

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ALVACIR CILI COMPER CONTE

**MODELOS DE UNIVERSIDADE CORPORATIVA NAS ORGANIZAÇÕES
EMPRESARIAIS DO MUNICÍPIO DE RIO DO SUL (SC): UM ESTUDO
ENVOLVENDO ESPECIFICIDADES DE APRENDIZAGEM EM EMPRESAS
LOCAIS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

BIGUAÇU

2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

ALVACIR CILI COMPER CONTE

**MODELOS DE UNIVERSIDADE CORPORATIVA NAS ORGANIZAÇÕES
EMPRESARIAIS DO MUNICÍPIO DE RIO DO SUL (SC): UM ESTUDO
ENVOLVENDO ESPECIFICIDADES DE APRENDIZAGEM EM EMPRESAS
LOCAIS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Ciências Sociais, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Flávio Ramos

Biguaçu
2010

ALVACIR CILI COMPER CONTE

**MODELOS DE UNIVERSIDADE CORPORATIVA NAS ORGANIZAÇÕES
EMPRESARIAIS DO MUNICÍPIO DE RIO DO SUL (SC): UM ESTUDO
ENVOLVENDO ESPECIFICIDADES DE APRENDIZAGEM EM EMPRESAS
LOCAIS**

Dissertação apresentada para a obtenção do título de Mestre em Administração no curso de Pós-graduação em Administração da Universidade do Vale do Itajaí

Área de Concentração: Organização e sociedade

Biguaçu, abril de 2010.

Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto
Coordenador do Programa

Prof. Dr. Flávio Ramos
UNIVALI – Biguaçu
Orientador

Profa. Dra. Christiane Kleinübing Godoi
UNIVALI – Biguaçu
Avaliadora Interna

Prof. Dr. Julian Borba
UFSC – Florianópolis
Avaliador Externo

AGRADECIMENTOS

- Ao Professor Dr. Flávio Ramos, pela orientação, pela amizade e pelo apoio constante durante este período que tornou este trabalho uma experiência.
- Ao SENAC/SC, pela oportunidade de realização do mestrado, título que levarei com orgulho.
- Aos responsáveis pela educação continuada nas empresas investigadas, pelas informações fornecidas, muito importantes para a conclusão deste trabalho.
- Aos meus filhos e esposo, pelo carinho incondicional e pela compreensão da ausência.
- À minha família pelo carinho, companheirismo e apoio nos momentos de alegria e tristeza compartilhados nos últimos dois anos.
- Aos amigos queridos senaquianos e mestrandos que não me deixaram desistir no caminho quando as dificuldades e as decepções apareceram.
- A toda equipe da secretaria e aos professores do PMA/UNIVALI, pelo apoio em todos os momentos.
- À minha segunda família, minha equipe de trabalho, que se fez presente nos momentos de risos ou lágrimas, de vitória ou decepção. Obrigada a todos que fizeram parte de mais esta fase da minha vida, compreendendo os momentos difíceis.

“O Ensino deve favorecer a arte de agir.”
(Edgar Morin)

RESUMO

CONTE, Alvacir Cili Comper. **Modelos de Universidade Corporativa nas Organizações Empresariais do Município de Rio do Sul (SC):** um estudo envolvendo especificidades de aprendizagem em empresas locais. Biguaçu, 2010. 153 f. Dissertação do Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI.

Estudar a realidade empresarial envolvendo as especificidades de aprendizagem em empresas locais, suas estruturas e práticas como desenvolvimento da aprendizagem se faz necessário para que se possa compreender a significativa tendência do crescimento do número de universidades corporativas no Brasil. Sendo assim, esta dissertação teve como principal objetivo analisar as especificidades dos modelos de universidade corporativa no município de Rio do Sul (SC). Para alcançar o objetivo proposto, as iniciativas e ações no desenvolvimento de práticas voltadas à universidade corporativa foram descritas, enquanto se avalia a percepção dos gestores e se identificam as congruências entre as práticas de universidade corporativa e os modelos propostos por Barley (2002). Como recurso metodológico de análise, foram utilizadas entrevistas com roteiros semi-estruturadas realizadas diretamente com os principais atores envolvidos no processo de educação continuada de cinco organizações. As cinco organizações selecionadas para este estudo foram escolhidas considerando-se o número de funcionários, a diversificação do ramo de atividade e o fato de estarem sediadas em uma região do Estado de Santa Catarina em que o tema ainda é inédito. Este estudo permitiu compreender como as organizações de uma região desenvolvem o processo de educação continuada.

Palavras-chave: Universidade Corporativa. Educação Corporativa. Organizações. Treinamento. Desenvolvimento. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

In order to understand the significant growth trend in the number of corporate universities in Brazil, it is necessary to study the business situation involving the specific characteristics of learning in local firms, their structures and practices, such as the development of learning. This dissertation therefore analyzes the main characteristics of corporate university models in the municipality of Rio do Sul (SC). To achieve this purpose, it describes the initiatives and actions in the development of practices by corporate universities; it evaluates the managers' perceptions, and identifies the congruence between corporate university practices and the models proposed by Barley (2002). As a methodological resource, semi-structured interviews were conducted directly with the main actors involved in the process of continuing education of five organizations. The five organizations selected for this study were chosen based on the number of employees, diversification of the area of business activity, and the fact that they were located in a region of the State of Santa Catarina State where this subject is still new. This study enabled a better understanding of how the process of continuing education is developed in a region.

Key-words: Corporate University. Corporate Education. Organizations. Training. Development. People Management.

LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

- AVA** – Ambiente Virtual de Aprendizagem
- CD ROM** – Compact Disc Read-Only Memory
- CELESC** – Centrais Elétricas de Santa Catarina
- DVD** - Digital Vídeo Disc
- EAD** – Educação à Distância
- EC** – Educação Corporativa
- FAP** – Fator de Acidente Previdenciário
- ISO** - International Organization for Standardization
- LDB** – Leis de Diretrizes e Bases
- LNT** – Levantamento de Necessidades de Treinamento
- PPCP** - Planejamento, Programação e Controle de Produção
- PPR** – Programa de Participação nos Resultados
- RH** – Recursos Humanos
- SENAC** – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
- SENAI** – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
- SESC** – Serviço Social do Comércio
- SESCOOP** – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
- SESI** – Serviço Social da Indústria
- SIPAT** – Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho
- T&D** – Treinamento e Desenvolvimento
- TLT** – Treinamento no Local de Trabalho
- UC** – Universidade Corporativa
- UNIDAVI** – Universidade do Alto Vale do Itajaí
- UNIVALI** – Universidade do Vale do Itajaí

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Microrregião do Alto Vale	14
Figura 02: Características do Departamento de Treinamento e Desenvolvimento e de Universidades Corporativas	36
Figura 03: Forças que sustentaram o surgimento das Universidades Corporativas ..	38
Figura 04: Tripé de sustentação da Universidade Corporativa.....	40
Figura 05: Número acumulado de unidades de Universidades Corporativas.....	42
Figura 06: Universidade Corporativa – um laboratório aprendizagem	46
Figura 07: Design da Pesquisa	55
Figura 08: Modelo do Templo.....	56
Figura 09: Modelo da Pirâmide	57
Figura 10: Modelo da Torta Corporativa.....	58
Figura 11: Modelo do Catavento	59
Figura 12: Design da Pesquisa	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Semelhanças entre Universidades Corporativas e Universidades Tradicionais	29
Quadro 2: Diferenças entre Universidades Corporativas e Universidades Tradicionais.....	29
Quadro 3: Competências básicas e pressões pela criação de novas competências	32
Quadro 4: Principais mudanças de treinamento para aprendizagem.....	37
Quadro 5: Estágio de desenvolvimento das Universidades Corporativas	43
Quadro 6: Áreas de desenvolvimento do currículo das Universidades Corporativas	45
Quadro 7: Principais competências desenvolvidas pelas organizações pesquisadas	79
Quadro 8: Participação dos trabalhadores e a Política de envolvimento de facilitadores no processo de educação continuada nas organizações.....	80
Quadro 9: Posição do processo da educação continuada dentre da estrutura organizacional	83
Quadro 10: Características do modelo de organização do conteúdo nas empresas pesquisadas	84

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 A EDUCAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	17
2.1 O SER HUMANO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES	18
2.2 ATIVIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	20
2.2.1 Conceitos de treinamento e desenvolvimento	21
2.2.2 Evolução para educação continuada	22
3 A UNIVERSIDADE CORPORATIVA	23
3.1 O CONTEXTO DO SURGIMENTO DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS	23
3.2 CONCEITOS	25
3.2.1 O termo universidade corporativa	26
3.2.2 As Universidades Corporativas e as Instituições de Ensino Profissional	27
3.2.3 As Universidade Corporativas e a Universidades Acadêmicas	28
3.3 OBJETIVOS E CARACTERÍSTICAS	31
3.4 O PROCESSO DE MUDANÇA	35
3.5 UNIVERSIDADE CORPORATIVA E AS PRÁTICAS POSSÍVEIS	39
3.5.1 O processo de estruturação das Universidades Corporativas	41
3.5.2 Os programas de aprendizagem nas Universidades Corporativas	44
3.5.3 Recursos tecnológicos utilizados nas Universidades Corporativas	45
3.6 EXPERIÊNCIAS EDUCACIONAIS EM AMBIENTES CORPORATIVOS	48
3.7 DIFICULDADES E LIMITAÇÕES DE IMPLANTAÇÃO	49
3.8 OS MODELOS DE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS	51
3.8.1 Alinhamento corporativo	51
3.8.2 Organização do conteúdo	53
4 METODOLOGIA	61
4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	61
4.2 COLETA DOS DADOS DA PESQUISA	63
4.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA	64
4.4 A ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	65
5 AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS E FUNCIONAMENTO DA APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES FRENTE AO MODELO DE UNIVERSIDADE CORPORATIVA	68
5.1 PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA	69

5.2 PROCESSO DE APRENDIZAGEM	76
5.3 O ALINHAMENTO CORPORATIVO	82
5.4 MODELOS DE ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO	84
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
REFERÊNCIAS.....	93
APÊNDICES	100

1 INTRODUÇÃO

O aprendizado contínuo, cada vez mais, é visto como o grande responsável pelo desenvolvimento do indivíduo, das organizações e da sociedade. Não é de se estranhar que, atualmente, toda a ênfase da educação dentro das organizações recaia sobre o desenvolvimento da capacidade do indivíduo aprender.

O setor de recursos humanos das organizações, especificamente a área de treinamento e desenvolvimento (T&D), responsável pelo desenvolvimento das pessoas, sofreu mudanças significativas nestes últimos anos. As mudanças não foram apenas nos nomes, métodos ou técnicas, na sua ampliação ou sofisticação, mas na forma de um novo conceito de aprendizagem: a Educação Corporativa ou Universidade Corporativa (MEISTER, 1999 e 2005; TEIXEIRA, 2001; EBOLI, 2004; MARCONDES, 2008).

Segundo Eboli (2004, p. 25), “as universidades corporativas são muito mais que um novo e simples modismo na área de gestão empresarial”. Trata-se de um tema que merece ser discutido ampla e profundamente para se ter um entendimento do contexto de seu surgimento e sua influência nos sistemas educacionais e na produção do conhecimento na sociedade contemporânea.

A universidade corporativa tem como objetivo construir conhecimento e vai além do treinamento em si que enfoca apenas a qualificação como parte do processo (MEISTER, 2005). De acordo com Allen (2002), Meister (1999; 2005) e Teixeira (2001), a educação corporativa busca agregar valor aos investimentos nas ações educacionais, vinculando a aprendizagem às metas organizacionais e permite o envolvimento das pessoas que rodeiam a empresa tanto no âmbito interno como externo, envolvendo toda uma cadeia de valor, composta por funcionários, clientes, fornecedores e a comunidade.

Ou seja, de acordo com Lacombe e Tonelli (2004, p. 71), “não se fala mais em treinamento de pessoas, mas de capacitação, qualificação, retenção e desenvolvimento”. As mesmas autoras ressaltam, no entanto, que ainda há uma grande distância entre os discursos e intenções da alta administração e as práticas efetivas.

De qualquer forma, o objetivo da universidade corporativa é, de acordo com as tendências de mudanças das áreas de recursos humanos, otimizar as estratégias organizacionais. Para haver comprometimento de todos que fazem parte desta

cadeia de valor, é preciso que os processos estejam vinculados ao plano estratégico, ou seja, ligados a objetivos e metas (MEISTER, 1999; TEIXEIRA, 2001; ALLEN, 2002; EBOLI, 2004; MARCONDES, 2006).

Favato (2005) define a universidade corporativa como uma troca, ou seja, de um lado, o funcionário que quer crescer como pessoa e profissionalmente, e do outro a organização, que necessita do crescimento desse profissional para se estabelecer com consistência no mercado globalizado.

Autores mais críticos, como Gaulejac (2007), no entanto, reforçam os argumentos de que essas iniciativas aumentam a possibilidade das organizações criarem vínculos com seus trabalhadores além da relação formal de trabalho, desenvolvendo um ambiente em que o indivíduo passe a “pertencer” à empresa.

Em um contexto menos reflexivo as organizações proporcionam a possibilidade de os funcionários se desenvolverem, mas com a garantia de que este aprendizado possa ser socializado na organização. De qualquer forma, o objetivo das organizações é aumentar o nível de comprometimento dos funcionários com os objetivos e metas da empresa.

Por se tratar de um tema pouco explorado nas organizações (Eboli, 2004), principalmente nas empresas de médio e pequeno porte situadas em regiões não metropolitanas, decidiu-se desenvolver um trabalho nas organizações do município de Rio do Sul (SC).

A partir da constatação de que o discurso envolvendo universidades corporativas está relacionado às transformações das organizações em um contexto de mudanças, a pesquisa busca analisar se tais iniciativas são práticas institucionalizadas em um município catarinense de médio porte. As pesquisas sobre mudanças organizacionais, no Brasil, contemplam grandes organizações públicas ou privadas e, muitas vezes, deixam de analisar experienciais e iniciativas locais.

O município em questão é uma cidade de médio porte, com 59.236 habitantes, que se apresenta como um grande centro polarizador do estado, com a convergência de 28 municípios do Alto Vale do Itajaí (Figura 1). Região esta que possui uma área de 7.333 km² e corresponde a 7,68% da área total do Estado de Santa Catarina, e um total de 256.735 habitantes, sendo que 43% vivem no meio rural e 57%, no meio urbano. O desenvolvimento das organizações empresariais desta cidade é impulsionado pelo setor produtivo, amplamente influenciado pela tecnologia, pela inovação e pela busca por vantagens competitivas e se destacam

atuação dos tradicionais centros de T&D para um formato que contribua com os resultados dos negócios (EBOLI, 2004).

No Brasil, o tema universidade coporativa adquiriu relevância nestes últimos anos porque houve uma migração do centro de T&D tradicional para a universidade corporativa. Mas segundo Grisci & Dengo (2005, p.51), “são poucos os estudos ou evidências concretas de que o modelo de Universidade Corporativa seja, de fato, uma proposta inovadora, já que são escassos os estudos correlatos realizados no Brasil”.

Eboli (2004) corrobora com essa afirmação e acrescenta que este tema tem uma dimensão social já que contribui para o desenvolvimento do país promovendo o desenvolvimento humano e organizacional das empresas e, portanto, é preciso avançar na conceituação através de um esforço da academia em se aproximar mais da realidade organizacional. Para a autora (2004, p.61), o tema “ganhou notoriedade, tanto nas empresas públicas ou privadas, quanto na academia” uma vez que não se trata apenas de mais um modismo na área de administração.

Independente de perspectivas mais objetivistas, o tema ganhou destaque a partir do discurso gerencialista mas, por outro lado, ganhou espaço no mundo acadêmico.

A relevância da pesquisa consiste em se aproximar da realidade empresarial em um município catarinense e conhecer a verdadeira rota da educação corporativa no Brasil a partir de um estudo envolvendo as especificidades de aprendizagem em empresas locais, suas estruturas e práticas como desenvolvimento do aprendizado contínuo, considerando os modelos propostos por Barley (2002) e, desta forma, contribuir no avanço da conceituação do tema universidade corporativa.

A pesquisa no Brasil precisa contemplar experiências locais, para que se perceba o avanço, ou não, dessas iniciativas. Ou seja, quais as especificidades dos modelos de universidade corporativa das organizações empresariais do município de Rio do Sul (SC)? Esses modelos são, de fato, práticas institucionalizadas ou, no mínimo em formação?

Para responder ao problema da pesquisa, este estudo apresenta como objetivo geral **analisar as especificidades dos modelos de universidade corporativa no município de Rio do Sul (SC)**, e para alcançar este objetivo foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Descrever as iniciativas e ações no desenvolvimento de práticas voltadas a universidade corporativa;
- Avaliar a percepção dos gestores locais envolvendo o tema universidade corporativa;
- Identificar as congruências entre as práticas de universidade corporativa e os modelos apresentados pela literatura.

O trabalho está estruturado em quatro partes, além da introdução. A primeira parte apresenta uma revisão da literatura, estabelecendo o quadro referencial teórico em dois capítulos, sendo que o primeiro trata da educação nas organizações e o segundo do tema universidade corporativa. A segunda parte apresenta o método da pesquisa utilizado para o estudo. A terceira parte analisa as práticas e funcionamento da aprendizagem dessas organizações frente ao modelo de universidade corporativa. E, na última parte, a conclusão a que o estudo permitiu chegar.

2 A EDUCAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

As relações envolvendo o mundo do trabalho sofreram profundas transformações nas cinco últimas décadas (ANTUNES, 2001; CASTELLS, 2002; BECK, 2003; TOURAINE, 2005). As relações entre o mundo do trabalho e o mundo da educação passaram igualmente por diversas mudanças, especialmente a partir da década de 1940, pois não é mais reconhecida que a prática antes determinada como o local de ensino e de aprendizagem era na escola e a empresa o campo de aplicação do conhecimento para a produção de bens materiais e serviços. Essas delimitações da relação entre essas duas instituições mudaram significativamente. (QUARTIERO; BINCHETTI, 2005).

Segundo Meister (1999, p. 11),

A educação não mais termina quando o aluno se forma na escola tradicional. Na antiga economia, a vida de um indivíduo era dividida em dois períodos: aquele em que ele ia para a escola e o posterior a sua formatura, em que ele começava a trabalhar. Agora, espera-se que os trabalhadores construam sua base de conhecimento ao longo da vida.

Autores, como Antunes (2001), ressaltam essas mudanças ao associar as mesmas aos novos modelos de acumulação de capital, proporcionando uma grande reestruturação produtiva para viabilizar o sistema como um todo. Já Nogueira (2004, p. 195) reforça esses argumentos, ao afirmar que as organizações mais complexas reagem e adaptam-se às pressões ambientais, ou seja, “do processo de reposição e sofisticação do capitalismo”.

Giddens (1997) aponta características que identificam essas mudanças na sociedade. A primeira refere-se ao ritmo das mudanças, rapidez extrema, com grande ênfase no campo tecnológico; a segunda é o alcance das mudanças, a interconexão global que está provocando entre as diversas regiões do mundo; e a terceira diz respeito à natureza específica das instituições modernas, uma vez que as atuais formas sociais não encontram precedentes ou paralelos em outros períodos históricos.

Com essas mudanças, as organizações, assim como diversos setores da sociedade, passaram cada vez mais a se interessar pelo tema educação, realizando

experiências com o aprendizado à distância, parcerias de colaboração com instituições educacionais, criação de ambientes eletrônicos para armazenamento e gestão de informações, assim como a institucionalização de modelos educacionais voltados para a necessidade mercadológica.

O objetivo principal das organizações, em uma perspectiva funcionalista e atendendo a lógica do capital, está no empenho para aumentar sua competitividade, como se pode observar no comentário de Meister (1999, p.25),

[...] as empresas mais bem-sucedidas, ao invés de esperar que as escolas tornem seus currículos mais relevantes para a realidade empresarial, resolveram percorrer o caminho inverso e trouxeram a escola para dentro da empresa. Abandonaram o paradigma de que a educação seria um capítulo da responsabilidade social da empresa e passaram de forma muito pragmática a entender que o diferencial decisivo de competitividade reside no nível de capacitação em todos os níveis de seus funcionários, fornecedores principais, clientes e até mesmo membros das comunidades onde atuam.

Isto se deve ao fato de que a economia do conhecimento exigiu uma aprendizagem continuada para desenvolver qualificações mais amplas. Além disso, as organizações aumentaram nos últimos anos seu comprometimento com a aprendizagem e a educação, passando a investir na gestão do conhecimento (MEISTER, 1999; EBOLI, 2004; MUNDIM, 2005; MARCONDES, 2006). Segundo Eboli (2004), o objetivo deste investimento é baseado na definição de que por meio da gestão do conhecimento se pode construir as competências, ou seja, aquilo que irá diferenciar a empresa estrategicamente.¹

2.1 O SER HUMANO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

Observa-se que apesar das organizações apresentarem novas configurações e terem se tornado mais flexíveis, menos hierarquizadas e burocráticas, muitas práticas de gestão de recursos humanos ainda se encontram caracterizadas por

¹ Competência, vantagem competitiva, produtividade etc., no entanto, podem ser analisadas como parte de um intenso processo de reestruturação da produção e do trabalho. Antunes (2001, p. 31) enfatiza que o objetivo é “dotar o capital do instrumento necessário para tentar repor os patamares de expansão anteriores”. Apesar da consciência de que o discurso gerencialista atende, em última instância, objetivos como o aumento da produtividade, o objetivo deste trabalho não é avançar no debate ideológico que permeia os conceitos envolvendo educação nas organizações.

modelos de controle excessivo sem o desejado grau de liberdade para as pessoas participarem dos processos decisórios. As organizações ainda parecem ser administradas a partir de uma razão gerencial, fruto de um *taylorismo* defasado (NOGUEIRA, 2004).

Para Bolgar (2007, p.1), “um dos fatores que contribuiu para este cenário foi o fato de que durante muito tempo se valorizou o capital financeiro como principal recurso das empresas”. Pensava-se que as empresas fossem constituídas principalmente de dinheiro e capital. Chanlat (1996, p. 25) afirma que:

[...] contrariamente à idealização que aparece com freqüência no mundo dos negócios, a organização aparece freqüentemente como um lugar propício ao sofrimento, à violência física e psicológica, ao tédio e mesmo ao desespero não apenas nos escalões inferiores, mas também nos níveis intermediário e superior. Em um mundo essencialmente dominado pela racionalidade instrumental e por categorias econômicas rigidamente estabelecidas, os homens e mulheres que povoam as organizações, na maioria das vezes, são considerados apenas recursos, isto é, como quantidades materiais cujo rendimento deve ser satisfatório do mesmo modo que as ferramentas, os equipamentos e a matéria-prima. Associado ao universo das coisas, as pessoas empregadas nas organizações transformam-se em objetos. Em alguns casos, só acontecimentos extraordinários fazem emergir sua condição humana.

As organizações contemporâneas buscam uma gestão baseada em procedimentos práticos e rápidos. Bolgar (2007, p. 3) afirma que “o comportamento humano não pode continuar sendo considerado pelos enfoques administrativos e pelas óticas empresariais e gerenciais com a simplicidade mecanicista ainda dominante”.

Segundo Chanlat (1996), tendo instalado o econômico, o quantitativo e as organizações no centro do universo, nossa sociedade parece ter esquecido o resto, isto é, tudo o que não é redutível à formalização, por outro lado, como todo recurso a um pensamento externo e forçosamente crítico pode sempre ameaçar a ordem organizacional estabelecida, o mundo das empresas tem preferido as visões que lhe são menos incômodas.

Mas há iniciativas que não podem ser desprezadas. Mesmo autores críticos, como Nogueira (2004), reconhecem esforços no sentido das organizações buscarem modelos mais democráticos de gestão, além do formal e do burocrático. Essas organizações, a partir de experiências inovadoras, desenvolvem espaços internos para que as pessoas possam expressar suas idéias. Busca-se, ainda de acordo com

o autor, uma nova racionalidade reflexiva e comunicativa, superando o modelo instrumental.

As organizações começaram a perceber que elas eram basicamente constituídas de pessoas e só se desenvolvem quando as pessoas que a compõem também se desenvolvem. O desenvolvimento das potencialidades como seus atributos e habilidades nas organizações pode resultar em um desenvolvimento no qual constantemente as pessoas, sem perder sua individualidade, se sentirem parte do todo (TEIXEIRA, 2001).

São os indivíduos que proporcionam ação e desenvolvem a cultura das organizações. Cabanas (2007, p. 2558) afirma que a “mudança cultural é um fenômeno de aprendizagem coletiva, exclusivo de cada empresa, pois quem aprende não é ela, mas sim as pessoas, individualmente ou em grupo”.

O conhecimento, por sua vez, numa perspectiva funcionalista, tornou-se o fator econômico mais importante no ambiente competitivo das organizações. O interesse das organizações no conhecimento se deve entre outros aspectos ao fato de o conhecimento estar associado à ação (TEIXEIRA, 2000).

2.2 ATIVIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

As atividades de treinamento e desenvolvimento tiveram origem no final do século XIX, com o início do processo de industrialização. Nesta época o trabalho artesanal passou para a produção em massa no qual o supervisor realizava os treinamentos ensinando as práticas mais rápidas para realizar uma determinada tarefa (LEWIS, 2002; MARCONDES, 2004).

No início do século XX, com os estudos de Taylor sobre a racionalização do trabalho, a padronização de tarefas, a redução de tempo e de movimentação de componentes e produtos na linha de produção, surgiu a necessidade de treinar em quantidade cada vez maior. Oliveira (2008) esclarece a forma como a aprendizagem era realizada nas organizações durante o modelo de Taylor afirmando que:

[...] o treinamento seria algo muito simples, visto que o trabalho estaria amplamente padronizado, bastando, portanto, ao operário aprender a realizar algumas operações simples. O supervisor deveria seguir, detalhadamente, o trabalho dos subordinados em todas as fases (OLIVEIRA, 2008, p.30).

Nas décadas de 1930 e 1940, a Escola de Relações Humanas rompeu este paradigma e introduziu abordagens inéditas relacionadas ao comportamento humano nas organizações. Independente dessa grande ruptura com o taylorismo ter acontecido nos anos 40, foi somente a partir da década de 1980 que ocorreram as grandes mudanças e a busca de alternativas para os modelos de gestão. Surgiram modelos como a gestão da qualidade, as equipes multifuncionais, as teorias de planejamento estratégico, o empreendedorismo, a aprendizagem organizacional e o crescimento do setor de serviços. Os modelos passaram do enfoque voltado para o trabalho mecânico, característico da indústria, para formatos mais dinâmicos e em permanente transformação. Foi a partir dessas transformações que se passou a exigir das pessoas, em todos os níveis hierárquicos, uma postura voltada ao desenvolvimento e à aprendizagem (EBOLI, 2004; MARCONDES, 2008; RAMOS & JANUÁRIO, 2007). Baseadas nestas exigências formaram-se as áreas de treinamento e desenvolvimento das organizações com propostas diferenciadas.

2.2.1 Conceitos de Treinamento e desenvolvimento

Marcondes (2008, p.262) define treinamento e desenvolvimento da seguinte forma:

[...] o treinamento tem como fim a aquisição e o aperfeiçoamento de conhecimento e habilidades para desempenhar determinadas tarefas em curto prazo, enquanto o desenvolvimento tem como fim o aperfeiçoamento do potencial das pessoas para um desempenho superior no futuro.

O mesmo autor (2008) enfatiza ainda que o setor de treinamento e desenvolvimento das organizações tenha ações definidas e consideradas como um conjunto de métodos, procedimentos e recursos, que beneficiam as pessoas. As ações são focadas nas aptidões dos indivíduos, já o crescimento profissional ajuda a aumentar a auto-estima e conseqüentemente melhora o clima organizacional. Este conjunto de ações facilita a definição de prioridades para a capacitação das pessoas e promovem a melhoria das condições psicossociais do trabalho. Entretanto, esta perspectiva objetivista eleva as atividades de treinamento a um patamar praticamente inalcançável.

Eboli (2004, p.37), por sua vez, ressalta que o setor de treinamento e desenvolvimento das organizações tem como objetivo “entregar cursos ao público

interno por força de demandas concretas, oferecendo programas cujo objetivo principal era desenvolver habilidades específicas, enfatizando necessidades individuais e sempre dentro de um escopo tático-operacional”. A autora assume, portanto, uma perspectiva mais realista para as práticas de gestão de pessoas voltada a resultados a partir das prioridades estabelecidas pela alta administração.

2.2.2 Evolução para a educação continuada

O treinamento em si não tem a amplitude de desenvolvimento abordado no termo educação. É imediatista, de acordo com a lógica do capital, trazendo resultados rápidos e com efeitos de competição, o que gera estresse e ansiedade. A educação continuada, por outro lado, reflete em resultados de longo prazo e estimula o desenvolvimento pessoal e coletivo (TEIXEIRA, 2001).

Já Meister (2005) considera que os programas de treinamento desenvolvidos isoladamente pelos setores de treinamento e desenvolvimento das organizações nunca atendem às necessidades de capacitação e atualização exigidas pela dinâmica do mercado. A autora enfatiza que não é mais concebível a aprendizagem na organização não estar alinhada às necessidades e ao negócio da empresa. Neste sentido, a educação continuada se estendeu à totalidade das organizações adotando uma visão sistêmica e complexa. Ou seja, a lógica da competitividade predomina e estrutura o discurso gerencialista. Meister (2005) não permite ilusões. A própria concepção de aprendizagem está conectada com as exigências do mercado e as organizações precisam se adaptar a essa realidade.

Eboli (2004) relativiza, em parte, essa abordagem. Segundo a autora, para criar este ambiente de aprendizagem, as organizações estão desenvolvendo sistemas educacionais que contemplam, além do conhecimento, o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades. Comprometeram-se com o aprendizado e o desenvolvimento das pessoas visando à lógica do mercado, mas com a preocupação em gerar um desenvolvimento organizacional sustentável.

Mas os resultados e o valor instrumental do modelo não desaparecem. De acordo com Eboli (2004, p. 37), o modelo de universidade corporativa é um “veículo eficaz para o alinhamento e desenvolvimento dos talentos humanos de acordo com as estratégias empresariais”.

3 A UNIVERSIDADE CORPORATIVA

3.1 O CONTEXTO DO SURGIMENTO DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

A universidade corporativa surgiu na década de 1950 nos Estados Unidos como uma proposta do setor empresarial para a adequação da educação às necessidades específicas da empresa. Foi a General Electric que lançou, em 1955, o *Crotonville*², sendo este o primeiro modelo de universidade corporativa (MEISTER, 2005).

Além da General Electric Crotonville, a Motorola University e a Disney University também foram organizações pioneiras nos Estados Unidos com denominações tais como colégios, institutos e academias de aprendizagem, junto ao departamento de treinamento e desenvolvimento. Destinadas a melhorar as habilidades dos seus técnicos, estas instituições surgiam com status de *campus* universitário (MARCONDES, 2008; MEISTER, 2005; EBOLI, 2004; SOUZA, 2000).

Nas décadas seguintes, de 1960 e 1970, as empresas norte-americanas de grande e médio porte passaram a formar grupos com o objetivo de ensinar os trabalhadores como desenvolver melhor suas atividades profissionais. Essa infraestrutura foi disseminada por todo o país e cada uma usava a denominação que melhor lhe cabia, podendo ser universidade, instituto ou faculdade corporativa. O objetivo sempre foi o de atualizar os profissionais ou até mesmo de motivá-los a se prepararem para os seus novos desafios profissionais (TEIXEIRA, 2001; MEISTER, 2005; EBOLI, 2004).

A partir do final da década de 1980, algumas empresas perceberam que o aumento da produtividade deveria ser compromisso de todos os trabalhadores e não apenas dos gerentes profissionais ou especialistas em consultoria. Foi, então, que começaram a mudar o foco da gestão do conhecimento e os treinamentos saíram das salas de aula, passando a desenvolver o aprendizado contínuo (MEISTER, 2005).

A expressão universidade corporativa surgiu “a partir da segunda metade da década de 1980, ante ao acirramento da competitividade em meio ao processo de internacionalização e globalização da economia” (MARCONDES, 2004, p. 271).

² Instituto GE Crotonville é nome atual da universidade corporativa da General Electric criado em 1955 com o nome original de *Management Research and Development Institute*.

Primeiro, no mundo empresarial, para depois ganhar espaço no mundo acadêmico. Sua conceituação não está legitimada na literatura³, mas sim na prática empresarial. O modelo das universidades corporativas foi desenvolvido para solucionar problemas advindos das práticas organizacionais (EBOLI, 2004).

A breve revisão de literatura sobre o tema, como se observará na sequência deste capítulo, apresenta autores que tratam o modelo como valor instrumental e poucas vezes como uma proposta humanista de crescimento e valorização do trabalhador.

Meister (2005) ressalta números que comprovam o *boom* dessas experiências, pois nos EUA, até 1999, o crescimento das universidades corporativas representou um salto de quatrocentas para duas mil, considerando este setor o de maior crescimento no século XXI. As organizações observaram uma necessidade maior de atualizarem as pessoas no ambiente de trabalho de forma mais rápida, sendo que não podiam mais depender da velocidade das instituições de ensino tradicionais. Ao mesmo tempo, havia certa frustração, por parte dos gestores, com a qualidade do conteúdo da educação superior.

As salas de aula dentro das organizações foram transformadas em ambientes de aprendizagem corporativa em que, de acordo com Meister (2005, p. 19), o objetivo “foi desenvolver meios de alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados globais, criar relacionamentos mais profundos com clientes e impulsionar a organização para um novo futuro”.

Alavancar, mercados globais, clientes, novo futuro (sic), são expressões que não deixam margem para dúvidas. A concepção de universidades corporativas, pelo menos na literatura recente, adquire características essencialmente funcionalistas.

Meister (2005) lembra ainda que a evolução das universidades corporativas só ocorreu quando empresas com grande investimento em tecnologia sofisticaram, diversificaram e evoluíram os programas de educação corporativa, vinculando-os, inclusive, aos processos de planejamento e desenvolvimento.

No Brasil, o aparecimento das primeiras instituições de ensino desenvolvidas por empresas com o objetivo de complementar a formação profissional de seus

³ Profissionais e acadêmicos tem se apoiado na publicação de J.C. Meister desde o ano de 1999 e M. Eboli a partir de 2001 para discutir os processos de implantação e de gestão das universidades corporativas. São poucas as obras editadas no Brasil que contemplam o tema “universidades corporativas”.

funcionários começou na década de 1990. Algumas dessas iniciativas foram inspiradas nos modelos norte-americanos (MARCONDES, 2008).

Até 2004, segundo Eboli (2004, p. 63), “aproximadamente cem organizações brasileiras ou multinacionais, tanto no campo público quanto no privado, implementaram sistemas educacionais pautados pelos princípios e práticas de universidade corporativa”.

De acordo com Souza (2000), nos Estados Unidos o número de Universidades Corporativas atingia quase duas mil, mantidas por empresas como a GE, Motorola, Xerox, Disney, ATT, FEDEX, Southwestern Bell, dentre outras.

Essa crescente adoção das organizações por modelos do gênero ocorre segundo Marcondes (2008, p. 272), em virtude da “necessidade de se obter a eficácia nos resultados da preparação de pessoas com competências distintivas, capazes de criar e manter vantagens competitivas para as empresas baseadas no fato humano”. O autor ainda destaca outro fator que deve ser considerado: os setores de treinamento e desenvolvimento são considerados fonte de custos. Por outro lado, já as universidades corporativas podem ser geradoras de receitas, pois são unidades de negócios uma vez que atendem também o cliente externo e podem cobrar pelo serviço prestado.

Uma vez mais, a concepção de universidade corporativa, tal como a chamada gestão do conhecimento e até mesmo a aprendizagem organizacional, enfatiza a busca por resultados organizacionais e uma melhor colocação no mercado. Possíveis aspectos humanistas envolvendo o desenvolvimento do ser humano são negligenciados e as propostas sintetizam a rentabilização do humano, como fator de vantagem competitiva e gerador de receita.

3.2 CONCEITOS

Não são poucos os conceitos envolvendo universidade corporativa. Observem-se alguns deles: a) as universidades corporativas são vistas como uma das práticas mais adequadas para assegurar o desenvolvimento das pessoas para o mundo do trabalho; b) associando a aprendizagem organizacional a uma estratégia das organizações para preparar seus recursos humanos visando uma vantagem competitiva; c) de uma organização cujas finalidades principais consistem em desenvolver, armazenar e transmitir o conhecimento necessário ao sucesso

permanente da empresa; d) além dos funcionários deve se estender práticas de aprendizagem e desenvolvimento aos *stakeholders*; e) como um processo no qual os funcionários se envolvem em um constante aprendizado que visa melhorar o desempenho e aumentar sua produção nos negócios.

Constatou-se que grande parte da literatura emprega as expressões “educação corporativa” e “universidade corporativa” como equivalentes para tratar da educação que ocorre no âmbito formal das organizações. Observa-se também na literatura que os conceitos estão em evolução, o que representa um tema ainda em construção. A seguir, será abordada a conceituação do termo universidade corporativa, de acordo com a argumentação de alguns autores.

3.2.1 O termo Universidade Corporativa

Como não há um consenso em torno do conceito de universidade corporativa, o presente item apresenta os principais entendimentos sobre o tema, na escassa literatura encontrada. As abordagens prescritivas, a partir de uma racionalidade gestonária, são as mais evidenciadas.

O conceito foi proposto pela norte-americana Jeanne Meister (2005, p.29), descrevendo universidade corporativa como “guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais”.

Teixeira (2001) registra que a definição surgiu em 1999, baseada numa concepção em que desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade seriam práticas estratégicas para o sucesso de uma organização em um ambiente competitivo.

Eboli (2004) define a concepção de universidade corporativa como um processo no qual os funcionários se envolvem em um constante aprendizado que visa melhorar o desempenho e aumentar sua produção nos negócios.

Teixeira (2001) afirma que a universidade corporativa tem como função gerar o saber, um saber baseado na verdade (sic) e na construção do conhecimento e a associação “corporação” com a palavra “universidade” afasta a atividade de qualquer sentido mais acadêmico. Na universidade corporativa, as pessoas aprendem umas com as outras, compartilham inovações e melhores práticas,

visando superar sua *performance* no trabalho e conseqüentemente aumentar a produtividade da empresa.

Segundo Allen (2002), para que uma ação educativa seja qualificada como universidade corporativa é necessário ter requisitos mínimos, que vão além do treinamento, pois precisa ao menos ter um programa de desenvolvimento e as atividades educacionais devem ter uma ligação clara com a estratégia corporativa.

A aprendizagem nas universidades corporativas passa a ser contínua, com programas sob medida, currículo flexível e alinhamento estratégico, realizados em parcerias com instituições educacionais, atendendo a empregados, clientes, fornecedores e comunidade (MEISTER, 2005; VERGARA; RAMOS, 2002).

As combinações encontradas do termo na literatura apresentam pontos convergentes que Eboli (2006, p.3) identifica como “um programa educacional voltado para o desenvolvimento de competências individuais e organizacionais, que tem como missão favorecer o alcance das metas organizacionais representando uma ferramenta estratégica organizacional”.

As universidades corporativas, de acordo com Meister (1999; 2005), Allen (2002); Eboli (2004); Marcondes (2004) estão alterando a relação entre empresa e escola. Neste processo, as parcerias entre empresa e escola serão cada vez mais requisitadas e se continuar crescendo o número de universidades corporativas no ritmo atual, a previsão é de que, ainda em 2010, de acordo com a perspectiva desses autores, o número de universidades corporativas deve ultrapassar o número de instituições de ensino superior dos Estados Unidos.

Tradicionalmente, o desenvolvimento profissional era tarefa das instituições educacionais tais como: universidades, escolas, institutos técnicos, empresas de treinamento, empresas de consultoria, organizações de aprendizagem com fins lucrativos e o Sistema “S”⁴. O crescimento de universidades corporativas ao mesmo tempo em que abriu possibilidades de integração escola-empresa tem gerado muita discussão nos meios educacionais. A grande questão que se coloca é se a

⁴ O Sistema “S” é o nome pelo qual ficou convencionado de se chamar ao conjunto de onze contribuições de interesse de categorias profissionais estabelecidas pela Constituição brasileira. É composto pelas instituições da Agricultura, SENAR ; do Comércio, SENAC e o SESC; do Cooperativismo, SESCOOP; da Indústria, o SENAI e o SESI; do Transporte, SEST e o SENAT; Outras áreas, DPC, Fundo Aeroviário, o INCRA e o SEBRAE. Observando-se que a maioria das instituições acima tem sua sigla iniciada pela letra “S” compreende-se o motivo do nome do Sistema S.

universidade corporativa é uma ameaça ou uma oportunidade para as instituições tradicionais.

O trabalhador tem cada vez mais despertado interesse pelo aprendizado e algumas organizações compreenderam que deveriam assumir a educação como responsabilidade própria. As universidades corporativas, neste caso, podem representar tanto uma oportunidade como uma ameaça às instituições de educação. Ameaça considerando que podem perder espaço e oportunidade com parcerias estratégicas e inovadoras entre universidades corporativas e instituições de ensino profissional na educação destes trabalhadores.

Mas é necessário certo cuidado com a utilização de universidade corporativa. A preocupação deste estudo é igualmente relativizar a expressão “universidade corporativa” como se fosse, ou apresentasse uma grande quebra ou ruptura de paradigmas no ambiente organizacional.

Ao falar em universidade corporativa, surge automaticamente uma comparação com a universidade tradicional, a acadêmica. O trabalho de atualizar continuamente a base de conhecimento de um trabalhador é uma tarefa sempre desafiadora para os gestores. A intenção demonstrada pela perspectiva gerencialista com a implantação da universidade corporativa reside no processo inverso ao tradicional. Em vez de esperar que as escolas tornassem seus currículos mais relevantes para as empresas, resolveram percorrer o caminho inverso e trouxeram as escolas para dentro das organizações, abandonando a idéia de que a educação refere-se a um procedimento de responsabilidade social das empresas (MEISTER, 2005; EBOLI, 2004).

Eboli (2004) e Marcondes (2008) apresentam aspectos que tornam as universidades corporativas semelhantes e diferentes das universidades acadêmicas

UNIVERSIDADES COPORATIVAS E UNIVERSIDADES ACADÊMICAS
Compromisso com a educação das pessoas
A atividade de aprendizagem
Atualização e inserção na comunidade as quais fazem parte
Aplicação de metodologias didáticas visando à obtenção de resultados transformadores para os seus públicos beneficiários
Utilização de tecnologias de informação e comunicação de ponta
Modalidades de ensino

Quadro 1: Semelhanças entre Universidade Corporativa e Universidade Acadêmica

Fonte: Adaptado de Marcondes (2008)

UNIVERSIDADE TRADICIONAL	UNIVERSIDADE CORPORATIVA
Desenvolver competências essenciais para o mundo do trabalho	Desenvolver competências essenciais para o sucesso do negócio
Aprendizagem baseada em sólida formação conceitual e universal	Aprendizagem baseada na prática dos negócios
Sistema educacional formal	Sistema do desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências
Ensinar crenças e valores universais	Ensinar crenças e valores da empresa e do ambiente de negócios
Desenvolver cultura acadêmica	Desenvolver cultura empresarial
Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso das instituições e da comunidade	Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso da empresa e dos clientes
A aprendizagem tem começo, meio e fim	Processo de aprendizagem permanente
A avaliação é feita por disciplina e voltada para medir quanto o aluno reteve de informações e como ele conseguiu analisar situações hipotéticas	Além da avaliação final de curso, pode ocorrer posteriormente no local de trabalho do funcionário, com o objetivo de verificar a obtenção de melhorias nos resultados do negócio

Quadro 2: Diferenças entre Universidade Corporativa e Universidade Acadêmica

Fonte: Adaptado de Eboli (2004) e Marcondes (2008)

As diferenças aparentemente contundentes demonstram o papel específico de cada uma delas. Segundo Marcondes (2009, p. 281), “as semelhanças e diferenças tem gerado muito mais aproximação do que diferenciação, porque a aprendizagem é uma das atividades mais expressivas da universidade corporativa”.

A universidade corporativa, como ressalta Meister (2005), em um cenário idealizado, estão unindo forças com universidades tradicionais e conciliando os objetivos do empregado, da corporação e da instituição de ensino em uma parceria a três, benéfica para todas as partes envolvidas. Em lugar de simplesmente entregar uma lista de necessidades ao ensino superior, as empresas estão, de acordo com a autora, especificando as habilidades, o conhecimento e as competências necessárias para o crescimento organizacional e, neste processo, estão criando programas conjuntos de educação formalmente reconhecidos.

As universidades corporativas são complementares às universidades tradicionais, considerando que a universidade tradicional é fornecedora de toda a formação conceitual e metodológica aos profissionais, enquanto a universidade corporativa oportuniza formação focada no ambiente de negócios, desenvolvendo o aprimoramento nas competências essenciais ou críticas de cada organização. Demo e Fleury (*apud* FREITAS, 2003) concordam que, na formação inicial da pessoa, compete às universidades e instituições formais de ensino desempenhar um papel primeiro e único no processo de aprendizagem, construindo os alicerces de conhecimentos teóricos, sociais e metodológicos, os quais constituirão a base para o desenvolvimento das competências necessárias para a organização. A formação profissional definitiva é transmitida no mercado de trabalho, que dá continuidade na aprendizagem, alinhada com os objetivos estratégicos da empresa que o acolhe.

Mundim (2004) ressalta que uma importante estratégia das universidades corporativas é a de desenvolver parcerias com universidades tradicionais, instituições de ensino profissional formais, consultores e outras empresas similares ou complementares, a fim de auxiliar não só o trabalho de atualizar constantemente a base de conhecimentos de um profissional, como também as formas de aprendizado destes conhecimentos. Essas parcerias, ainda de acordo com o autor, podem trazer vantagens para ambos, na medida em que podem proporcionar um campo vasto de pesquisas para a universidade tradicional, assim como uma atualização dos currículos universitários, visando fornecer às empresas uma força de trabalho com melhor qualificação.

O debate em torno do papel das universidades não é exatamente uma novidade. Os autores citados ao longo do trabalho desenvolvem esforço considerável para definir as responsabilidades das universidades, sejam essas corporativas ou acadêmicas. Ora, as universidades surgem no século XII com o crescimento das cidades e, desde então, discute-se como os processos de descoberta e transmissão do conhecimento devem ser incorporados aos movimentos culturais, sociais e políticos (BURKE, 2003).

3.3 OBJETIVOS E CARACTERÍSTICAS

Os objetivos registrados neste item demonstram, uma vez mais, os aspectos utilitaristas vinculados à concepção das universidades corporativas.

As universidades corporativas têm como objetivo o controle mais rígido sobre o processo de aprendizagem direcionando para metas e resultados estratégicos das empresas e até mesmo de lucro. Meister (2005, p.19) afirma que o objetivo da universidade corporativa “é desenvolver meios de alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados globais, criar relacionamentos mais profundos com os clientes e impulsionar a organização para um novo futuro”.

Para Marcondes (2008), nos últimos anos, a competitividade entre os negócios teve um crescimento muito rápido e, com isso, o conhecimento passou a ser o elemento fundamental na criação e desenvolvimento de novas competências.

Marcondes (2008, p.260) atribui a necessidade da criação de competências nas organizações devido a pressões para mudanças surgidas no final da década de 1980, tais como: a) novas tecnologias; b) novos arranjos competitivos; c) internacionalização dos negócios; d) poder da informação; e) disponibilidade dos recursos; f) organização mais ágil e flexível; e g) foco na qualidade.

Como se pode observar trata-se de uma estratégia das organizações, em uma perspectiva nitidamente utilitarista, para preparar seus recursos humanos de forma que possam se constituir em uma vantagem competitiva tendo como desafio mantê-los sistematicamente atualizados em suas competências primárias, que dizem respeito a seus cargos e a algumas competências básicas para os negócios.

A concepção instrumental se apresenta com frequência nas propostas envolvendo a gestão de pessoas nas diferentes organizações. Como lembra Gaulejac (2007), esses instrumentos se apresentam como “objetivos” e induzem comportamentos específicos a partir do postulado da racionalidade.

Na linha da objetividade pretendida, Meister (2005) apresenta ainda um elenco de sete competências básicas mais significativas para as empresas de padrão global de acordo com uma pesquisa realizada com organizações norte-americanas, no final da década de 1990. É possível fazer uma relação dessas competências com as sete pressões pela criação de novas competências citadas por Marcondes (2008).

Negócios e resultados permeiam todos os quadros relacionados pela autora. Destaque para a expressão “pressão” na terceira coluna.

COMPETÊNCIAS BÁSICAS	SÍNTESE	PRESSÕES PELA CRIAÇÃO DE NOVAS COMPETÊNCIAS
Aprendendo a aprender	É o desenvolvimento da habilidade de analisar situações ligadas ao negócio da empresa, questioná-las, pensar criativamente em oportunidades e menos em problemas. As fontes desse aprendizado são bastante variadas, mas as mais importantes são os colegas de trabalho, os clientes e os fornecedores.	Disponibilidade de recursos
Comunicação e colaboração	Compreende o desenvolvimento de competências de trabalhar em equipe, pois há muito desapareceu o “homem ilha”, aquele que tudo sabia e mandava em todos. O trabalho compartilhado possibilita o desenvolvimento da colaboração que aumenta a velocidade do aprendizado do grupo de colegas. Para que isso ocorra, é indispensável haver uma ampliação da habilidade de comunicação que deve se estender também para o relacionamento com os clientes, fornecedores e outros níveis hierárquicos da empresa.	Poder da informação
Raciocínio criativo e resolução de problemas	É talvez a competência que tenha sido mais enfatizada com o advento da empresa atual, que teve a sua estrutura hierárquica reduzida e a mudança de uma cultura paternalista para outra de maior autonomia, na qual os funcionários têm de assumir cada vez mais riscos. Com a velocidade com que as necessidades mudam nos mercados do negócio, há uma pressão para que as decisões sejam tomadas cada vez mais nos locais onde ocorre a produção do bem ou do serviço e a sua venda.	Organização mais ágil e flexível
Conhecimento da tecnologia	É a competência para utilizar os meios e recursos oferecidos pela intranet e a internet, de maneira a aumentar a eficácia da comunicação dentro da empresa e entre as equipes de trabalho, tanto no âmbito local como no global. As habilidades aqui compreendidas são importantes para a gestão do conhecimento, pois os dados e informações de natureza explícita são disponibilizados para consulta. Aqueles que sabem como “navegar pelo conhecimento” são os que conseguem os melhores desempenhos e ampliam e consolidam a sua liderança.	Novas tecnologias
Conhecimento de negócios globais	Compreende o chamado “tino comercial” e as habilidades técnicas do estrategista de negócios. Hoje não é mais suficiente conhecer as necessidades de clientes e consumidores, a cultura do ambiente do trabalho e os processos empresariais locais, mas, por exemplo, saber fazer negócios com chineses, sul-coreanos e com os latino-americanos, que, apesar das proximidades, são bem diferentes dos brasileiros,	Internacionalização dos negócios
Desenvolvimento de liderança	É a competência de desenvolver novas visões do negócio e buscar o comprometimento das demais pessoas para a sua realização, de maneira compartilhada com as visões maiores da empresa. O que se busca são resultados palpáveis e	Foco na qualidade

	mensuráveis obtidos pelas pessoas com o exercício da liderança no ambiente real do negócio da empresa.	
Autogerenciamento da carreira	Compreende a iniciativa e pró-ação do funcionário em busca do seu crescimento pessoal e profissional. A empresa do alto padrão oferece estímulos e oportunidades de ampliação do conhecimento sobre o negócio, bem como do desenvolvimento de habilidades gerenciais e empreendedoras, observando que melhor se utiliza disso. Obviamente, os mais bem-sucedidos são aqueles que demonstram maior interesse no seu auto-desenvolvimento. Essa competência é uma das conseqüências dos processos de reengenharia, <i>downsizing</i> , organização enxuta, que estiveram em evidência na década passada, que achato a estrutura das organizações obrigando os gerentes a assumirem uma liderança mais objetiva e com uma amplitude de atuação muito maior do que havia sido praticado até então. A conseqüência natural foi a redução de postos de gerência com a exigência bem maior de qualificação para os cargos remanescentes.	Novos arranjos competitivos

Quadro 3: Competências básicas e pressões pela criação de novas competências

Fonte: Adaptado de Meister (2005) e Marcondes (2008)

Para Eboli (2004, p.48), “a universidade corporativa é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências” e tem como objetivo a cultura da aprendizagem contínua de acordo com a estratégia da organização.

Meister (2005, p.30-59) apresenta dez objetivos e princípios que moveram as universidades corporativas a promoverem a educação e treinamento para se atualizarem, organizações e profissionais em todos os níveis, e assim acompanhar as mudanças tecnológicas:

1. Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização. Desta forma vincula a aprendizagem às necessidades estratégicas da empresa;
2. Considerar o modelo da universidade corporativa um processo e não um espaço físico destinado á aprendizagem;
3. Elaborar um currículo que desenvolva a cidadania corporativa (valor, crença e cultura da empresa), proporcionar uma estrutura contextual da empresa (conhecimento do contexto do qual a empresa opera) e criar competências básicas entre os funcionários no ambiente de negócios, as quais sustentam e ajudam a definir a vantagem competitiva da empresa;
4. Desenvolver toda a cadeia de valor, incluindo clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados e comunidade desenvolvendo um sistema integrado de aprendizagem que

possibilita o engajamento destes atores na criação contínua de oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento;

5. Mudar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem, indo além da criação de oportunidades de aprendizado na sala de aula ou até mesmo no computador. O compromisso com a aprendizagem nas Universidades Corporativas é de ajudar indivíduos e equipes de funcionários a desenvolver a capacidade de aprender. Isto significa fazer experiências com ferramentas e técnicas que não pertencem ao perfil do instrutor tradicional;

6. Envolver os líderes com o aprendizado com o objetivo de promover a cultura da aprendizagem contínua e a transformação da organização;

7. Passar do modelo de financiamento corporativo para fonte de recursos próprios. Esta estratégia de financiamento via pagamento por serviços requer das unidades de negócio a remuneração pelos serviços das universidades corporativas em lugar de alocar esse valor entre as despesas indiretas da corporação;

8. Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem visando ser modelo de instituição. Para isso foi necessário compreender as necessidades dos clientes mais sofisticados e satisfazer ou até mesmo superar essas expectativas;

9. Criar um sistema de avaliação dos resultados e também dos investimentos. Avaliar resultados no modelo de universidade corporativa é muito mais que realizar um levantamento dentro de uma escala de seis a nove meses após a conclusão do treinamento. É fazer o acompanhamento de cada funcionário entendendo qual foi a contribuição dele para a organização durante até cinco anos. A meta é avaliar o resultado da experiência de aprendizagem Já com avaliação dos investimentos cada organização tem desenhado seus próprios modelos de avaliação, devido à intensificação do movimento para reportar o capital intelectual da organização levando em consideração os seus principais indicadores;

10. Obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados, ou seja, o uso de um compromisso da organização com a educação como meio de obter novos clientes e entrar em novos mercados. A intenção das organizações é com o desenvolvimento da cadeia de valor gerar participação e conseqüentemente torná-los consultores com o objetivo de aconselhar os clientes em áreas que variam, abrangendo desde qualidade e educação de funcionários até produtividade e inovação.

A busca por uma cultura corporativa que contemple todos esses aspectos, no entanto, parte de uma perspectiva dos dirigentes, pois esses imaginam uma coesão grupal como se o mundo das organizações possibilitasse uma homogeneidade de interesses. (BARBOSA, 2001; FREITAS, 2007)

3.4 O PROCESSO DE MUDANÇA

A “construção” de uma universidade corporativa abrange a concepção de uma intervenção organizacional e deve ser planejada, numa perspectiva objetivista, como um processo de mudança. Como envolve mudanças significativas por se tratar de um modelo que envolve, a cadeia de valor precisa considerar as diversas variáveis existentes, como por exemplo, a necessidade de novos comportamentos, conhecimentos e habilidades, além de novos processos e eliminação e/ou inclusão de novas atividades (MEISTER, 2005; EBOLI, 2004; ALLEN, 2002).

Para Meister (2005), a universidade corporativa não surgiu simplesmente como uma nova forma de contratação de um bom instrutor, de contratação de ferramentas interessantes ou de denominar o setor de treinamento e desenvolvimento das organizações, mas sim para desenvolver os funcionários de todos os níveis e suas respectivas qualificações. O que muda, segundo a mesma autora, é que a aprendizagem é transferida do setor de treinamento e desenvolvimento para toda a rede organizacional (comitês de aprendizagem e conselho consultivo).

Os líderes empresariais compartilham o tipo específico de aprendizagem para que os funcionários tenham sucesso no desenvolvimento do trabalho. É desenvolvida para a cadeia de valor, ou seja, tanto para funcionários, clientes, fornecedores mais próximos e a comunidade (MEISTER, 2005; EBOLI, 2004; TEIXEIRA, 20001).

As mudanças nos modelos de gestão de pessoas nas organizações são evidenciadas. Os setores de treinamento e desenvolvimento, de acordo com Eboli (2004) e Meister (2005), atuavam tradicionalmente como anotadores de pedidos de treinamento, sendo que as divisões internas apontavam as necessidades de treinamento e estes buscavam externamente ações para atender as necessidades apontadas. Acompanhavam o desenvolvimento da atividade e avaliavam se atendia ou não o que foi contratado, isto era desenvolvido dentro de uma sala de aula (MARCONDES, 2004). A atividade tinha início e fim bem definidos. Para melhor compreensão das implicações dessa mudança, Eboli (2004) e Meister (2005) apresentam as principais características de um departamento de treinamento e desenvolvimento tradicional e de uma universidade corporativa.

Setor de T&D		→	Universidade Corporativa
Prédio	LOCAL		Aprendizagem disponível sempre que solicitada – a qualquer lugar, a qualquer hora
Atualizar qualificações	CONTEÚDO		Desenvolver competências básicas do ambiente de negócios
Aprender ouvindo	METODOLOGIA		Aprender agindo
Funcionários internos	PÚBLICO-ALVO		Equipe de funcionários, clientes e fornecedores de produtos
Professores/consultores externos	CORPO DOCENTE		Gerentes seniores internos e um consórcio de professores universitários e consultores
Evento único	FREQUÊNCIA		Processo contínuo de aprendizagem
Desenvolver o estoque de qualificações do indivíduo	META		Solucionar problemas empresariais reais e melhorar o desempenho no trabalho

Figura 2 – Características do Setor de Treinamento e Desenvolvimento e de Universidade Corporativa

Fonte: Meister (2005)

Para Meister (2005, p. 23), as mudanças mais significativas observadas partem do treinamento para a aprendizagem organizacional. E essas mudanças são as mais significativas porque proporcionam maior impacto nas organizações. A autora (2005, p. 23) afirma ainda que “a visão é criar uma situação que permita aos participantes discutir problemas comuns e começar a solucioná-los por meio da aprendizagem coletiva”.

Elementos de mudança	Departamento de Treinamento	Universidade Corporativa
Foco	Reativo	Proativo
Organização	Fragmentada e Descentralizada	Coesa e Centralizada
Alcance	Tático	Estratégico
Endosso/Responsabilidade	Pouco/Nenhum	Administração e Funcionários
Apresentação	Instrutor	Experiência com várias tecnologias
Responsabilidade	Diretor de treinamento	Gerentes de unidades de negócios
Audiência	Público-alvo	Currículo personalizado

	amplo/profundidade limitada	por famílias de cargo
Inscrições	Abertas	Aprendizagem no momento certo
Resultado	Aumento das qualificações profissionais	Aumento no desempenho do trabalho
Operação	Função administrativa	Unidade de negócios
Imagem	“Vá para o treinamento”	“Metáfora de aprendizado”
Marketing	Ditado pelo T&D	Venda sob consulta

Quadro 4: Principais mudanças de Treinamento para Aprendizagem Contínua

Fonte: Adaptado de Meister (2005) e Eboli (2004)

Universidade corporativa e o setor de treinamento e desenvolvimento são unidades que apresentam mais similaridades do que distinções. A principal diferença refere-se ao foco do trabalho, sendo que a universidade corporativa orienta seus esforços segundo a estratégia empresarial, e o setor de treinamento e desenvolvimento se preocupa com a melhor capacitação da força do trabalho de um determinado setor.

Meister (2005) e Eboli (2004) apresentam cinco forças que sustentam o aparecimento das universidades corporativas como instrumento de mudança cultural nas organizações.

FORÇAS	SUSTENTAÇÃO
1. Organizações flexíveis	A emergência da organização não-hierárquica, enxuta e flexível, com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial.
2. Era do conhecimento	O advento e a consolidação da economia do conhecimento, na qual o conhecimento é a nova base para a formação de riqueza nos níveis individual, empresarial ou nacional.
3. Rápida obsolescência do conhecimento	A redução do prazo de validade do conhecimento associado ao sentido de urgência.
4. Empregabilidade	O novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para toda a vida.
5. Educação para estratégia global	Uma mudança fundamental no mercado da educação global, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios.

Figura 3 - Forças que sustentaram o surgimento das Universidades Corporativas

Fonte: Adaptado de Meister (2005) e Eboli (2004)

Meister (2005), uma vez mais, aponta para a universidade corporativa como valor instrumental. Para a autora, essas forças sinalizam para uma vantagem

competitiva sustentável das organizações que é o compromisso com a educação e o desenvolvimento dos funcionários. Como veículo para ganhar vantagem competitiva no mercado, as organizações fizeram das universidades corporativas um complemento estratégico para educar além dos funcionários, os parceiros, clientes, fornecedores mais próximos e a comunidade. A meta dessas organizações é sustentar esta vantagem competitiva inspirando um aprendizado permanente e um desempenho excepcional.

Com o objetivo de manter a sustentabilidade, as organizações criaram uma equipe responsável pelo gerenciamento da mudança dentro do projeto de universidade corporativa. Segundo Mundim (2004, p.132), essa ação tem como objetivo:

[...] fazer com que os profissionais conheçam o projeto; entendam os principais objetivos; compreendam as vantagens explícitas e implícitas, tanto para a organização quanto para ele próprio como profissional; sejam comunicativos no tempo e conteúdo corretos sobre o desenvolvimento do projeto; visualizem o que vai mudar no seu dia-a-dia (avaliação, remuneração, carreira) e, por final, corporativa como seu aliado para desenvolvimento profissional.

As organizações declaram publicamente que o aprendizado tem sua importância como vantagem competitiva. Segundo Prahalad & Hamel (1990), esta abordagem tende a considerar a administração estratégica como um processo de “aprendizado coletivo”, que visa desenvolver e explorar as competências distintas, difíceis de serem imitadas, propiciando vantagem competitiva para as organizações.

O caráter funcionalista da universidade corporativa predomina. Autores como Meister (2005) e Allen (2002) consideram as universidades corporativas como **alavancas** da mudança cultural. O uso da tecnologia é compreendido como uma **ferramenta** para acompanhar a necessidade da velocidade de disseminação do conhecimento (MEISTER, 2005; ALLEN, 2002).

3.5 UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E AS PRÁTICAS POSSÍVEIS

Marcondes (2004) sintetiza a atuação das universidades corporativas a partir do entendimento sobre o seu funcionamento em palavras-chave como objetivos do

negócio, aprendizagem e resultados. Um tripé básico no qual se assenta a universidade corporativa.



Figura 4 - Tripé de Sustentação da Universidade Corporativa
Fonte: Marcondes (2004)

A palavra de maior amplitude é a que se refere aos objetivos do negócio. A essência da atuação da universidade corporativa está voltada ao público interno e externo; e é a aprendizagem que deve ajudar a criar e desenvolver competências diferenciadas e sustentáveis sintetizada na palavra resultados.

Gaulejac (2007, p. 290) ressalta que a “racionalidade instrumental é uma negação do humano”, e os indivíduos, nessas circunstâncias, não considerados como sujeitos. Imaginar as universidades corporativas a partir de concepções de negócios e resultados deixa margem para críticas e dúvidas se o conceito de universidade pode ser efetivamente adotado. O aspecto de universalidade deixa de existir para que resultados focados e negócios exclusivos predominem.

Ora, competência e resultados definem a essência da concepção de universidade corporativa e afastam qualquer ilusão que envolva uma perspectiva humanista de crescimento do indivíduo no ambiente organizacional.

As universidades corporativas, para Meister (2005), não se identificam como um campus físico, com salas de aula, corpo docente, mas como um processo, no qual funcionários de todos os níveis estão envolvidos em um aprendizado contínuo e permanente para melhorar seu desempenho no trabalho.

Algumas organizações adotam espaços físicos, mas com o objetivo de compartilhar as melhores práticas entre todos os níveis de sua força de trabalho.

Independente da existência de um espaço físico ou não o foco saiu da sala de aula e voltou-se para um processo de aprendizagem, sendo que a prioridade é entrar em contato com o conhecimento da organização como um todo (BARLEY, 2002).

Apesar das universidades corporativas terem finalidades semelhantes, suas práticas, formatos e tamanho são diferentemente significativos. Cada organização define o seu modelo. Existem aquelas que atuam internamente e são mantidas pela própria organização que as criou, como aquelas que prestam serviços para a comunidade em geral e precisam de sua auto-sustentação (MARCONDES, 2008).

Afinal, cada organização apresenta especificidades a partir de seus processos internos, ou seja, uma dimensão institucional própria. As organizações são constituídas por um conjunto de relações humanas, de grupos, de poderes e de relações que proporcionam culturas próprias independente do ramo de atividade ou do setor econômico específico (SAINSAULIEU; KIRSCHNER, 2006).

No entanto, embora elas difiram em seus aspectos superficiais, tendem a organizar-se em torno de princípios e objetivos semelhantes, “tornar-se uma instituição em que o aprendizado seja permanente” (MEISTER, 2005, p.30). O entendimento comum é de que a disseminação desse conhecimento, respeitando-se as especificidades organizacionais, proporcione a conexão entre as organizações que buscam institucionalizar as iniciativas envolvendo as universidades corporativas.

3.5.1 O Processo de estruturação das Universidades Corporativas

A estruturação de universidades corporativas com as características de recursos estratégicos é recente nas organizações (AGUIAR, 2006; MEISTER, 2005). Segundo Meister (2005, p.67-88), o processo de estruturação da universidade corporativa passa por várias fases. É interativo, leva em média 18 meses para se estruturar e dez componentes são fundamentais para que o projeto esteja ligado ao desempenho e seja relevante para os negócios. Para não correr risco no projeto, as organizações investem tempo e recursos em cada etapa:

1. Formar um sistema de controle;
2. Criar uma visão;
3. Recomendar o alcance e a estratégia de obtenção de recursos;
4. Criar uma organização;
5. Identificar interessados;
6. Criar produtos e serviços;

7. Selecionar parceiros de aprendizagem;
8. Esboçar uma estratégia de tecnologia;
9. Criar um sistema de avaliação;
10. Promover a comunicação constante.

A prescrição, portanto, está uma vez mais presente nas propostas que envolvem a institucionalização das universidades corporativas. O que era para ser um processo cognitivo dos grupos sociais no contexto organizacional, apresenta-se como uma sequência bem planejada de etapas que terão efetividade, ou não, de acordo com a racionalidade gerencial.

Respeitando essa concepção de organização, Aguiar (2006) apresenta o resultado de sua pesquisa sobre a estruturação de universidades corporativas nas organizações no Brasil. Por meio de um gráfico, o autor mostra o número acumulado por ano de criação, no período entre 1985 e 2006. Conclui que, aproximadamente, 50% das iniciativas registradas ocorreram no período entre 2000 e 2006.

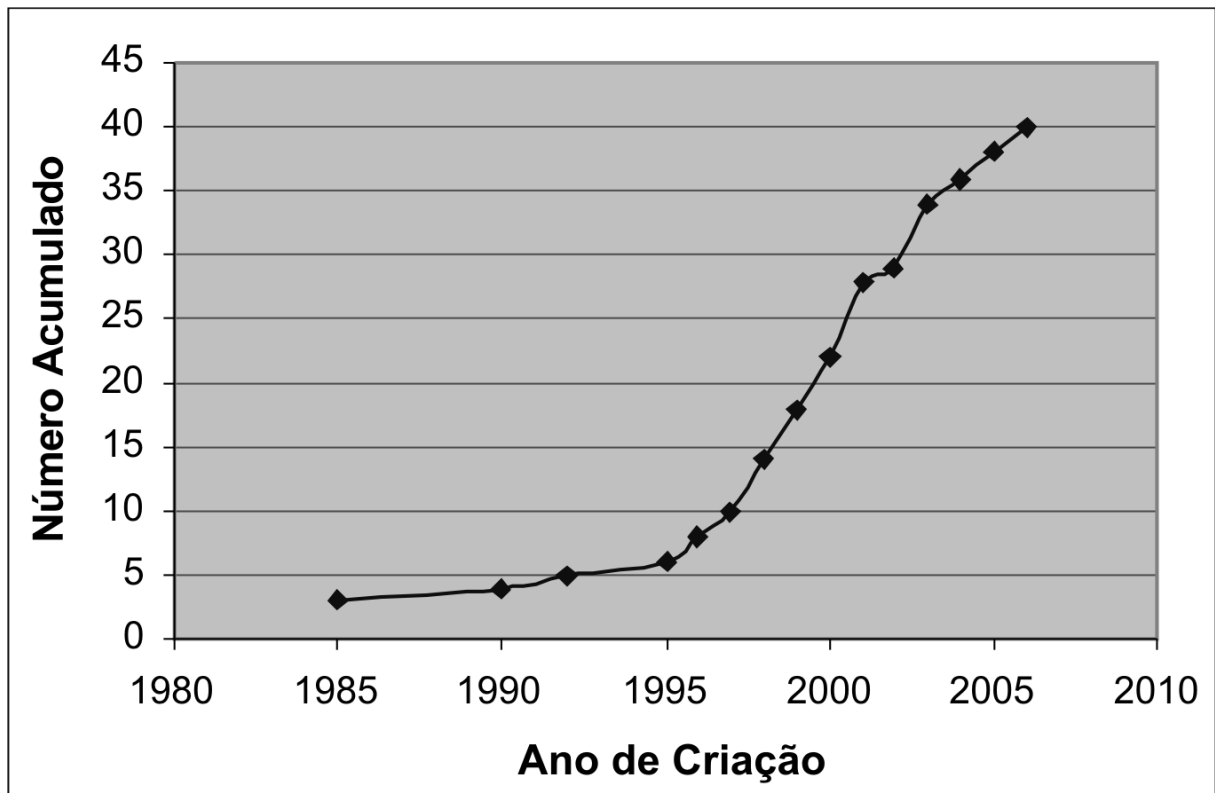


Figura 5 - Número acumulado de unidades de universidades corporativas por ano
 Fonte: Aguiar (2006)

Aguiar (2006) ainda complementa apresentando o resultado do estágio de desenvolvimento das universidades corporativas no âmbito de cada organização.

ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES DE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS NAS ORGANIZAÇÕES	RESULTADOS
Fase de planejamento, para início efetivo das operações em futuro próximo	7,3%
Atividades iniciadas, em fase de estruturação e consolidação	9,7%
Atividades em andamento, voltadas mais para a capacitação dos colaboradores atuantes nos níveis operacionais	2,4%
Atividades em andamento, voltadas para a capacitação dos colaboradores atuantes, tanto nos níveis operacionais quanto nos de gerência média (nível tático)	9,7%
Atividades em andamento, consolidadas, voltadas para a capacitação de toda a organização nos níveis operacional, tático e estratégico	31,7%
Desenvolve também atividades que tem como público-alvo fornecedores, clientes e comunidade externa	39%

Quadro 5: Estágio de desenvolvimento das Universidades Corporativas

Fonte: Adaptado de Aguiar (2006)

Diante dos resultados mencionados, Aguiar (2009) conclui que 70% das universidades corporativas no Brasil são consideradas consolidadas por seus gestores, mas

[...] levando em conta também as iniciativas que se encontram em fases mais iniciais de sua implantação, admite-se, em bases mais realistas que, do total de universidades corporativas descritas na pesquisa, aproximadamente 50% são funcionais efetivamente consolidadas, enquanto as demais se encontram em estágios distintos do processo de consolidação (AGUIAR, 2009, p.47).

Barley (2002), no entanto, afirma que as diferentes estruturas que universidades corporativas são resultados da cultura dominante na organização, da hierarquia e da liderança. Para a autora, estruturar uma universidade corporativa requer o conhecimento da cultura organizacional. Cada universidade corporativa deve corresponder à singularidade de cada organização, considerando que cada organização é única, e estruturas que funcionam para uma organização podem não funcionar para outra.

Neste caso, as generalizações ou pesquisas como esta, podem comprometer o efetivo balanço das iniciativas identificadas como universidades corporativas. Afinal, qual o entendimento, de fato, que gestores detêm sobre o entendimento de universidade corporativa?

3.5.2 Os programas de Aprendizagem nas Universidades Corporativas

A universidade corporativa tem como premissa formatar seus programas formais de aprendizagem de forma a dar conta de treinar todos os níveis de funcionários das organizações. Meister (2005, p. 90) afirma que “uma importante meta de tais programas é desenvolver entre os funcionários o conhecimento e as qualificações necessárias para garantir a sustentação da competitividade geral da empresa”.

Embora as organizações apresentem estruturas diferentes de universidades corporativas, os programas mais importantes revelam um conjunto de temas comuns. Eles procuram não só contemplar o simples estudo de habilidades técnicas, mas também a comunicação dos valores e cultura da corporação; proporcionar aos funcionários conhecer a empresa em relação a seus clientes, fornecedores e concorrentes; e criar entre os funcionários um conjunto de competências básicas de negócios, as quais definem a vantagem competitiva da empresa (MEISTER, 2005). Mas será isso possível?

Barbosa (2002) alerta para o fato de que o conceito de cultura organizacional é mais complexo do que os administradores concebem. O que, para os gestores, é considerado cultura organizacional, pode ser compreendido, no entanto, como cultura administrativa ou cultura corporativa. Cultura, nesse sentido, a partir da perspectiva das ciências sociais, dificilmente pode ser gerenciada. Utilizar a universidade corporativa com o objetivo de disseminar valores parece descaracterizar, ainda mais, a concepção de um espaço de crescimento e desenvolvimento de grupos humanos.

Por sua vez, os currículos analisados nas universidades corporativas das empresas mencionadas por Meister (2005) promovem o desenvolvimento dos funcionários em três áreas amplas, as competências, a estrutura conceitual e a cidadania, que ela denomina de três Cs.

AS COMPETÊNCIAS BÁSICAS DO AMBIENTE DE NEGÓCIO	A ESTRUTURA CONCEITUAL	A CIDADANIA CORPORATIVA
<ul style="list-style-type: none"> • Aprender a aprender; • Comunicação/colaboração; • Raciocínio criativo/resolução de problemas; • Conhecimento tecnológico; • Autogerenciamento da carreira; • Conhecimento de negócios globais; e • Desenvolvimento de lideranças. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes; • Fornecedores; • Concorrentes; • Tendências do setor; • Estratégias empresariais; e • Melhores práticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valores; • Cultura; • História; e • Tradições.

Quadro 6: Áreas de Desenvolvimento do Currículo das Universidades Corporativa
 Autor: Adaptado de Meister (2005)

Embora a abordagem funcionalista predomine, pelo menos as empresas compreendem a complexidade cada vez maior do grau de profissionalização exigido. Aguiar (2006), por exemplo, registra que o trabalho está menos focado para as tarefas e mais voltado para as pessoas.

3.5.3 Recursos tecnológicos utilizados nas universidades corporativas

As universidades corporativas estão desafiando os pressupostos do treinamento tradicional objetivando acompanhar os avanços tecnológicos. Segundo Meister (2005, p. 130), “elas são os veículos para o desenvolvimento da aprendizagem permanente, porque fazem experiências com novos métodos de aprendizagem em sala de aula, no ambiente de negócios, em casa ou durante os deslocamentos”.

A autora apresenta uma análise de caminhos que as empresas estão experimentando para desenvolver alguma forma de conscientização permanente entre seus funcionários.

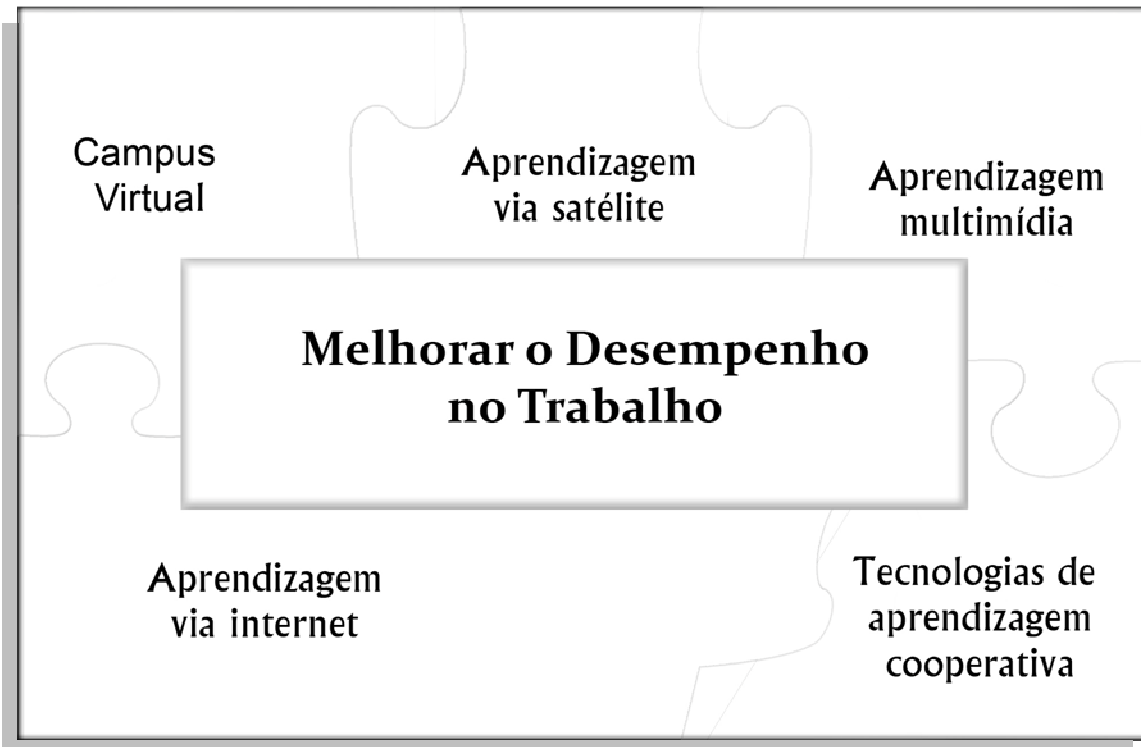


Figura 6 – Universidade Corporativa – Um laboratório de aprendizagem

Fonte: Meister (2005)

Para Meister (2005 p. 135-176), este quebra-cabeça da tecnologia tem como objetivo representar como diferentes tecnologias conseguem atender necessidades na aprendizagem:

A aprendizagem via satélite – comparando os métodos tradicionais, essa modalidade permite treinar um grande número de funcionários em um período menor de tempo. Reduz custos de viagem de funcionários e o tempo que se precisa ficar afastado do trabalho, permitindo que esses interajam em tempo real.

Aprendizagem multimídia – Ocorre através do computador de mesa, que emprega gráficos, animação, vídeo e áudio que facilitam a aprendizagem. A meta é fazer com que as pessoas acessem quando quiser.

Tecnologia de aprendizagem cooperativa – O trabalho cooperativo incentiva um compartilhamento de conhecimento, no qual se revelam melhores práticas na troca de experiências. A meta dessa tecnologia é de ser um centro de convergência em torno do qual os profissionais do conhecimento se reúnem, aprendem seu ofício e compartilham seu sucesso.

Aprendizagem via internet – É a criação de um banco de dados de conhecimento que permite aos trabalhadores comunicar e compartilhar informações e conselhos virtualmente pela internet. O objetivo da Web para a educação da força de trabalho e a sua capacidade de personalizar experiências de aprendizagem de acordo com as necessidades e preferências de cada um. É um ponto de

encontro onde colegas compartilham experiências de sucesso, fazem questionamentos e armazenam ferramentas e dicas.

Campus Virtual – Embora a aprendizagem via web é a ferramenta tecnológica mais utilizada, o campus virtual é a próxima oportunidade para que uma comunidade de alunos possa estudar pro meio da tecnologia, sem precisar deixar seu local de trabalho. O campus também é desenvolvido pela internet, mas com uma diferença: os programas do campus virtual são oferecidos sob medida, isto é, voltados para aquele aluno, como se fosse um campus tradicional, mas sem um espaço físico, sem possuir as grandes turmas, sem ter exames por semestres e sem ser voltado apenas a uma população.

Considerando as modalidades de aprendizagem, Aguiar (2006) afirma que se atribui maior importância à educação presencial em relação à educação à distância e à educação semipresencial. Tal fato pode ser atribuído à discriminação de algumas organizações, concursos e instituições de ensino aos alunos formados por meio da Educação à Distância – EAD apesar das Leis de Diretrizes e Bases – LDB defender a igualdade entre o sistema de ensino a distância e o presencial.⁵

Aguiar (2006, p.52-53) classifica os recursos tecnológicos utilizados nas universidades corporativas em três categorias de frequência de uso:

a) Recursos de grande importância:

- Mídia impressa: tal como livros, apostilhas, folhetos, etc.
- Computador com apoio de recursos de multimídia

b) Recursos de média importância/ média frequência de uso:

- Redes intranet.
- Redes (internet) com apoio de ambientes virtuais de aprendizagem (AVA).

c) Recursos de baixa importância/ baixa frequência de uso

- Um conjunto de diferentes mídias simultaneamente (ex: internet, videoconferência, CD).
- Videoconferência e áudio-conferência.

⁵ A EAD, durante muito tempo, foi vista com suspeita, visão que ainda permanece em alguns países, principalmente naqueles em que o sistema não é conhecido pela maioria da população, segundo Anne Diretora da Open University UK no seu discurso no 14º CIAED (Congresso Internacional ABED de Educação a Distância), realizado no dia 15 de setembro de 2008, em Santos (SP). Na opinião dela, o progresso do ensino só é garantido por meio de um processo rigoroso de avaliação. "Uma metodologia que precisa ser ainda mais intensa do que a utilizada no ensino convencional, para que os dados falem por si só e para que os desinformados possam reconhecer a EAD como uma modalidade de ensino tão eficaz quanto à modalidade presencial".

- Conteúdos e orientações disponibilizadas em CD Rom.
- Conteúdos e orientações disponibilizadas em DVD.
- Tele-aulas e tele-cursos.

Aguiar (2006, p.52-53) conclui:

[...] os recursos tecnológicos mais freqüentemente utilizados são compatíveis com o predomínio da modalidade de aprendizagem presencial e com a reduzida importância das empresas especializadas em EAD como geradoras de conteúdos para as diferentes atividades no âmbito da Educação Corporativa. Há, pois, indiscutivelmente, um uso ainda reduzido de recursos tecnológicos mais sofisticados e capazes de imprimir níveis mais elevados de eficiência no desenvolvimento das atividades de EC.

3.6 EXPERIÊNCIAS EDUCACIONAIS EM AMBIENTES CORPORATIVOS

De acordo com Meister (2005), há estimativas recentes de inúmeras empresas norte-americanas que criaram universidades corporativas para satisfazer as carências de conhecimento de seus empregados. Após a General Electric Crotonville, a Motorola University e a Disney University, essa tendência atingiu diversos setores de atividade e empresas de todo porte.

Conforme Souza (2000) e Meister (2005), a implantação universidades corporativas nos Estados Unidos e no Brasil se encontra em franca evolução e expansão. Esses programas integram a estratégia empresarial dos mais variados setores, desde a indústria do entretenimento, como a Disney, passando por bancos e outras instituições financeiras, como o BankBoston e o HSBC, até o segmento de seguros saúde como a AMIL. Empresas de alta tecnologia caminham a passos largos nesse sentido. Todas utilizam o modelo de universidades corporativas ou no formato de universidades virtuais.

Eboli (2004) destaca que o Brasil é o país mais avançado em iniciativas de universidades corporativas na América do Sul e apresenta números significativos. A empresa de seguros de saúde AMIL iniciou seu programa de Universidade Corporativa em 1989 e já formou 500 executivos. O HSBC (banco sucessor do Bamerindus) deu início ao seu programa no princípio dos anos 90 e possui parcerias com várias Universidades tradicionais brasileiras. O BankBoston do Brasil investiu R\$ 3 milhões na construção e estruturação de sua Universidade. Eboli (2004, p.70)

apresenta as principais experiências de sucesso: Educação corporativa do Senac – SP, Rede estratégica das UCs criada pela Confederação Nacional das Indústrias, UniDistribuição uma iniciativa do ABGroup, Universidade Virtual do SESI (UniSesi), Universidade Abramge, da Associação Brasileira de Medicina em Grupo, Universidade de Alimentos (UAL) no Paraná, Universidade Secovi promovida pelo Sindicato das Empresas de Compra e Venda, Locação e Administração de Imóveis Residenciais e Comerciais de São Paulo, e Universidade Sebrae de Negócios (USEn) em Porto Alegre.

Essas principais experiências, de acordo com Eboli (2004, p. 71), têm objetivos comuns:

- o desenvolvimento das competências críticas com o objetivo de aumentar o padrão de desempenho do setor de atividade;
- a formação de profissionais competentes para gerar o sucesso do setor e das empresas componentes de toda a sua cadeia produtiva;
- ser um pólo de irradiação de conhecimentos a empresas componentes de toda a sua cadeia produtiva;
- propagar crenças e valores do setor de atividade (cultura setorial) e de seu ambiente dos negócios;
- aumentar o valor de mercado das categorias profissionais envolvidas.

O entendimento sobre o funcionamento de universidade corporativa é recente em nosso país. Poucos eventos acontecem com o objetivo de promover um compartilhamento de experiências empresariais possibilitando uma divulgação do conceito e da prática deste modelo de educação continuada. A partir do momento que ocorrer uma divulgação do conceito e da prática de educação corporativa criando uma relação entre a academia, organizações e setor público, é provável que, de acordo com os autores citados, haja uma maximização das potencialidades de universidades corporativas no Brasil.

3.7 DIFICULDADES E LIMITAÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO

Podemos observar que no decorrer deste trabalho o modelo de universidade corporativa sugere, desde que dissociado de concepções exclusivamente utilitaristas, resultados promissores. Mas quando uma organização decide implantar

a universidade corporativa essa mesma organização está propondo uma mudança na aprendizagem corporativa e toda mudança deve proporcionar cuidados nem sempre conhecidos pelos administradores. As abordagens prescritivas levam os gestores a compreenderem as organizações a partir de uma perspectiva reguladora e prática, cujas ferramentas de gestão produzirão algo ordenado, coeso e harmonioso (MORGAN, 2007).

Aguiar (2006, p.57) aponta as maiores limitações e dificuldades levantadas pelas organizações em sua pesquisa para implantação das universidades corporativas:

- Ausência de uma política institucional consistente voltada para EC;
- Ausência de legislação específica, no que tange à regulamentação das atividades de EC;
- Ausência de uma postura institucional francamente favorável em relação ao custo benefício da EC;
- Ausência/ Deficiência de infra-estrutura (telecomunicações/ softwares/ metodologias);
- Ausência de fontes de recursos externos para atender às necessidades de financiamento;
- Ausência de especialistas fora da instituição;
- Ausência de especialistas na instituição.

Alguns cuidados fundamentais, como a falta de envolvimento dos funcionários e da alta administração no projeto, a ausência de estratégia definida, a rivalidade do relacionamento com as universidades tradicionais e as instituições de ensino profissional, a existência de recursos financeiros mínimos para implementação, a falta de eficiente e contínuo sistema de comunicação do novo modelo e a falta de adaptação do projeto à realidade da empresa, devem ser tomados para que o processo de mudança não deixe de ser efetivo (EBOLI, 2004; MEISTER, 2005; CARVALHO, 2001).

Carvalho (2001, p.168) afirma ainda que “assim como prédios de empresas e indústrias abandonadas que não acompanharam as mudanças no ambiente à sua volta, os *campi* e os projetos de UC podem se tornar verdadeiros elefantes brancos para suas empresas, se não forem bem administrados”.

Mas sempre restarão dúvidas. Afinal, o que os gestores entendem por universidade corporativa, se os próprios autores, que são a principal referência da literatura, abusam das abordagens prescritivas?

3.8 OS MODELOS DE UNIVERSIDADE CORPORATIVA DESENVOLVIDO POR BARLEY

A partir da década de 1980, o discurso envolvendo a área de recursos humanos passou a enfatizar a necessidade do setor de treinamento estar sintonizado com as estratégias organizacionais e suas práticas de negócios corporativos. Houve igual entendimento, de acordo com Barley (2002), de que a estrutura de uma universidade corporativa poderia ser afetada pela cultura organizacional, as hierarquias estabelecidas e os estilos de liderança. As melhores estruturas de universidades corporativas são aquelas que se harmonizam com as iniciativas e influências internas da organização, espelhando a cultura organizacional. Ressaltando que as universidades corporativas são estratégicas na medida em que são planejadas e modeladas para cumprir a missão da organização, a autora explora diversos tipos de estruturas de universidades corporativas.

Com o objetivo de melhor categorizar o entendimento sobre universidades corporativas, trataremos na seqüência deste trabalho de dois grandes eixos dessas estruturas que são o alinhamento corporativo e a organização do conteúdo, ou seja, o desenvolvimento de uma estrutura ou a imagem visual de como o conteúdo e o funcionamento de uma universidade corporativa deve ser organizado.

A tipologia envolvendo estruturas de universidades corporativas sugeridas por Barley (2002) apresentam-se a partir dessas possibilidades de arquitetura organizacional.

3.8.1 Alinhamento corporativo

A posição da universidade corporativa dentro da estrutura da organização é um dos primeiros fatores a ser considerado quando se seleciona a forma ou o modelo de qualquer universidade corporativa. Existem três pontos citados por Barley, em que uma universidade corporativa pode alojar-se: diretoria executiva (abordagem *top-down*); departamento de recursos humanos (abordagem lateral); unidade de negócios (abordagem do esforço de base). Dentro da estrutura organizacional, o lugar onde ela é incubada e a partir do qual é lançada tem impacto direto sobre o quão mais rápido a universidade é aceita, adotada e implementada na organização (BARLEY, 2002).

3.8.1.1 Na Diretoria Executiva: abordagem *top-down*

Para Barley (2002), essas são as universidades corporativas que tem origem e desenvolvimento no nível estratégico. Normalmente desfrutam do envolvimento e da atenção dos principais dirigentes, os quais desempenham um papel estratégico na determinação de como a aprendizagem deve ser orientada e integrada em toda a organização.

Ainda segundo Barley (2002), as universidades corporativas que adotam esta estrutura são estrategicamente posicionadas para ter impacto mais rápido na organização. Nesta abordagem o desafio é obter o comprometimento dos funcionários porque eles podem apenas perceber como mais um modismo que pode ser substituído por outro a qualquer momento e normalmente funciona melhor para organizações em que os empregados respeitam as iniciativas dos executivos e seguem a visão da liderança, pois essa demanda uma liderança carismática que esteja em sintonia com as atitudes dos empregados bem como com a cultura organizacional. A autora não recomenda que este alinhamento ocorra em organizações com grande *gap* entre a liderança e a força de trabalho.

3.8.1.2. Em Recursos Humanos: abordagem lateral

Este é o lugar mais comum para as universidades corporativas se alojarem. Neste posicionamento, elas precisam reportar-se ao diretor ou gestor da área de recursos humanos que, segundo Barley (2002), podem estar em um ou dois níveis abaixo da alta administração da organização.

Ao contrário da abordagem *top-down*, em que a universidade corporativa está alojada no mais alto nível dentro da organização, nesta abordagem é necessário conquistar o comprometimento da diretoria executiva com o objetivo de levar a idéia e a iniciativa de universidade corporativa tanto para os níveis da alta administração como para outras divisões, generalizando-se o processo e criando uma “cultura” de participação (BARLEY, 2002). Para alcançar o suporte lateral necessário, Barley (2002) ressalta que é preciso desenvolver com as demais divisões da organização um fluxo de comunicação, de parceria e de participação nos compromissos assumidos.

Outro desafio para ser alcançado, ainda segundo Barley (2002), é quanto à credibilidade da área de recursos humanos. Bem ou mal, o registro dos serviços prestados será levado para a universidade corporativa. Os resultados dessas ações dependem, em grande parte, da habilidade do gestor de recursos humanos, da equipe de mediadores e dos outros profissionais de recursos humanos que desenvolvem ou coordenem o processo.

Portanto, essa abordagem é a mais eficaz para organizações que trabalham por projetos, com equipes de facilitadores, uma vez que elas adotam o sistema de parcerias internas. Já não é um modelo recomendado para organizações em que as unidades de negócio funcionam como mini-empresas dentro da organização maior.

3.8.1.3 Numa Unidade de Negócio: O esforço de base

Barley (2002) explora um terceiro local onde uma universidade corporativa pode alojar-se que é dentro de uma unidade de negócio. Nesta abordagem as universidades corporativas proporcionam oportunidades de aprendizagem exclusivamente para os trabalhadores daquele setor. As universidades que surgem dentro de uma unidade de negócios devem reportar-se ao gerente ou ao diretor da unidade. Em geral, elas emergem nessas unidades ou porque o dirigente da organização não considera prioritário o desenvolvimento dos empregados ou, mais comum, porque o departamento de recursos humanos é incapaz de prover oportunidades de aprendizagem que possam atender às necessidades específicas.

Barley (2002) relata dois desafios para as universidades corporativas que surgem dentro de uma unidade de negócio. O primeiro é conquistar o comprometimento da alta administração e das outras divisões da organização no caso dessa universidade corporativa não ter autonomia de recursos. Neste caso o desafio é conquistar dotação orçamentária. O segundo desafio é o fato dessa abordagem de universidade corporativa conseguir contar com um gerente ou diretor que esteja comprometido com o desenvolvimento dos empregados e desejoso de agregar às atividades que desempenha o papel de líder desse processo de aprendizagem.

3.8.2 Organização do Conteúdo

Barley (2002) aborda a organização do conteúdo e as funções dentro da universidade corporativa. Segundo a autora, o desenvolvimento de uma estrutura ou a imagem visual de como o conteúdo e o funcionamento de uma universidade corporativa deve ser organizado é tão crítico para a aceitação da universidade pela organização quanto à posição em que ela se originou, foi lançada e será administrada. A maneira como o conteúdo é organizado deve ajustar-se à estrutura e à cultura da organização. Para Barley (2002, p.49), “a maioria das estruturas visuais tem alguns elementos comuns, como um currículo básico (*core curriculum*), escolas de competências ou unidades de negócios, e um segmento de desenvolvimento executivo ou de liderança”.

Barley (2002) aponta a aprendizagem básica como um programa de aprendizagem que envolve competências, que todos os empregados precisam conhecer para manter a empregabilidade dentro da organização, independentemente do nível hierárquico. Assuntos mais comuns da aprendizagem básica geralmente incluem temas gerais como exemplo, missão e cultura, atendimento ao cliente e temas mais específicos relacionados à linha de atuação da organização.

As unidades de negócios são áreas mais especializadas do conhecimento dentro do modelo de conteúdo e, tipicamente, abrigam oportunidades de aprendizagem que são exclusivas de determinada unidade da organização. Barley (2002) apresenta cinco modelos de estrutura e organização do conteúdo de Universidade Corporativa, são eles: modelo do organograma; modelo do templo; modelo da pirâmide; modelo da torta corporativa; e modelo do Catavento.

3.8.2.1 O modelo do organograma de Barley

Este modelo apresenta como característica uma maneira simples de categorizar o conteúdo da universidade corporativa. Simples porque permite identificar facilmente as trilhas⁶ de aprendizagem que podem percorrer, por estarem diretamente vinculadas às unidades em que operam. O modelo mostra uma linha clara de desenvolvimento dos funcionários. Ao contrário dos outros modelos que

⁶ Utilizamos, em tradução livre, as expressões *track* (no original trilhas) para definir a noção de direção e da seqüência dos passos da aprendizagem.

analisaremos na sequência do trabalho, o modelo organograma não coloca ênfase nas competências funcionais, mas sim na formação acadêmica.

Os vários níveis de aprendizagem dentro de cada área de especialização são passos que mostram a continuidade da aprendizagem. A idéia de desenvolvimento está explícita, e pode ficar ainda mais fortalecida caso o diagrama seja invertido para enfatizar justamente o movimento de “subida”. Esta expressão é usada pela autora para identificar o desenvolvimento dos funcionários de acordo com a aprendizagem especificamente a formação escolar. Desta forma, este modelo apresentaria melhores resultados para organizações que efetivem parcerias acadêmicas.

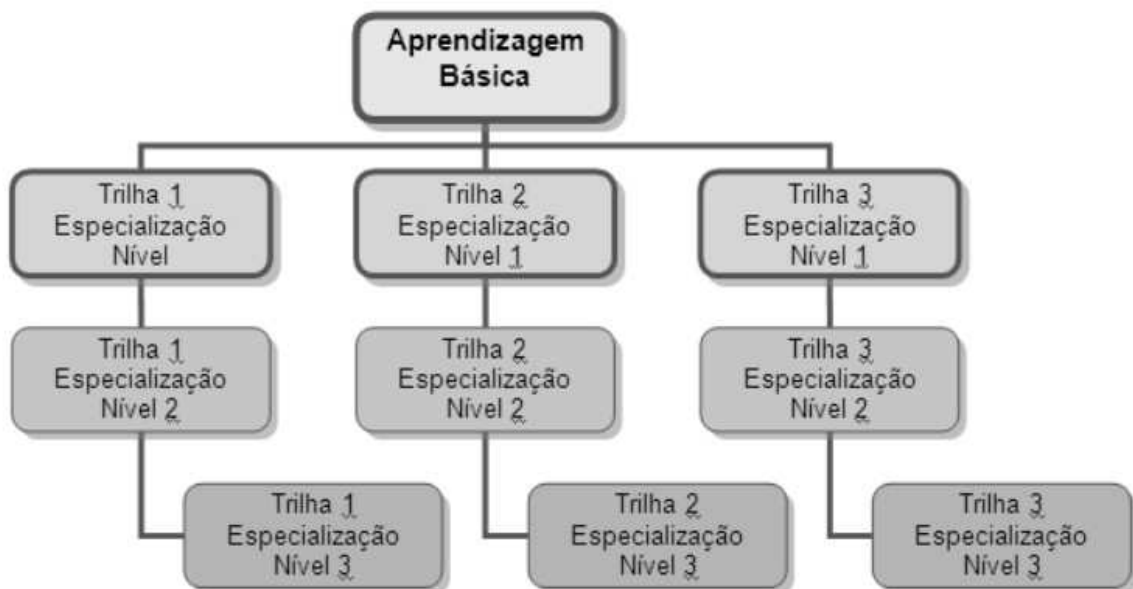


Figura 7: Modelo do organograma
Fonte: Adaptada de Barley (2002)

A abordagem linear espelha o padrão de certificação por grau de aprendizagem que as academias fornecem às organizações. Este modelo não coloca ênfase nas competências transversais e nem no desenvolvimento de liderança (que estão presentes em outros modelos). O modelo também é apropriado para uma universidade com poucas sobreposições em suas trilhas de aprendizagem.

3.8.2.2 O modelo do templo de Barley

Amplamente conhecido na área das universidades corporativas, o modelo tem forte conexão acadêmica, pois é usado para retratar a educação superior e a estabilidade da aprendizagem tradicional. Assim como o Modelo do Organograma, ele retrata a hierarquia ou a seqüência dos passos da aprendizagem. A aprendizagem básica é a base para o desenvolvimento multifuncional que, por sua vez, leva à aprendizagem específica e, por último, culmina com a aprendizagem executiva ou de desenvolvimento de liderança.



Figura 8: Modelo do Templo
Fonte: Adaptado de Barley (2002)

O sentimento de avanço na aprendizagem é um resultado satisfatório na utilização deste modelo. Mas pode ter um efeito desastroso se essas expectativas não forem cumpridas. Se o desenvolvimento nos níveis de aprendizagem não for acompanhado de um processo de promoção, por exemplo, a escolha de um modelo hierárquico como o do Templo não fará sentido. Esse modelo é uma escolha apropriada para organizações com forte comprometimento de aprendizagem nas suas unidades de negócios, pois o mesmo pode ser adaptável para organizações que estejam passando por uma fase de fusão e de novas aquisições. A cada nova fusão, um novo pilar ou uma competência vai sendo agregado.

3.8.2.3 O modelo da pirâmide de Barley

O Modelo da Pirâmide é semelhante na concepção ao Modelo do Templo, mas diferente na organização. Como no Modelo do Templo, este modelo inclui a idéia da hierarquia, ou seja, os programas básicos levam às áreas mais especializadas. Conceitualmente, o modelo mostra a aprendizagem como sendo mais ampla na base e mais específica à medida que a figura vai se estreitando, finalizando com os programas executivos ou de liderança, no ápice.

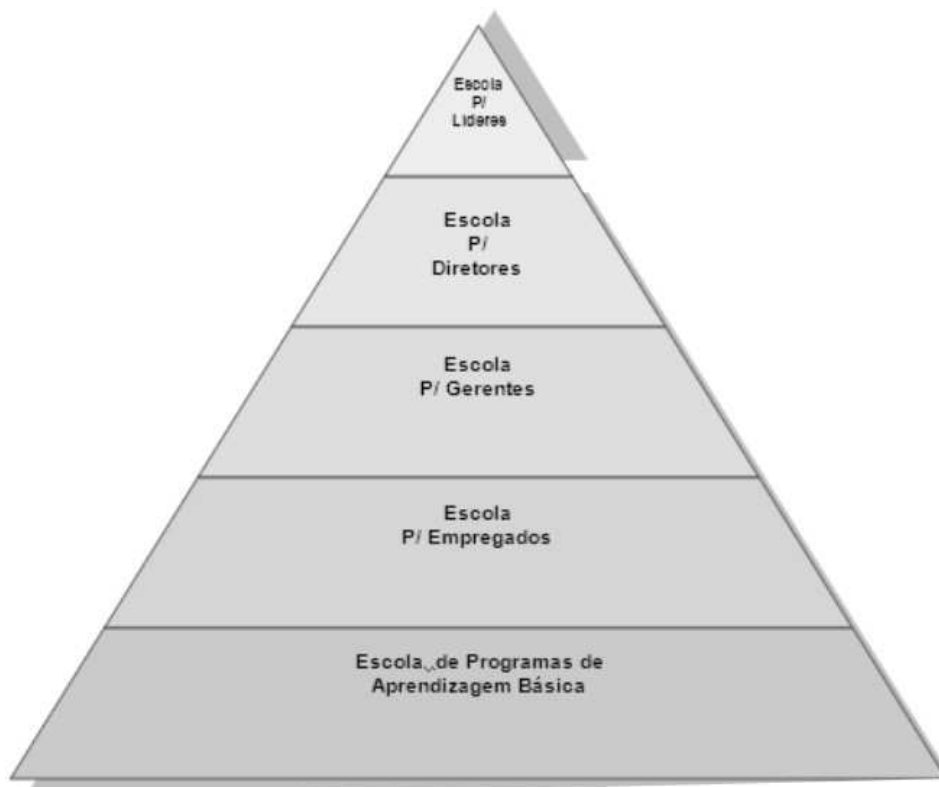


Figura 9: Modelo da Pirâmide
Fonte: Adaptado de Barley (2002)

A diferença para o Modelo do Templo é que o da Pirâmide organiza a aprendizagem em torno das categorias funcionais. São desenvolvidos na Pirâmide os programas de aprendizagem específicos para uma série de categorias, como as operacionais, gerenciais e de nível executivo, em vez das escolas de competências. O pináculo indica uma clara sensação de mobilidade em direção ao alto. O modelo implica que a aprendizagem e a promoção devem estar conectadas, ou seja, os programas de aprendizagem são conectados sequencialmente, sendo cada programa construído na base do seu predecessor, em um padrão linear.

Esse é um conceito bastante similar ao dos modelos norte-americanos de educação superior, pois emite a mensagem de que o empregado pode crescer funcionalmente por intermédio da aprendizagem. Em outras palavras, o modelo implica que aprendizagem e promoção estão vinculadas. É apropriado para uma organização que promova os empregados com base em certos indicadores, sendo a aprendizagem um desses indicadores.

3.8.2.4 O modelo da torta corporativa de Barley

O modelo da torta corporativa é uma maneira fluida de agrupar e formatar as oportunidades de aprendizagem dos empregados. A aprendizagem básica posiciona-se no centro, visualizando claramente a sua importância. Visualmente, o modelo permite a integração rápida de novas unidades de conteúdos específicos e de novos anéis, se necessário, tornando-o adaptável a uma organização que esteja em processo de expansão interna ou de fusão com outras empresas. Novas unidades de conteúdos podem ser incluídas sem prejudicar as existentes e sem violar a integridade do modelo.

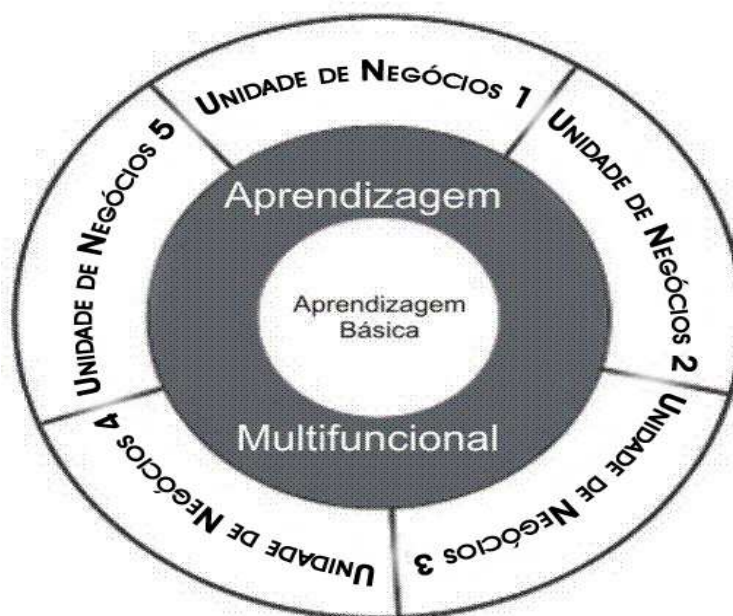


Figura 10: Modelo da Torta Corporativa
Autor: Adaptado de Barley (2002)

O modelo de torta corporativa considera o desenvolvimento de liderança como sendo equivalente às outras unidades de conteúdo, ou seja, um centro para o

desenvolvimento de liderança pode aparecer como mais uma fatia do anel externo, e não como o programa do topo ou do ápice dos modelos do Templo ou da Pirâmide. Isso projeta uma atitude diferente, mais igualitária com relação à liderança.

As organizações que encorajam os empregados a trabalharem como facilitadores, parceiros dos seus líderes ou aquelas que usam modelos de rotatividade gerencial podem encontrar na Torta Corporativa um modelo apropriado para o alinhamento do conteúdo das suas universidades corporativas.

3.8.2.5 O modelo do Catavento de Barley

De todos os modelos de conteúdo descritos pela autora, o do Catavento é talvez o mais consistente e o que melhor retrata a proposta integral de uma verdadeira universidade corporativa. Como no modelo da Torta Corporativa, a aprendizagem básica do modelo Catavento fica no centro do círculo e é circundado por anéis de aprendizagens multifuncionais e específicas. O que o distingue do modelo da Torta Corporativa, porém, são as setas que projetam a aprendizagem para fora do anel interno, saindo da abordagem centrada unicamente no empregado.



Figura 11: Modelo do Catavento
Fonte: Adaptado de Barley (2002)

Esse modelo enfatiza o componente externo, uma vez que os programas de aprendizagem não são feitos somente para o uso interno dos empregados, mas também externamente para uma variedade de afiliados à organização, com base na concepção de que todos contribuem para o crescimento e a efetividade da organização. Nesta abordagem, a autora considera como afiliados externos todos aqueles que fazem parte do círculo de negócios das organizações como vendedores, fornecedores, clientes, consumidores, filiais, as famílias dos funcionários e a comunidade em geral.

A extensão para o contexto externo torna o modelo apropriado para organizações que tenham a missão de servir à comunidade, como por exemplo, as cooperativas e o governo, principalmente no nível local, e também para as associações e organizações com fins não-lucrativos e pode ser usado como uma forma de alavancar e perpetuar o espírito de colaboração. O modelo igualmente ajusta-se às organizações formadas por variedade de parcerias de negócios.

Após a apresentação destes dois grandes eixos, Barley (2002) conclui que não importa se a organização é profissional, acadêmica, hierárquica, circular ou progressiva, pois a estrutura de uma universidade corporativa, a imagem gráfica dela e do arranjo do conteúdo devem se adaptar às diferenças e as mudanças encontradas e orientar a maneira como os empregados compreendem a conexão existente entre currículo e desempenho funcional. Algumas organizações aproveitam as boas práticas de outras organizações, mas enquanto um modelo funciona bem para uma empresa, para outra já pode encontrar resistência na adoção do mesmo modelo.

A universidade corporativa pode se apresentar de diferentes formas quanto ao posicionamento que ocupa dentro da estrutura organizacional ou quanto à organização do conteúdo. Mas a forma como a organização escolhe e define estes modelos deve ser flexível o suficiente para combinar com a cultura organizacional e garantir que estejam alinhadas com suas estratégias organizacionais, com a missão, a visão e os valores (BARLEY, 2002).

4 METODOLOGIA

A seguir, serão apresentados o método, as estratégias e etapas inerentes aos procedimentos que dirigiram a pesquisadora para responder à pergunta e aos objetivos da pesquisa. A pesquisa foi centrada especificamente no processo que envolve as universidades e na percepção de gestores de algumas das principais organizações do município de Rio do Sul (SC).

O tema - Universidade Corporativa - segundo Garrido (2006, p.84), “é um fenômeno social que tem por base a aprendizagem; trata-se de um processo inerente à complexidade do ser humano integral e de suas relações com o próximo e com o meio ambiente”.

Desta forma, a pesquisa caracteriza-se como de natureza qualitativa, tendo por objeto um fenômeno social, contemporâneo, de difícil quantificação, que apresenta indefinição entre o fenômeno e o contexto, além de múltiplas fontes de evidências que ocorrem no ambiente da pesquisa, visando reconhecer os problemas e suas causas (YIN, 2001; GROULX, 2008).

A visão qualitativa nos estudos das organizações reaparece no final da década de 1960, mas, principalmente na metade da década seguinte reconsiderando progressivamente vários postulados do positivismo convencional (TRIVINÕS, 1987; GODOI, 2007; LAPERRIÈRE, 2008). Os partidários dos métodos qualitativos objetivavam que se apresentassem técnicas radicalmente diferentes da quantitativa (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2008). Para Godói e Balsini (2007, p.92), a função da linguagem na perspectiva qualitativa “passa da representação à ação, e o nível de análise deixa a interioridade psíquica para se situar na interação”.

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa qualitativa tem uma forma própria de elaborar um delineamento de pesquisa. “Se articula em torno de axiomas, postulados, e de uma prática que fazem com que a pesquisa qualitativa possa pretender ocupar um lugar que lhe é próprio, bem como produzir resultados que somente ela consegue produzir” (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2008, p.147).

O delineamento desta pesquisa foi de caráter descritivo tendo o *desing* de estudo de caso. A natureza descritiva possibilitará a familiarização com os processos de educação continuada das organizações investigadas uma vez que o estudo descritivo permite ao investigador observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos de determinada realidade sem manipulá-los. Este tipo de pesquisa é usado com a pretensão de descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade. Tem como objetivos a descrição das características de determinadas pessoas, situações e acontecimentos e a descrição de um processo numa organização. Uma de suas características está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (TRIVIÑOS, 1987).

Deslauriers e Kérisit (2008,) afirmam que a pesquisa qualitativa é utilizada para explorar determinadas questões que dificilmente o pesquisador consegue abordar na quantitativa. Uma pesquisa qualitativa de natureza descritiva “[...] é, a maior parte do tempo, completa em si mesma, e não tem obrigatoriamente necessidade de ser continuada por outros pesquisadores, por meio de outras técnicas” (DESLAURIERS, KÉRISIT, 2008, p. 130).

A intenção ao optar pela pesquisa qualitativa é a de descrever determinada atividade social, ou seja, o esforço em desenvolver modelos de universidades corporativas, conhecendo o que os atores envolvidos neste mesmo processo sabem de forma discursiva e tacitamente (GIDDENS, 2003).

Deslauriers e Kérisit (2008 p.148) empregam uma analogia a pesquisa qualitativa e a pesquisa tradicional com a música, sendo a tradicional comparada à música européia, “em que o compositor apresenta um tema sobre o qual ele tece, ao inventar variações melódicas”. Já a pesquisa qualitativa é comparada ao Jazz:

[...] em que o músico, a partir de uma linha melódica comportando um conjunto de acordes determinados, lança-se numa improvisação trazendo seu toque pessoal. Certamente, o músico não pode se permitir tudo, pois ele permanece, de qualquer modo, limitado pelo acordes que apóiam seu tema, mas ele dispõe, entretanto, de uma grande margem de manobra.

O delineamento de pesquisa é, portanto, a parte escrita da pesquisa, sobre a qual o pesquisador qualitativo se baseará à semelhança do músico de jazz, que se

infunde dos acordes do tema. No entanto, paralelamente, haverá espaço para acomodações e improvisação.

O estudo de caso, para Yin (2001, p.32), representa uma maneira de se investigar um tópico empírico, seguindo um conjunto de procedimentos pré-estabelecidos. Segundo este autor (2001, p.32), “o estudo de caso é uma investigação científica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Ele difere de outras abordagens de pesquisa no foco de atenção do pesquisador. Segundo Stake (1994 apud GODOY, 2007, p.119), o pesquisador nesta abordagem busca “a compreensão de um particular caso, em sua idiossincrasia, em sua complexidade”.

Trivínos (1987), Vergara (1990), Yin (2001) e Godoy (2007) compartilham a visão de que o estudo de caso visa à análise aprofundada e detalhada, envolvendo uma ou poucas unidades, entendidas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade, situação ou mesmo um país. Na perspectiva de Godoy (2007), o termo é usado em várias áreas do conhecimento, provocando diferentes visões.

Nesta pesquisa, foram estudadas cinco empresas e isto caracteriza um estudo de múltiplos casos. A pesquisa de caso múltiplo pode apresentar vantagens e desvantagens, podendo as evidências apresentadas ser consideradas mais convincentes e o resultado final do estudo, com mais propriedade. Já o fundamento lógico apresentado em caso único dificilmente será satisfeito por casos múltiplos (YIN, 2001).

4.2 Entrevistas Realizadas

Segundo Deslauriers e Kérisit (apud ZELDITCH, 2008; MARSHALL e ROSSMAN, 1989), três são os grandes critérios para um julgamento da validade dos instrumentos usados na coleta de dados. É a capacidade dos instrumentos de trazer as informações desejadas, a eficácia dos instrumentos e a ética. Para esta pesquisa foi usado a coleta das informações, análise do material e o cruzamento de elementos teórico-empíricos de modo a cumprir com os objetivos específicos previamente definidos. Yin (2001) elenca seis fontes de evidências usadas na coleta de dados no estudo caso que podem se combinados de diferentes formas:

documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Como técnica para coleta das informações, os instrumentos utilizados foram a entrevista com roteiros semi-estruturada, realizada diretamente com os sujeitos do processo de aprendizagem continuada das organizações, e a observação direta no decorrer das visitas às instalações e análise dos documentos como os relatórios e mapas de levantamento de necessidades de treinamento. Para Godoy (2007, p.134), entrevistas sem roteiros semi-estruturadas “são pertinentes quando o assunto a ser pesquisado é complexo, pouco explorado ou confidencial e delicado”. As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos participantes mediante contato direto com os pesquisadores, gravadas, e posteriormente transcritas.

Deslauriers e Kérisit (2008, p.135) afirmam que o investigador qualitativo, ao ir a campo, tem a “possibilidade de adquirir um conhecimento mais próximo sobre o seu tema e também dar uma orientação mais precisa à sua pesquisa”. Os autores ainda definem o campo, para o pesquisador qualitativo, como uma fonte de novas questões, sendo que ele não vai “somente para encontrar respostas para suas perguntas, mas também para descobrir questões surpreendentes sob alguns aspectos, mas geralmente, mais pertinentes e mais adequadas do que aquelas que ele se colocava no início” (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2008, p.148).

4.3 A POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

O universo pesquisado foi composto por empresas de porte médio de diversos ramos, como: cooperativa agrícola, carnes suínas e bovinas, fabricação de pedais e selins, fabricação de telhas, fabricação de máquinas e equipamentos e com o maior número de funcionários⁷.

Os critérios de escolha pré-estabelecidos para definir os participantes da pesquisa foram intencionais. Foram entrevistadas as pessoas que ocupam os cargos com poder de decisão nas organizações, como um diretor administrativo, um diretor da divisão de recursos humanos, dois gestores de recursos humanos e um responsável pelo setor de treinamento, cargos e salários.

⁷ Organização – 1(560 funcionários); Organização – 2 (896 funcionários); Organização – 3 (260 funcionários); Organização – 4 (896 funcionários); e Organização - 5 (290 funcionários);

De qualquer forma, a decisão sobre quantos e quais seriam os entrevistados surgiu como um desafio de pesquisa. Godoi e Mattos (2006) alertam sobre tal dificuldade, pois a pesquisa não apresentou fundamentações estatísticas envolvendo o grupo de entrevistados. O entendimento sobre o grau de representatividade residiu exclusivamente no porte das empresas selecionadas.

O convite aos entrevistados foi realizado por meio de telefonema com uma prévia explicação do tema que seria tratado. Dois entrevistados solicitaram formalizar via e-mail e os demais confirmaram participação naquele momento. Três entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho, sendo que em uma dessas entrevistas foi possível conhecer as instalações físicas da empresa. As outras duas entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho da entrevistadora.

Com o objetivo de preservar a identidade dos entrevistados e das organizações pesquisadas, tanto na transcrição como no decorrer da análise e interpretação dos dados, foram utilizadas as letras “E” para denominar o entrevistado e “O” para denominar as organizações investigadas, diferenciando através dos números de 01 a 05. Desta forma, vamos encontrar os entrevistados E-1, E-2, E-3, E-4 e E-5 e as organizações O-1, O-2, O-3, O-4 e O-5.

4.4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e, após o término desse processo, as respostas foram transcritas e devidamente analisadas. Numa entrevista gravada, de acordo com Godoi e Mattos (2006), há sempre o risco do entrevistado não demonstrar espontaneidade ou alguma insegurança, mas neste caso não se percebeu em nossa experiência tal dificuldade.

O processo de análise foi realizado através de quadros explicativos, categorização simples e interpretação dos mesmos. Segundo Richardson (1999), categorização é uma etapa da análise de conteúdo que apesar de não ser obrigatória facilita a análise da informação já que é uma operação de classificação dos elementos seguindo determinados critérios. Godoy (2007, p. 137) define a “classificação de elementos” como segmentação de dados e afirma que “a análise se concentra nesta segmentação de dados que são categorizados de acordo com um sistema de organização que é predominantemente derivado dos próprios dados”.

Os dados foram organizados num amplo quadro descritivo e interpretativo apresentando a evidência das conclusões e a interpretação à luz dos dados com os conceitos teórico-empíricos e apoiados nos elementos do fenômeno pesquisados permanecendo flexíveis para acrescentar dados no decorrer da investigação.

Com o objetivo de gerar um melhor entendimento do projeto de pesquisa, apresentamos o design realizado para a pesquisa.

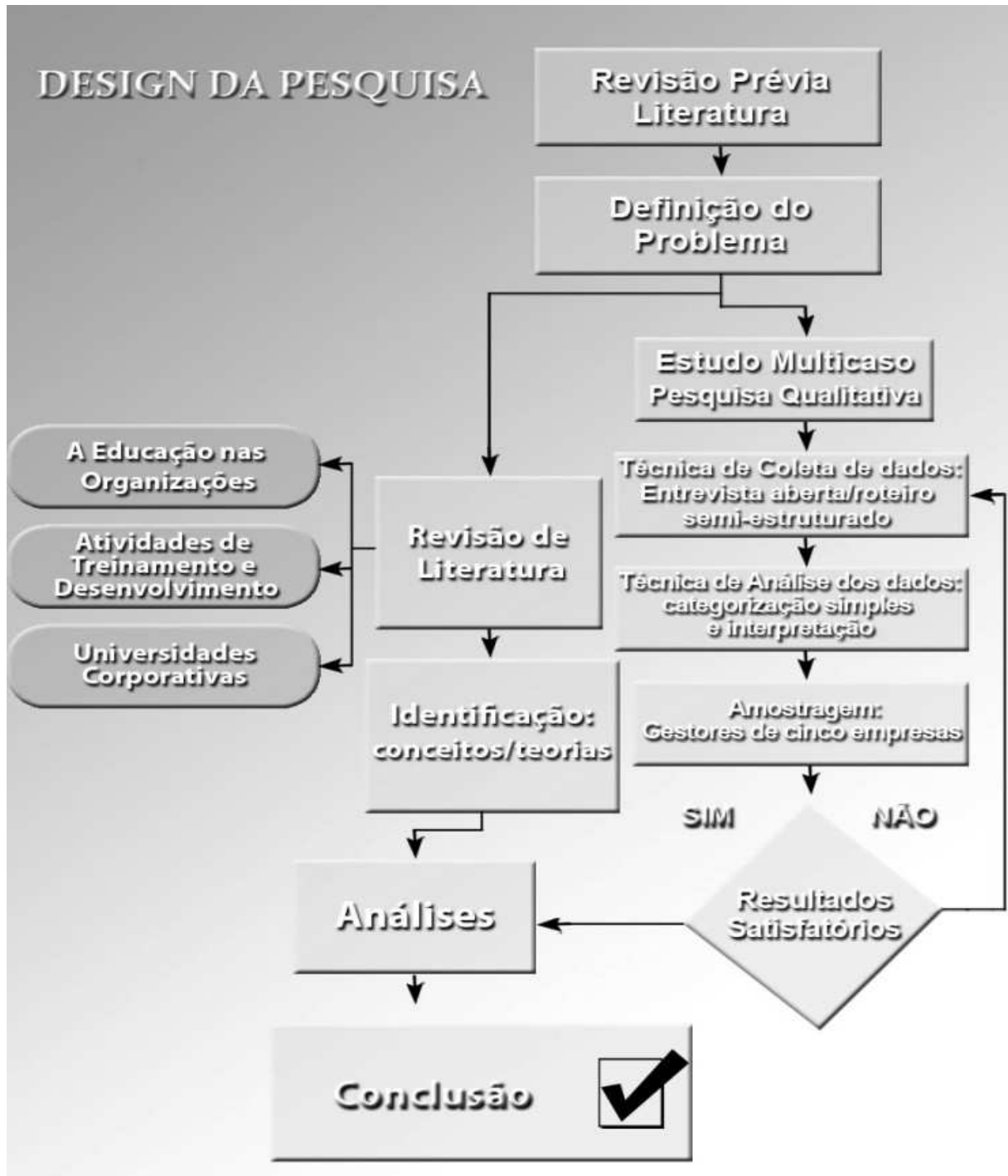


Figura 12 - Design da Pesquisa
 Fonte: Adaptado de Rossetto (1998).

5 ANÁLISE DAS PRÁTICAS E FUNCIONAMENTO DA APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS FRENTE AO MODELO DE UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Esta parte do trabalho tem a finalidade de apresentar a análise dos dados coletados por meio de entrevistas com os atores organizacionais que relataram as práticas de educação continuada nas organizações do município de Rio do Sul, bem como apresentar ao leitor as estruturas e as especificidades dos modelos encontrados no desenvolvimento da pesquisa.

Mas as dificuldades foram diversas. As entrevistas que serão apresentadas na sequência apresentam as grandes deficiências de compreensão, por parte dos gestores entrevistados, sobre conceitos básicos envolvendo aprendizagem, desenvolvimento, formação etc. Temas como a visão transformacional da área de recursos humanos, cultura organizacional, participação, aprendizagem organizacional e, principalmente, universidades corporativas, passam à margem do entendimento dos entrevistados. Esta pesquisadora evitou, muitas vezes, a própria expressão universidade corporativa, por compreender que este é ainda um conceito pouco explorado pelas empresas da região.

A condução das entrevistas contemplou, portanto, tópicos relacionados ao treinamento e desenvolvimento para que, a partir da compreensão da área de recursos humanos, ou da estrutura das mesmas, pudéssemos desenvolver análises comparativas sobre as semelhanças possíveis entre a concepção de aprendizagem nessas organizações e os desenhos, ainda que embrionários, de universidades corporativas.

A análise das entrevistas está dividida em quatro seções. A seção 5.1 identifica as iniciativas e ações quanto ao programa de educação continuada dentro das organizações pesquisadas e a percepção, limitada, diga-se de passagem, dos gestores entrevistados sobre o tema. A definição sobre o termo educação continuada neste estudo está contextualizada no relato de Barley (2002, p. 43), ao afirmar que “a aprendizagem passou do esforço de instrução para um processo contínuo sendo que os trabalhadores foram obrigados a aprender de forma rápida e regular, a fim de acompanhar os avanços tecnológicos e a concorrência global”.

A seção 5.2 trata do processo de aprendizagem que analisa as características de recursos estratégicos que proporciona apoio a estruturação da educação

continuada dessas organizações. Na seção 5.3 e 5.4 foi possível conhecer de forma parcial, por meio das entrevistas, a atualidade do processo de educação continuada dentro da estrutura organizacional das empresas pesquisadas. O modelo desenvolvido por Barley (2002) foi utilizado como principal referência.

5.1 PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

Questionada sobre a existência de educação continuada, E-1 relatou que há ações de treinamento dentro da empresa, mas que não tem o entendimento se pode ser denominada como educação continuada porque o desenvolvimento das pessoas na O-1 está baseado na experiência dos longos anos de trabalho participativo e principalmente na superação das deficiências percebidas.

[...] vou te falar como que a O-1 realiza os programas de capacitação, de treinamento, pra você avaliar se isto pode ser chamado de educação continuada ou não [...]

E-1 afirmou que as empresas não desenvolvem a educação continuada com a percepção que estarão implantando um programa. Para ela isso é um processo que reflete em resultados em longo prazo e estimula o desenvolvimento pessoal e coletivo.

[...] quando a gente monta um programa, monta um modelo de trabalho que nós temos na empresa, não pensa... ah, eu vou fazer isso porque isso é educação continuada. Não trabalha, ou pelo menos as empresas não crescem desta forma. A gente vai evoluindo conforme vai aprendendo, vai crescendo, vai criando experiência e buscando alternativas que realmente venham superar as deficiências que as pessoas que estão na empresa têm de qualificação, deficiência de relacionamento e a própria empresa começa a se adequar também na questão dos recursos para oportunizar as pessoas. [...] nós temos um programa de Gestão de capacitação que é montado dentro de um processo de gestão participativa.

E-2 se posicionou favorável a existência de programas de educação continuada nas organizações, mas relatou que não existe e nunca existiu tal modalidade na O-2.

[...] aqui é sazonal, é conforme a necessidade. Não temos um programa de educação continuada, sou contra, acho que deveria ter. Neste momento não temos. Mas existe uma intenção.

Da mesma forma, o E-3 também relatou que não há programa de educação continuada formalizada dentro da O-3 e mesmo as atividades mais básicas são realizadas sem programação, pois a área de recursos humanos apenas desenvolve treinamentos pontuais atendendo necessidades emergenciais. Geralmente o supervisor realiza os treinamentos ensinando as práticas para que os trabalhadores mais rapidamente possam realizar suas atividades. O entrevistado relatou ainda as dificuldades em desenvolver as pessoas na empresa devido à falta de escolaridade dos funcionários.

[...] atualmente nós não temos [...] como é que você vai ensinar, como é que você vai fazer um treinamento, como é que você vai desenvolver um profissional se ele não tem educação básica, que é o nosso caso.

Para Marcondes (2008), o treinamento e o desenvolvimento têm finalidades diferentes. O treinamento tem como finalidade adquirir e aperfeiçoar o conhecimento e habilidades com o objetivo de desempenhar atividades em curto prazo. O desenvolvimento, por sua vez, tem por objetivo aperfeiçoar o potencial das pessoas para um desempenho superior. Na empresa pesquisada, não há formulação de objetivos estratégicos que apresentem tal entendimento.

Já E-4 relatou que existe um setor de treinamento & desenvolvimento na O-4 com o objetivo de desenvolver cursos para o público interno da empresa atendendo demandas concretas e específicas.

[...] tem uma área de treinamento na empresa que especificamente cuida da parte de treinamento da empresa, então [...] as necessidades de realizar esses treinamentos vem de origem à carreira de cada pessoa que tem aqui na empresa. Então, conforme a carreira que eu ocupo eu tenho treinamentos que eu preciso executar na empresa. Então é isso que vai determinar o treinamento. Existem treinamentos na carreira que são desejáveis e existem treinamentos que são necessários.

Teixeira (2001) enfatiza que o treinamento é imediatista, trazendo resultados rápidos e com efeitos de competição gerando estresse e ansiedade. A educação

continuada, por outro lado, reflete em resultados ao longo prazo e estimula o desenvolvimento pessoal e coletivo.

Questionado sobre a existência ou alguma modalidade de educação continuada na empresa O-5, E-5 ressaltou que os programas de educação continuada existiam, mas sofreram uma descontinuidade em 2005, mas que a intenção é retomar para atender a re-certificação a partir de 2010.

Então, em 2005 a gente passou por uma fusão com uma empresa italiana, essa nova situação que a gente está até hoje. Então em 2005 a gente acabou priorizando algumas questões mais burocráticas, operacionais que é fazer um produto novo que mandaram pra gente [...] e agora a gente está retomando esta questão de treinamento [...] já está em fase de implantação, pro início do próximo ano a gente quer tá certificado, então precisa estar concluído.

A citação anterior de E-1 sobre a gestão participativa foi corroborada quando relatou que anualmente essa empresa discute com seus funcionários o processo de educação continuada em *fóruns* específicos. Segundo ela esta é a forma de motivá-los a participar do programa. Mas deixou claro que a criação de um ambiente de aprendizagem extensivo à totalidade da organização ocorreu a partir do momento que assumiu seu respectivo cargo de gestor na empresa. Eboli (2004) define a concepção de universidade corporativa como um processo no qual os funcionários se envolvem em um constante aprendizado que visa melhorar o desempenho e aumentar sua produção nos negócios.

Quando eu assumi era diferente, as pessoas eram catadas dentro da empresa e mandadas fazer o treinamento. Às vezes elas nem queriam, não era a necessidade dela, mas precisava ir pra montar o grupo. Hoje trabalhamos diferente porque as pessoas também evoluíram e elas começaram a responder por si, porque também são mais exigidas no ambiente de trabalho então elas sabem as fragilidades e que precisam se fortificar pra poder continuar competindo.

E-4 enalteceu o comportamento da alta administração em demonstrar *transparência* nos resultados das ações implementadas envolvendo processos de aprendizagem. Mas, neste caso, há mecanismos de motivação extrínseca como benefícios materiais ou mesmo promoções definidas nas carreiras em âmbito organizacionais o que, em nosso ponto de vista, descaracteriza a intenção de se estabelecer uma *cultura* de aprendizagem, independente de estímulos materiais.

As facilidades seriam a própria questão de deixar claro como que funcionam as promoções... os treinamentos oferecidos e cargos que ele possam vir a ocupar, também o próprio patrocínio né [...].

Todos os cinco entrevistados acreditam que o conhecimento adquirido pelos funcionários contribui de forma substantiva nos resultados obtidos pela organização. Haveria, portanto, uma *funcionalidade* no ato de aprender. E-3 enfatizou a importância da disseminação do conhecimento dentro das organizações e particularmente falou da empresa em que desempenha atividades profissionais. O entrevistado atribui à gestão do conhecimento o fato de serem os pioneiros no Brasil em tecnologia na área de cerâmica, mas ao mesmo tempo o entrevistado demonstrou uma preocupação com o fato de que funcionários com “mais tempo de casa” estejam prestes a se aposentar e “levar embora” os conhecimentos adquiridos. Embora o conhecimento seja disseminado, interpretamos que esse processo não acontece de forma sistematizada.

O que faz a diferença pra nós é o conhecimento das pessoas, se não tiver as pessoas com esse conhecimento, por mais baixo que seja o nível de instrução que eles têm, mas ele tem um conhecimento, tem 15, 20, 30 anos de empresa só eu agora e os outros, a geração futura? O que vai ser feito? A realidade deles, hoje é uma coisa, no passado era outra.

E-1 mencionou práticas implantadas na empresa com o objetivo de incentivar a participação de todos que é o caso do Plano de Participação de Resultados – PPR. Para se chegar à meta desejada e planejada a equipe precisa discutir necessidades, problemas, indicadores e diminuir ou eliminar os erros. E-1 relatou que diante desses desafios acontecem as avaliações envolvendo a melhoria do desempenho e se vislumbra, a partir dessas avaliações, as necessidades de desenvolvimento tanto de forma coletiva como individual.

[...] é assim, todo um processo de gerenciamento que eles conseguem acompanhar claramente o desempenho, os resultados de acordo com as capacitações que lhes são proporcionadas.

Para o E-2, a avaliação do aprendizado de conhecimento técnico é feita baseada no resultado da produção e plano no comportamental através de pesquisa de clima organizacional.

A avaliação na área de produção é realizada através do controle de qualidade avaliando os processos em geral e o produto final. Na área de relações humanas através da pesquisa de clima organizacional e no próprio dia-a-dia [...] entrevista de desligamento, entrevista na primeira semana de trabalho [...] disponibilizando os dados através de gráficos.

E-3 relatou que acontece, mas informalmente, apesar de existir um formulário construído pela área de recursos humanos que deverá ser aplicado pela chefia dos diversos setores da empresa. O entrevistado argumenta que esse é um processo que deve ser realizado por todos, porque entende que a área de recursos humanos não constitui mais um setor especializado, pois é de responsabilidade coletiva dos gestores. Para este entrevistado, não existem iniciativas dos demais setores para que o processo de avaliação e aprendizagem seja contínuo. Os demais gestores aguardam sempre as iniciativas individualizadas do gestor de recursos humanos. Ao setor de recursos humanos competiria, no entanto, apenas proporcionar apoio e orientação às demais unidades organizacionais. Devido à falta de iniciativa desses outros gestores, o processo não acontece a partir do levantamento de necessidades de treinamento.

O grande desafio que eu tenho é demonstrar para as pessoas assim: recursos humanos é importante, mas não é o gestor de recursos humanos, recursos humanos são todas as pessoas envolvidas no processo. Então pra você avaliar a eficácia do treinamento que você fez com o teu colaborador você tem que avaliar isso. O recursos humanos monta um formulário junto contigo e você vai lá e avalia, daí você vai verificar se os resultados foram bons ou não foram [...] isso existe, mas está muito em cima do recursos humanos. [...] isso não acontece por uma vontade deles próprio o acompanhamento.

E-4 salienta que além de ser observado no dia-a-dia o desempenho das pessoas que recebem capacitação é feito uma avaliação formal de eficácia para verificar se o treinamento oferecido foi eficaz para a empresa.

É um documento formalizado aplicado depois de três meses que ele faz o treinamento. Depois de três meses é feito uma avaliação para verificar a eficácia desse treinamento que a pessoa de repente fez o treinamento e não absorveu o conhecimento, então através desta avaliação pode ser verificado. Nós mesmos da área de treinamento deixamos o processo formalizado, mas quem faz a avaliação é o supervisor da área.

Para E-5 a única maneira de obter essa informação é através da satisfação das pessoas. Atualmente não é possível ter uma avaliação formal já que a empresa não dispõe de um método para mensurar ou analisar a aplicabilidade dos conhecimentos nos resultados obtidos pela empresa.

No Brasil, desde a década de 1980, autores ressaltam a necessidade de que as áreas de recursos humanos adotem novas e inovadoras propostas de gestão, mas essas iniciativas ainda parecem distantes da realidade de diversas organizações brasileiras. Lacombe e Tonelli (2004) ressaltam as dificuldades e as contradições dos modelos de gestão de pessoas na atualidade brasileira. A entrevista abaixo resalta a dificuldade em pensar estrategicamente RH na organização. Não há uma conexão nítida, na maioria das empresas pesquisadas, entre estratégias de recursos humanos e resultados da própria organização.

Talvez diretamente a gente não consiga medir isso, mas acho que a questão da satisfação dessas pessoas né... já ouvimos muito através de depoimentos de algumas pessoas [...]

Para identificar qual o envolvimento e a atenção dos gestores, os quais acabam por desempenhar um papel importante na determinação de como a aprendizagem deve ser orientada e integrada em toda a organização, foi questionado se esses mesmos gestores estão preparados para o programa de educação continuada em desenvolvimento na organização. Meister (2005) aponta alguns cuidados fundamentais que devem ser tomados para que o processo de mudança não deixe de ser efetivo e entre eles a falta de envolvimento da alta administração no projeto.

O entrevistado E-1, na posição de gestor da empresa como diretor de departamento, fez sua análise baseada na sua visão e na visão do superintendente.

Nos últimos seis, sete anos por parte da direção da empresa, a idéia é que capacitar, treinar, qualificar não é custo... é investimento. Então a gente não usa a nossa conta de gastos com treinamento, não entra como despesas. É atribuído como um investimento feito pela empresa, só não entra no patrimônio porque é um bem intangível. Existe esta concepção. Além disso, há uma política de incentivo categórico das necessidades de graduação, remuneração até 50% a graduação, especialização e mestrado em todos os níveis hierárquicos e independentes do curso a fim. Essa é uma discussão que acontece internamente. [...] eu partilho da idéia que independente do curso que ela faz ela está se qualificando, se preparando sendo que a empresa

não tem condições de absorver todo o contingente numa linha de promoção.

E-2 relatou que a empresa cresceu muito nos últimos dez anos. O entrevistado relatou que lideranças no âmbito da organização têm muito tempo de empresa e que apenas recentemente houve mudança na alta administração depois de vinte anos sem mudanças significativas.

[...] a mentalidade do presidente e da diretoria anterior era produção, produção, produção... as pessoas são pagas pra trabalhar. Estamos tentando tirar este estilo. Mudou a presidência e mudou o modo de pensar.

E-3 deixa claro que falta envolvimento dos líderes no programa de educação continuada da empresa.

Nem os diretores, nem os líderes se envolvem ou tem preocupação com isso.

E-4 demonstra que há envolvimento, mas também declara que dependem da iniciativa e do apoio do setor de treinamento da empresa para o desenvolvimento das pessoas.

Sob as nossas orientações, nossa supervisão, então eles cumprem com os programas que a gente determina pra eles né. A mesma coisa que cada um tem a sua autonomia pra atuar de uma forma particular. Nós fizemos o meio-de-campo pra eles, somos nós que orientamos e damos as diretrizes pra eles da forma que eles têm que fazer os requerimentos e as avaliações. Na verdade nós damos apoio ao modelo pra eles, o treinamento vai ser muito mais pra ele do que pra nós. Nós só formalizamos e fizemos parte de dizer que é importante fazer isso. O apoio é pra área deles e não pra eles especificamente.

E-5 salientou que as decisões são tomadas em conjunto com toda a diretoria e há sinalizações para retomar o programa de educação continuada da empresa com o objetivo de buscar aperfeiçoamento e capacitação às pessoas.

[...] toda a diretoria vem conversando a mais tempo sobre isso. Inclusive com o Diretor Industrial como uma coisa nossa pra conseguir atingir os objetivos. A maioria das coisas que a gente busca é um conjunto. A gente sempre discute e decide em conjunto. Fizemos de forma que a coisa surja por parte deles, daí a receptividade é muito maior, a adesão é maior. Temos algumas estratégias de fazer acontecer.

5.2 PROCESSO DE APRENDIZAGEM

Esta etapa nos proporcionou conhecer a singularidade de cada organização pesquisada considerando que cada organização é única e dispõem de diferentes características no processo de aprendizagem.

E-1, quando questionado sobre o local físico onde é desenvolvida a aprendizagem, declarou que existe uma flexibilidade e uma diversidade dependendo de cada ação planejada e comentou que para cada atividade, há um espaço físico diferenciado. O auditório, por exemplo, é utilizado para cursos *in company*, mas atividades acontecem igualmente em outros ambientes, principalmente com essas atividades são realizadas em outras cidades.

As universidades corporativas, para Meister (2005), não se identificam como um *campus* físico, com salas de aula, corpo docente estável, embora a palavra universidade leve a pensar. A versão corporativa define como um processo, no qual funcionários de todos os níveis estão envolvidos em um aprendizado contínuo e permanente para melhorar seu desempenho no trabalho.

E-2 ressaltou que as ações de aprendizagem na organização são desenvolvidas na própria empresa como em espaços físicos externos à mesma. Durante a visita realizada às dependências da empresa observamos que existe uma estrutura para a aprendizagem que é ocupada pelo SESI através de uma parceria para desenvolver a educação escolar básica dos funcionários.

E-3 relatou que a O-3 dispõe de um espaço físico para desenvolver as atividades relacionadas com treinamento, para discutir as melhores práticas entre os funcionários e para fazer as reuniões e entrevistas funcionais, apesar de ser uma estrutura muito simples e sem conforto.

Temos um local físico apesar de ser simples [...] fizemos lá porque você sai do ambiente de trabalho e se encontra lá e faz um trabalho lá com eles [...] Tem capacidade pra 25 pessoas. Não tem carteiras, temos bancos e cadeiras, é o que nós temos.

Algumas organizações adotam espaços físicos, mas com o objetivo de compartilhar as melhores práticas entre todos os níveis de sua força de trabalho. Independente da existência de um espaço físico ou não o foco saiu da sala de aula e

voltou-se para um processo de aprendizagem, sendo que a prioridade é entrar em contato com o conhecimento da organização como um todo (BARLEY, 2002).

Esses espaços ou fóruns organizados para que os trabalhadores possam apresentar, discutir e compartilhar experiências profissionais ganharam impulso nessas últimas duas décadas (WOOD Jr., 2004; SCHEIN, 2007; VASCONCELOS e MASCARENHAS, 2007).

E-4 declarou que os treinamentos são realizados de formas diversas dependendo da necessidade levantada pelos gestores de cada área. Existem treinamentos que são desenvolvidos na própria empresa, principalmente aqueles desenvolvidos exclusivamente para a necessidade da empresa. No entanto, na área de produção ocorre muito a disseminação do conhecimento através de facilitadores.

[...] então através de um funcionário de mais tempo ou supervisor ou mesmo gerente preparam no local de trabalho. Isto na produção com conhecimento técnico.

Quando questionamos sobre a existência de diagnóstico para avaliar a necessidade de treinamento, E-1 mais uma vez explanou sobre a participação de todos os níveis hierárquicos na decisão. As decisões são tomadas a partir de uma discussão com a base da empresa para desenvolver um plano estratégico. Após a formulação desse plano, os funcionários que contribuíram com sugestões e idéias e depois tiveram acesso ao plano quando de sua conclusão. Observa-se, portanto, que as pessoas nesta organização, independente do nível hierárquico, participam da construção do diagnóstico e até mesmo das estratégias organizacionais. Há um esforço no sentido de desenvolver em todos os funcionários.

Todos os anos nos meses de setembro e outubro começamos a discutir com os colaboradores e aí existe uma participação de todos independente do nível hierárquico [...] cada filial com o seu grupo, com a sua equipe começa a discutir o que vai fazer pro ano seguinte [...] Feito todo este trabalho, dentro das estratégias estabelecidas a gente discute com eles quais são as qualificações que estão precisando ser trabalhadas.

E-2 tem duas formas de avaliar as necessidades de treinamento. Aplica duas pesquisas de clima organizacional por ano e toma decisões, como gestor, através de sua percepção e experiência de trabalho.

Eu decido as necessidades. A gente vai amadurecendo com o passar dos anos [...] Por exemplo, esse ano eu senti a necessidade de investir nos pontos fracos.

O quadro na O-3 é diverso. E-3 afirmou que mesmo não executado, é definido um planejamento anual de treinamento na O-3, mas praticamente nada é executado. Segundo o entrevistado, a justificativa dos setores para este fato é que precisam atingir a meta da produção e não podem “parar” para treinar as pessoas. O levantamento de necessidade de treinamento - LNT só é apresentado devido à insistência do gestor do setor de recursos de humanos da empresa. Este levantamento de necessidades é feito pelos chefes de setores sem planejamento e conseqüentemente as atividades não são realizadas, apenas desenvolvem as ações pontuais e/ou emergenciais.

Nós definimos assim, lá pelo mês de outubro, novembro, dezembro a gente faz o que a gente chama de levantamento. [...] não é uma coisa muito aprofundada, vai muito da cabeça. O que acontece muito Alvacir é durante um ano uma dificuldade pontual. [...] eles, os gestores, não sentam não discutem com a equipe. É ele que vai pela cabeça e as vezes coloca lá uma listagem de prioridades que eu quando olho tiro um monte de coisa fora, vejo que não tem nada a ver [...]

Na empresa O-4, anualmente se faz o LNT e, a partir deste estudo, é definido o orçamento para posterior aprovação da diretoria administrativa. O LNT é baseado a partir de duas concepções: treinamentos pontuais e estratégicos. O LNT é realizado pelo gestor de cada área. E-5, por sua vez, realiza o levantamento de necessidades fazendo uma análise baseada nas habilidades necessárias ou requerida para o desempenho da função exercida, identificando-se, a partir da utilização do instrumento, se o funcionário atende às demandas do cargo, atende parcialmente ou não atende e esta avaliação é realizada pelo setor de recursos humanos através de entrevistas com os funcionários.

Para Eboli (2004 p.48), “a universidade corporativa é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências” e tem como objetivo a cultura da aprendizagem contínua de acordo com a estratégia da organização. No entanto, como observamos a partir das entrevistas, nem todas as organizações pesquisadas desenvolvem sequer um treinamento conectado com as estratégias da empresa. A gestão baseada em competências e o vínculo entre

atividades de treinamento e estratégias ainda é uma realidade distante para as empresas locais.

A O-1 parece ser a única exceção ou, pelo menos, a organização mais próxima de configurar seu modelo de gestão com as propostas inovadora envolvendo gestão de pessoas. As demais organizações parecem desenvolver as principais competências baseadas unicamente na necessidade de incrementar a produção, conforme relataram os entrevistados.

ENTREVISTADO	RELATOS
E-1	Todo o nosso foco em 2009 foi na gestão de pessoas, como lidar com pessoas e como entender pessoas. Este ano a gente fortaleceu muito este princípio de que a equipe não é feita só pelo líder ou pela gente levando em consideração que nem todo chefe é líder e nem todo líder é chefe. Mas temos os nossos chefes institucionalizados e os que não são líderes fizemos um trabalho individualizado para que ele entenda sua atitude, sua postura no seu relacionamento com o subordinado e mostrar pra ele que autoridade é interessante em alguns momentos e nos outros momentos é a conquista porque se não tiver a conquista não tem comprometimento.
E-2	O nosso problema é liderança. [...] a nossa parte técnica não existe, porque fazer aquilo vai ser sempre assim. Tu aprendeu a fazer no primeiro dia aquela técnica vai ser sempre assim.
E-3	[...] conhecer o processo produtivo, entender o processo produtivo, como que ele funciona, qual é a importância de cada um dentro da empresa, a competência de identificar a qualidade do produto, identificar o produto, ele tem qualidade ou não tem qualidade?
E-4	[...] hoje a gente tem determinado as competências da empresa. São oito competências e servem pra empresa como um todo. [...] Competências, lógico, se a gente for tratar são habilidades, conhecimento e atitudes. Então o que eu falo dessas oito é mais atitude, são mais comportamentais. Então as comportamentais são iguais pra toda a empresa, as técnicas, essas sim, essas são para cada área.
E-5	Para trabalhar na linha de produção é exigido a escolaridade, não há nenhum requisito específico porque não há necessidade de um conhecimento específico. Eles fazem um treinamento antes de começar, um treinamento de integração, onde eles passam a conhecer a empresa, seu funcionamento, as normas internas que a empresa possui. [...] No setor administrativo já funciona diferente. Já na parte administrativa precisa ter um conhecimento específico [...] ele precisa conhecer a parte burocrática da área que ele vai atuar porque hoje em dia o caminho é bastante veloz, precisa estar atualizado. Procura o pessoal que está trabalhando fazer reciclagens.

Quadro 7 – Principais competências desenvolvidas pelas organizações pesquisadas

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2010)

Meister (2005) enfatiza a mudança ocorrida nas áreas de treinamento nas últimas duas décadas, pois os novos modelos contemplam vários formatos de

aprendizagem. As novas concepções conduzem às formas inovadoras de aprendizagem que transcendem a sala de aula e a relação formal instrutor-aluno. Questionados sobre a aceitação dos trabalhadores em participar do processo, bem como sobre a política de envolvimento dos facilitadores, ou seja, aqueles que passam a serem multiplicadores de determinados conhecimentos ou novas práticas no âmbito da empresa, os entrevistados comentaram que:

ENTREVISTADO	COMENTÁRIOS
E-1	Se eu fizer a divulgação hoje que vamos ter na semana que vem um treinamento, pode ser o mais básico que for, se eu tiver trinta vagas eu tenho certeza se deixar livre vou ter no mínimo 150 inscritos”. [...] todos os funcionários contratados no mês a gente trazia aqui para a matriz. Não resolvia nada porque na realidade quem tem que fazer a integração e a recepção é a equipe que vai recebê-lo. Então nós capacitamos os nossos gerentes para que eles façam a integração e ambientação destes novos colaboradores: o que ele precisa; qual a responsabilidade que ele tem nesse processo; que ele tem que fazer bem feito para ele não perder o funcionário em pouco tempo.
E-2	Tem três níveis. O chão de fábrica, péssimo pra investir neles. [...] eles vão todos chateados, bravos. Porque se tinha na cultura [...] pra eu poder tirar o meu chão de fábrica duas horas, hoje eu vou ter que abater menos animais, eu vou ter que diminuir minha produção. E isso nossa diretoria não concordava de jeito nenhum. Isto está enraizado. [...] O segundo nível é administrativo em geral, ou seja, aquelas funções intermediárias que exigem mais instrução [...] o outro nível é liderança [...] O nosso líder, devido a nossa cultura ainda, pode treinar, treinar, treinar, leva três dias volta a ser o que era”. [...] Estes líderes que vamos preparar tem obrigação de preparar os outros. Eles são os próprios facilitadores, multiplicadores e consultores dos demais [...] na produção quem ensina é o colega de trabalho. Por isso eu tenho <i>turn-over</i> alto, porque as vezes o colega tá sabotando o cara, pra se auto-valorizar, tem medo que o colega aprenda melhor do que ele.
E-3	Existem as pessoas que vão lá e reúnem a turma. Às vezes o que acontece é a mudança de processo. Existe esse pessoal dentro da empresa, é um pessoal que tem conhecimento. São supervisores e também o responsável pela produção, o PCP que a gente diz. Ele mesmo faz o treinamento. Isso acontece em diversos horários, as vezes tem um problema de produção, a fábrica vai parar se não fizer certo, para na hora e já resolve, muitas vezes o treinamento acaba sendo uma mudança no procedimento.
E-4	Todos entendem que é importante para o crescimento pessoal e profissional. Na integração e ambientação já se deixa claro a importância pro crescimento deles, inclusive para os gestores [...] “Sempre tem esses treinamento no local de trabalho, muitas vezes a primeira pessoa que recebe treinamento depois que ela recebeu outras pessoas que estão trabalhando junto com ela não precisam fazer o que ela fez. Nós mesmos temos essa prática no RH.
E-5	Existem pessoas específicas pra fazer isso. São pessoas que tem mais facilidade, mas habilidade tem algumas funções que são muito

	específicas em nossa da empresa [...] tem algumas pessoas que estão tempo aqui e já desenvolveram essas habilidades, já conhecem o estilo, então essas pessoas acabam sendo realmente facilitadores, multiplicadores, são pessoas que estão comprometidas, que gostam de trabalhar na empresa, gostam do ambiente de trabalho.
--	--

Quadro 8 – Participação dos trabalhadores e a Política de envolvimento de facilitadores no processo de educação continuada nas organizações

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2010)

Os entrevistados deixam claro que todos praticam ações envolvendo facilitadores, mas pelos relatos, observa-se que isso ocorre principalmente nos setores de produção. No entanto, a prioridade não é a aprendizagem, mas o cotidiano e as necessidades da produção em cumprir as metas estabelecidas. O aprendizado acontece desde que o ritmo da produção permita. Em apenas uma das cinco empresas pesquisadas, E-1 cita a importância da aprendizagem de acordo com um planejamento prévio, independente do ritmo estabelecido para a produção.

Nestas duas primeiras seções da investigação identificamos que todas as empresas buscam de alguma forma a qualificação profissional com o objetivo de repassar novas habilidades e competências aos trabalhadores profissionais. Observa-se, no entanto, que as infra-estruturas educacionais diferem de acordo com cada empresa.

A O-1 desenvolve os programas de aprendizagem de seus funcionários visando orientar seus esforços segundo a estratégia da empresa. As empresas: O-2, O-3, O-4 e O-5 se preocupam com a melhor capacitação dos funcionários, mas não se trata de algo planejado de acordo com as estratégias organizacionais.

Como mencionado anteriormente, Meister (2005) distingue a universidade corporativa do setor de treinamento e desenvolvimento das organizações. Para a autora, o foco de treinamento na universidade corporativa visa o aprendizado como um todo, organizacional, que fortaleça a cultura corporativa e não apenas esteja voltada exclusivamente ao conhecimento individual com foco no funcionário em suas atividades cotidianas.

Todas as organizações ressaltaram dispor de um espaço físico planejado pra desenvolver ações educacionais. As empresas, O-2 e O-5, utilizam este espaço pra desenvolver a formação escolar corporativa em parceria com o Serviço Social da Indústria - SESI. A O-3 realiza nesses locais, além das atividades de treinamento, todas as reuniões com os funcionários da empresa. A O-4 desenvolve exclusivamente as atividades de treinamento da empresa no espaço físico

determinado. A O-1 tem disponível um local específico, mas nos últimos anos desenvolve a aprendizagem como um processo no qual os funcionários de todos os níveis estão envolvidos num aprendizado contínuo e permanente visando à melhoria do seu trabalho responsabilizando-se pelo aprendizado dessas novas qualificações. Isto fica evidente quando E-1 relata que quando é disponibilizada oferta de vagas em treinamentos programados pela empresa, o número de vagas é menor do que a demanda voluntária dos empregados e isso ocorre em todos os níveis da hierarquia.

Podemos observar que não existe o envolvimento da alta administração no processo de aprendizagem em quatro das empresas pesquisadas. A O-1 uma vez mais aparece como exceção. Nas empresas, O-4 e O-5 a participação é apenas ponto de apoio às decisões dos gestores. Nas empresas O-2 e O-3 os relatos são de que os gestores e lideranças estão focados na produção e desprovidos de atenção para a aprendizagem organizacional a partir de uma concepção de gestão participativa. Para superar tais modelos tradicionais de gestão, a concepção de uma universidade corporativa pode incentivar processos substantivos de mudanças organizacionais. Meister (2005, p.24) ressalta que a adoção ou a emergência de um modelo de gestão participativa altera esse quadro tradicional de gestão, pois se busca um alto nível de comprometimento das cúpulas nas operações, direção e estratégias empresariais. Para o mesmo autor, essas mudanças “não estão apenas apoiando publicamente um investimento na educação dos funcionários, mas também estão facilitando, aprendendo e criando parcerias educacionais em toda a organização”.

5.3 O ALINHAMENTO CORPORATIVO

Barley (2002) relata a importância do alinhamento da universidade corporativa dentro da estrutura corporativa. Para a autora, neste ponto reside a base para a institucionalização de uma universidade corporativa. Ao escolher um modelo de universidade corporativa, o desenho organizacional e o posicionamento da “universidade” no contexto organizacional são determinante para o reconhecimento, aceitação e fortalecimento da mesma frente ao quadro de pessoas que desenvolvem atividades profissionais na organização.

O quadro abaixo apresenta uma síntese do atual estágio das empresas pesquisadas frente a uma nova concepção de gestão envolvendo a criação das chamadas universidades corporativas através do relato dos entrevistados quanto ao posicionamento do processo de educação continuada dentro das estruturas das organizações investigadas.

E-1	E-2	E-3	E-4	E-5
Dentro da diretoria existe a área de treinamento. Está alojado dentro do setor de recursos humanos da empresa.	Os dois juntos, departamento de pessoal e RH que está subordinado diretamente à Presidência.	Não existe um setor dentro do RH que seja responsável pelo treinamento e desenvolvimento das pessoas, não existe nada.	Ocorre dentro do departamento de pessoal que está diretamente subordinado à diretoria administrativa.	Não tem setor de T&D.
Uma equipe de um setor é a responsável pelas atividades de treinamento.	O responsável é o gerente de RH	Não tem responsável por esse setor, cada um é responsável pelo seu setor	Duas pessoas são responsáveis pela área de treinamento.	O RH é o responsável por este trabalho
Esta equipe tem a responsabilidade de monitorar todo o processo desde a identificação de necessidades, a contratação de profissionais até a avaliação das atividades.	Desenvolve todas as atividades pertinentes ao setor como treinamento, contratação, demissão, resolve problema do diretor, do chão de fábrica.	Cada setor é responsável pelo LNT, execução e avaliação final.	Tem a responsabilidade de dar apoio, orientar, apontam as diretrizes para as áreas desenvolverem as atividades.	A responsabilidade de planejar e avaliar estão no setor. O RH executa de acordo com a solicitação das diretorias de setores.

Quadro 9 – Posição do processo da educação continuada dentro da estrutura organizacional

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2010)

Mesmo que a concepção de uma estrutura física com uma equipe de professores com perfil acadêmico esteja distante do que se denomina universidade corporativa, Meister (2005) afirma que há necessidade de se definir uma estrutura básica e organizada.

Barley (2002) elenca três instâncias em que uma universidade corporativa pode se ajustar às estruturas organizacionais: na diretoria executiva, no departamento de recursos humanos ou em unidades de negócios, em caso de organizações privadas com tal desenho organizacional.

Os cinco entrevistados, ao definirem o posicionamento das unidades de aprendizagem em suas respectivas organizações, ressaltaram que a aprendizagem está alojada no departamento de recursos humanos.

Na O-1 essa unidade reporta-se ao diretor da área que, por sua vez, encontra-se no organograma formal um nível abaixo da superintendência, ou seja, o principal executivo da organização. Neste caso, portanto, existe um comprometimento da alta administração, que é peça fundamental para garantir o apoio do conselho e dos demais departamentos às iniciativas da unidade. Percebe-se, pelas palavras do entrevistado, que no processo de aprendizagem desta empresa, existe o envolvimento, comprometimento e trocas entre todas as divisões. Na O-2, por outro lado, a aprendizagem está alojada no departamento de recursos humanos, mas não há apoio nem da alta administração nem das demais divisões. Na O-3, a aprendizagem está distribuída em todas as divisões da organização, mas não ocorrem formas de planejamento estratégico e a concepção de aprendizagem não estão vinculadas aos rumos da empresa. Nas O-4 e O-5, a aprendizagem é conduzida pela área de recursos humanos, mas as iniciativas são exclusivamente dessa área, sem a participação efetiva das demais unidades da organização.

5.4 MODELOS DE ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO

Outro eixo explorado por Barley (2002) é relativo à organização do conteúdo dentro da universidade corporativa. Segundo a autora, desenvolver uma estrutura ou um diagrama de como o conteúdo e o funcionamento deve ser organizado é tão crucial para o sucesso de uma universidade corporativa como a posição onde ela se originou e está sendo administrada.

Nesta seção, procuramos identificar as possíveis semelhanças entre o modelo de universidade corporativa proposto por Barley (2002) e as iniciativas das organizações pesquisadas.

Perguntas	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5
Existem Parcerias e Fusões?	Com diversas instituições e assessorias para desenvolver ações pontuais	Não se aplica	Não se aplica	Com o SENAI, SENAC e Universidade local através de vagas nos cursos abertos.	Com o SENAI e SENAC nos cursos abertos e uma atual e específica na área de qualidade
O conteúdo e o	Esta é a premissa da	Não	Não	Quando	É avaliado o

programa estão de acordo com a cultura organizacional da empresa?	empresa. Priorizam os princípios éticos. Os valores, a missão e os princípios da empresa precisam ser muito valorizados	se aplica	se aplica	fechados para a empresa é construído junto com a instituição. Quando aberto é analisado o conteúdo.	conteúdo do programa oferecido
Os funcionários identificam o progresso de aprendizagem e são promovidos de acordo com esse progresso?	A empresa tem um giro interno de aprendizado que é percebido pelas pessoas e é muito forte. Todos conhecem o itinerário de carreira que podem percorrer dentro da empresa. A empresa dá condições deles permearem os níveis de acordo com a qualificação adquirida.	Não se aplica	Não se aplica	Eles conhecem o caminho, a trilha que podem percorrer através da aprendizagem que vão buscar por si próprios. A promoção é feita através de recrutamento interno.	Vai acontecer isso no programa ser implantado no decorrer de 2010
Os programas de aprendizagem são estruturados e oferecidos também para o público externo?	Na área funcional é restrita a empresa. Existe um programa social com atividades de formação, qualificação e integração destinado à comunidade (lideranças rurais, jovens e mulheres agricultores). Um programa denominado de Cooper-jovem dentro das escolas estaduais nas comunidades em geral. Desenvolvem atividades nas comunidades rurais com o objetivo de ensinar melhores técnicas de produção com a participação também do fornecedor. Também treinam o cliente para prepará-los para aplicação de determinados produtos vendidos pela empresa	Não se aplica	Não se aplica	Apenas internamente	Apenas internamente

	com o objetivo de não colocar em risco a saúde da família e a segurança do ambiente.				
Existe modelo de rotatividade gerencial?	Existe apenas na informalidade porque o processo está engessado pela legislação, apesar de todos os funcionários estarem capacitados e preparados para isso.	Não se aplica	Não se aplica	Existe e é denominado como <i>job loction</i> . Está em fase de experiência.	Não existe

Quadro 10 – Características do modelo de organização do conteúdo nas empresas pesquisadas

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2010)

Neste estudo foi observado que, das cinco empresas, apenas uma adota o modelo de universidade corporativa. A aprendizagem nesta organização, aqui denominada de O-1, é contínua, com currículo flexível, alinhada à estratégia organizacional, realizada em parcerias com instituições educacionais e atende a empregados, clientes, fornecedores e comunidade. A empresa O-4 apresenta algumas características das universidades corporativas e as demais organizações pesquisadas não apresentam semelhanças com o modelo proposto pela literatura.

A aprendizagem na empresa O-1 apresenta diversas características do modelo do Catavento explorado Barley (2002) que é o modelo que melhor retrata a proposta integral de uma verdadeira universidade corporativa. Uma das características está no currículo básico que, segundo Barley (2002, p.49), “é um programa de aprendizagem que envolve competências, habilidades ou áreas de conhecimento que todos os empregados, independente do nível hierárquico, precisam saber para manter a empregabilidade dentro da organização”. E-1 relatou que uma competência desenvolvida de forma contínua e em todos os níveis da empresa O-1 são as técnicas de atendimento ao cliente considerando que 50% do seu faturamento estão baseados na área comercial já que atua na área do varejo com trinta lojas agrícolas e supermercados. Os outros 50% do faturamento são oriundos de diversas unidades de recebimento, classificação, beneficiamento e armazenagem de cereais, uma fábrica de rações e concentrados e uma unidade industrial de parboilização de arroz.

Anualmente, a empresa O-1 estabelece competências para serem desenvolvidas nos funcionários. Em 2009, a competência de negociação foi o

destaque, pressupondo que, na opinião dos gestores daquela empresa, as pessoas negociam em todos os momentos da vida, tanto profissional, pessoal e/ou social. Esta competência foi desenvolvida e estimulada para cargos de liderança e confirma mais uma característica do modelo do Catavento de Barley (2002), que considera o desenvolvimento de liderança equivalente ao conteúdo em uma dimensão paralela, e não no ápice do diagrama.

E-1 cita, em sua entrevista, que nos programas de aprendizagem da empresa O-1, o conteúdo desenvolvido pelos facilitadores internamente ou pelas parcerias externas é avaliado para que estejam de acordo com os princípios éticos, com os valores e a missão da empresa. Este relato corrobora com mais uma característica do modelo de Barley (2002), que declara que os conteúdos dos programas de aprendizagem de uma universidade corporativa precisam estar de acordo com a cultura organizacional da empresa.

Outra característica percebida na empresa O-1 é a integração de novas escolas de conteúdos específicos. Nesta empresa, são realizados treinamentos específicos através da contratação de parceiros como consultorias, assessoria e instituições educacionais. E-1 relata que sempre discute com esses parceiros o conteúdo e o objetivo da realização deste ou daquele trabalho, bem como o resultado desejado.

Igual destaque para a motivação que os empregados recebem para trabalhar como parceiros e em cooperação com as lideranças na organização, chamado de rotatividade gerencial. É mais uma característica que relaciona essa empresa com a forma direta de categorizar o conteúdo da universidade corporativa com o modelo Catavento. Segundo E-1, esta é uma prática realizada atualmente apenas como experiência devido às dificuldades que a legislação trabalhista apresenta, ou seja, alguns funcionários são convidados para exercerem momentaneamente um cargo com nível superior ao seu com o objetivo de futuras promoções.

Mas a característica mais evidente e que retrata a proposta integral de uma verdadeira universidade corporativa é o fato de a aprendizagem da empresa O-1 sair da abordagem centrada unicamente no empregado e se estender para os clientes, os fornecedores e a comunidade em geral, porque o modelo pressupõe que todos contribuem para o desenvolvimento e a efetividade da organização (BARLEY, 2002).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, identificaram-se fatores e práticas que desempenham papel crucial no desenvolvimento dos funcionários de todos os níveis organizacionais das empresas pesquisadas. Conhecemos as práticas e o funcionamento da aprendizagem nas organizações de Rio do Sul, suas iniciativas e ações para desenvolver pessoas, a visão dos líderes dessas organizações, bem como o posicionamento dentro da arquitetura organizacional e semelhanças com os cinco modelos de organização de conteúdos apresentados por Barley (2002): modelo do organograma; modelo do templo; modelo da pirâmide; modelo da torta corporativa; e modelo do catavento.

Iniciamos com a literatura sobre universidades corporativas e, neste momento, contemplamos diversas contribuições de autores que descreveram o processo histórico contextualizando a evolução do tema.

Em vez de haver um esforço das organizações no sentido de desenvolver as pessoas em todos os níveis nas qualificações, conhecimento e competências necessárias para o sucesso nos trabalhos atual e futuro, constatamos que, na prática, a relação educação e trabalho das organizações pesquisadas ficam envolvidas em um emaranhado de ambiguidades, ainda não totalmente resolvidas. Para as pessoas que trabalham na linha de produção, ainda cabe uma formação específica, bem definida, um treinamento para “o fazer”, restrito à aprendizagem das técnicas de trabalho. Para os gestores, apresenta-se como desafio uma educação profissional mais sistemática, desenvolvendo competências relacionadas à comunicação, negociação, com capacidade de raciocínio abstrato, para diagnosticar problemas, apontar soluções, inovador, com capacidade de trabalhar em equipe, de bom relacionamento com seus pares e clientes.

As evidências apareceram nos relatos das entrevistas, em que constatamos gestores de recursos humanos motivados, com clareza da necessidade de desenvolver processos de educação continuada. Mas o que percebemos em quatro das cinco organizações pesquisadas foi o desenvolvimento de treinamentos que, segundo os autores mencionados neste trabalho, constitui uma atividade viável da universidade corporativa, mas que, por si só, se caracteriza como uma área tradicional de treinamento. Meister (2005), por exemplo, identifica que o setor de

treinamento não se qualifica como uma universidade corporativa porque suas atividades geralmente não têm um vínculo estratégico com a missão da organização e raramente são desenhadas para desenvolver a aprendizagem organizacional de forma continuada.

A empresa O-1 desenvolve o aprendizado contínuo de toda a cadeia de valor da organização, ou seja, empregados, clientes, fornecedores e comunidade e, desta forma, tem o modelo puro de universidade corporativa citados neste trabalho por diversos autores (MARCONDES, 2008; MEISTER, 2005; EBOLI, 2004; ALLEN 2002; TEIXEIRA, 2002; BARLEY, 2002). O entrevistado relatou um esforço notável no sentido de desenvolver, na organização, as pessoas em todos os níveis, nas qualificações, nos conhecimentos e nas competências necessárias para cumprir com a missão da empresa.

É importante salientar ser fundamental o desenvolvimento de uma cultura organizacional que fomente todos os níveis - os operacionais, gerenciais e executivos da organização – por meio das ações práticas de aprendizagem e do conhecimento para ajudar no cumprimento dos objetivos organizacionais. A decisão estratégica de implantar uma entidade educacional, denominada neste estudo de universidade corporativa, que funciona como uma estratégia desenhada para a organização atingir sua missão por intermédio da aprendizagem individual e coletiva, é uma visão muito simplista e funcionalista de maximizar o potencial das organizações. O processo é muito mais complexo do que mostra na contextualização do tema.

A confirmação que este é um processo complexo e que se faz necessário o desenvolvimento de uma cultura organizacional vem através do comentário de E-1 no início dos processos de entrevista quando questionada se havia programa de educação continuada dentro da organização:

[...] eu vou te falar como que a empresa O-1 realiza os programas de capacitação, de treinamento, pra você avaliar se isto pode ser chamado de educação continuada ou não, porque quando a gente monta um programa, monta um modelo de trabalho que nós temos na empresa não pensa... ah! eu vou fazer isso porque isso é educação continuada. Não trabalha, ou pelo menos as empresas não crescem desta forma. A gente vai evoluindo conforme vai aprendendo, vai crescendo, vai criando experiência e buscando alternativas que realmente venham superar as deficiências que as pessoas que estão na empresa têm de qualificação, deficiência de

relacionamento e a própria empresa começa a se adequar também na questão dos recursos para oportunizar as pessoas.

Podemos observar no decorrer dos relatos deste entrevistado que nesta organização está disseminada uma cultura por meio de uma visão compartilhada entre as lideranças e todas as pessoas envolvidas na cadeia de valor: empregados, clientes, fornecedores e comunidade. Essa cultura compartilhada visa um compromisso organizacional que faz com que os programas educacionais desta empresa se concentrem em boas práticas, em que o domínio conceitual tenha o campo de aplicabilidade.

Vimos, também, ao analisarmos as melhores práticas da aprendizagem contínua da O-1, a evidência do comprometimento dos líderes e gestores. Observamos o envolvimento, o comprometimento e a responsabilidade desses gestores e de suas equipes com a educação continuada e com todo o processo que envolve a aprendizagem dentro da organização. Na prática, eles desempenham um papel de educadores, formadores, multiplicadores e facilitadores, outra característica que molda a universidade corporativa desta empresa. Com este comportamento, criam um ambiente de motivação levando as equipes de trabalho a buscar a aprendizagem e utilizarem a potencialidade para melhorar o desempenho dentro das organizações. Eboli (2004, p. 182) recomenda que “[...] os responsáveis pela concepção e desenho dos programas educacionais desenvolvessem programas e ações especificamente voltados para estimular gerentes e líderes a repensar seu comportamento com as equipes no cotidiano de trabalho”. Afinal, eles são o primeiro elo para ligar a educação aos objetivos da organização.

Nas demais empresas, não ficaram evidenciadas as preocupações dos gestores com a possibilidade de promover um ambiente organizacional propício não só para trabalhar, mas também para aprender, educar e crescer. Observamos que, segundo o relato dos entrevistados, em duas organizações, existe apoio dos principais líderes do alto escalão, mas falta o envolvimento e comprometimento esperados. Nas outras duas organizações, os entrevistados afirmaram que os líderes não apóiam e não consideram importante a aprendizagem dentro das organizações.

Ao analisarmos as práticas, podemos observar que, na empresa O-1, o modelo de universidade corporativa visto na literatura apresenta-se de forma mais

evidente. Nas empresas O-4 e O-5, existem práticas de treinamento pontuais e nas empresas O-2 e O-3, os atores organizacionais apenas desenvolvem eventuais treinamentos. Isto corrobora com o que vimos na literatura, em que os autores destacam a importância dos líderes e gestores se envolverem e se responsabilizarem pela educação continuada nas organizações, e não considerá-la como uma fonte de custos.

Desta forma, nosso estudo não ressaltou números que comprovem o crescimento dessas experiências nas organizações na região. O que encontramos foi a falta de entendimento e sensibilização dos gestores locais para a necessidade de desenvolverem pessoas no ambiente de trabalho de forma independente das instituições educacionais.

Esperamos que este estudo contribua para disseminar o tema nas organizações catarinenses, em especial na região envolvendo o município de Rio do Sul, já que se observa o ineditismo do tema numa região do Estado de Santa Catarina pouco explorada em termos de pesquisas acadêmicas. A aproximação da academia com a realidade empresarial é essencial, pois se percebe que, apesar de escassas, existem, na região pesquisada, organizações que implementam sistemas educacionais pautados pelos princípios e práticas de universidade corporativa, mas há evidentes dificuldades dessas organizações perceberem que desenvolvem modelos encontrados na literatura. Ou seja, estão participando, ainda que de forma embrionária, de um processo inovador sem, no entanto, perceberem a importância dessas inovadoras iniciativas.

Outra expectativa é que esta contribuição possa se estender também ao conhecimento da trajetória da educação corporativa e no avanço da conceituação do tema universidade corporativa e que esta pesquisa possa servir de estímulo para novos estudos, visto que um trabalho dessa natureza não se esgota em si mesmo. Afinal, o tema é de extrema importância considerando que o ser humano é a base principal de qualquer processo que vise o desenvolvimento pessoal.

Universidade corporativa é, portanto, um tema novo, que merece análises e pesquisas com vistas a esclarecer sobre os limites e possibilidades no âmbito organizacional. Independente das abordagens funcionalistas encontradas ao tratarmos do tema, e mesmo da preocupação dos gestores em perceber a “utilidade” do desenvolvimento humano nas organizações, trata-se de um processo que envolve aspectos cognitivos do ser humano, ou seja, mudanças de percepções no

plano individual e grupal, distante do entendimento da aprendizagem como algo condicionado e imposto pela alta administração. As interações sociais, advindas desse mesmo processo, independente da busca de maximização de resultados empresariais, tornam a concepção de universidade corporativa um estímulo a novos padrões de comportamento. E as empresas podem ser analisadas, desta forma, como uma construção social.

A dificuldade encontrada durante a realização deste trabalho foi a limitação bibliográfica sobre o tema Universidade Corporativa, principalmente a literatura internacional já que profissionais e acadêmicos tem se apoiado na publicação da americana Jeanne Meister desde o ano de 1999. Já na pesquisa de campo não houve dificuldade ao acesso às informações junto às organizações estudadas e podemos citar a posição geográfica como ponto facilitador para o desenvolvimento do estudo.

Para futuros trabalhos sugerimos pesquisar qual o impacto do ramo de atividade na decisão da implantação do modelo de universidade corporativa pelas organizações.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A. C. **Educação corporativa no contexto da política industrial, tecnológica e de comércio exterior**: Situação em 2006. Rio de Janeiro: Universidade FUMEC, 2006.
- AGUIAR, C. S. M. As transformações no mundo do trabalho: do paradigma taylorista-fordista ao paradigma da informática. **Artefactum**: Revista de Estudos em Linguagens e Tecnologia, Rio de Janeiro, p. 20 - 32, 1 nov. 2008.
- ALLEN, M. Introduction: what is a corporate university, and why should an organization have one? In: ALLEN, M. (Org.). **Corporate University Handbook**: designing, managing, and growing a successful program. New York: Amacon, 2002.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1999.
- AMARAL, H.H.O.A. **Educação corporativa**: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as políticas e práticas em empresas gaúchas. Dissertação do curso de pós-graduação em Administração. Porto Alegre: UFRGS, 2003.
- AMAVI. Associação dos Municípios do Alto Vale do Itajaí. Disponível em: <http://www.amavi.org.br>. Acesso em: 20 nov. 2008.
- ANGELIM, G. P.; GUIMARÃES, T. A. **Potencial de aprendizagem organizacional e qualidade de gestão**: um estudo multicase em organizações públicas brasileiras, v. 6, n. 2, p. 87-108, 2005.
- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2001.
- ARGYRIS, C. **Personalidade e organização**. O conflito entre o sistema e o indivíduo. São Paulo: Renes, 1969.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D.A. **Organizational Learning**: a Theory of Action Perspective. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- ASPERSTED, C. **As universidades corporativas no contexto do ensino superior**. Tese do curso de pós-graduação em Administração de Empresas. São Paulo: USP, 2001.
- BARBOSA, L. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.
- BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia**. A ética do desempenho nas sociedades modernas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.
- BARLEY, K. Corporate University Structures. That reflect organizational Cultures. In: ALLEN, M. (Org.). **Corporate University Handbook**: designing, managing, and growing a successful program. New York: Amacon, 2002.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2007.
- BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 7, n.1, p. 99-120, 1991.

BARRETO, A. V. P.; HONORATO, C. F. **Manual de sobrevivência na selva acadêmica**. Rio de Janeiro: Objeto Direto, 1998.

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; SOUZA, E. R.L.C. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 220-230, 2004.

BASTOS, A. V. B.; SOUZA, E. C.; PEIXOTO, A. A; AQUINO, J. C. T.; SILVA, T. D.; NERIS, J.S. ; CASTRO, L. A Produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 3, p. 181-201, 2003.

BAUMAN, Z. **Modernidade e ambivalência**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

BECK, U. **Liberdade ou capitalismo**. São Paulo: Unesp, 2003.

BEJARANO, V.C.; PILATTI, L.A.; FRANCISCO, A.C.; SILVA, A.C.O.M. **A evolução das teorias administrativas à luz da sociologia de Norbert Elias**. In: IX Simpósio Internacional Processo Civilizador, p.1-11. Ponta Grossa: IX Simpósio Internacional Processo Civilizador, 2005.

BEMFICA, J.C.; BORGES, M.E.N. A aprendizagem organizacional e a informação. **Revista Ciência da Informação, Brasília**, Brasília, Vol . 28, n. 3, 1999.

BOLGAR, P.H. **Um novo paradigma no desenvolvimento de recursos humanos**. Dissertação do Curso de Mestrado em Administração. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica, 2008.

BURKE, P. **Uma história social do conhecimento**. De Gutenberg a Diderot. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003.

CABANAS, A.R.; RICCI, F.; MELO, F.C.L. **A importância do reconhecimento do capital intelectual**. In: XI Encontro latino americano de iniciação científica e VII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação-Universidade do Vale do Paraíba, 2007, São José dos Campos. XI Encontro latino americano de iniciação científica e VII Encontro latino americano de pós-graduação. São José dos Campos: UNIVAP, Paraíba, 2007.

CAON, K. D. **Fatores determinantes para a evolução da aprendizagem e educação corporativa: de T&D para UC**. Dissertação do curso de pós-graduação em Administração. Florianópolis: UFSC, 2001.

CARDOSO, L. **Aprendizagem organizacional**. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. Portugal, 2000.

CARVALHO, R. P. **Universidade corporativa: uma estratégia para aprendizagem organizacional**. Dissertação do Curso de Mestrado em Engenharia da Produção. Florianópolis: UFSC, 2001.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. A era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**, v. 1. São Paulo: Atlas, 1996.

CONTE, A.C.C. **Educação corporativa**: empresa, lugar de trabalhar e crescer. Artigo apresentado no curso de pós-graduação lato sensu de Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Rio do Sul: UGF, 2002.

DEMO, P. **Complexidade e aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2002.

DESLAURIERS, J.P.; KÉRISIT, M. O delineamento da pesquisa qualitativa. In: POUPART, J.; DESLAURIERS, J.P.; GROULX, L.H.; LAPERRIÈRE, A.; MAYER, R.; PIRES, A.P. **A pesquisa qualitativa**. Enfoques epistemológicos e metodológicos. São Paulo: Editora Vozes, 2008.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004.

EBOLI, M. P. **Educação corporativa e prática reflexiva**. In: Seminários de Administração SEMEAD, 2008. Educação Corporativa e Prática Reflexiva, 2008.

FAVATO, G.G. **Educação na empresa**: o caso da Coimbra, no município de Paraguaçu Paulista. Dissertação do curso de pós-graduação em desenvolvimento gerencial e recursos humanos. São Paulo: FEMA, 2005.

FLEURY M.T.L.; OLIVEIRA JUNIOR, M.M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, edição especial, p. 183-196, 2001.

FREITAS, M.C.D. **Educação corporativa**: um método de apoio a decisão para implantação nas organizações empresariais. Tese do Programa de pós-graduação em engenharia de produção. Florianópolis: UFSC, 2003.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**. Evolução e crítica. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GARRIDO, P.O. **Educação corporativa policêntrica**: aplicação trans-disciplinar da engenharia pedagógica para a produção da aprendizagem transformadora. Tese do Programa de pós-graduação em engenharia de produção. Florianópolis: UFSC, 2006.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social**. Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida: Idéias e Letras, 2007.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GIDDENS, A. A vida em uma sociedade pós-tradicional. In: GIDDENS, A.; BECK, U.; LASH, S. **Modernização reflexiva**: Política, tradição e estética na ordem social moderna. São Paulo: Unesp, 1997.

GODOI, C.K. Perspectivas de Análise do discurso nos estudos organizacionais. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. **A Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOI, C.K.; MATTOS, P.L.C.L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. Paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 301-323.

GODOY, A.S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. **A pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 375-397.

GRISCI, C.L.I.; DENGO, N. Universidades corporativas: modismo ou inovação? In: QUARTIERO, E.M. BIANCHETT, L. **Educação corporativa**. Mundo do Trabalho e do Conhecimento: aproximações. São Paulo: Cortez Editora, 2005.

GROULX, L.H.. Contribuição da pesquisa qualitativa à pesquisa social. In: POUPART, J.; DESLAURIERS, J.P.; GROULX, L.H.; LAPERRIÈRE, A.; MAYER, R.; PIRES, A.P. **A pesquisa qualitativa**. Enfoques epistemológicos e metodológicos. São Paulo: Vozes, 2008.

HALL, B. Using Technology to Enhance Learning in Corporate Universities. In: ALLEN, M. **Corporate University Handbook: designing, managing, and growing a successful program**. New York: Amacon, 2002.

HANDY, C. **A era do paradoxo: dando um sentido para o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

HUPPES, L.C.; OLIVEIRA, L.S. **Espiritualidade, motivação e competência: Um tripé para o sucesso Empresarial**. In: Congresso Internacional de Administração. V.1. p 1-8. Ponta Grossa, 2008.

INSTITUTO PIERON. **Aprender é um requisito fundamental para a existência sustentada, para pessoas e para organizações**. 2002.

LAPERRIÈRE, A. Os critérios de cientificidade dos métodos qualitativos. In: POUPART, J.; DESLAURIERS, J.P.; GROULX, L.H.; LAPERRIÈRE, A.; MAYER, R.; PIRES, A.P. **A pesquisa qualitativa**. Enfoques epistemológicos e metodológicos. São Paulo: Vozes, 2008.

LEMONS, D.C. **Educação corporativa: pesquisa de soluções e-learning e modelos de universidades corporativas**. Dissertação do curso de pós-graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 2003.

LIPOVETSKY, G. **A felicidade paradoxal**. Ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

MARCONDES, R.C. Desenvolvendo Pessoas: do Treinamento e Desenvolvimento à Universidade Corporativa. In: **Construindo a gestão do fator humano**. Cap. 9. São Paulo: Editora Saraiva, 2004.

MEISTER, J.C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativa**. São Paulo: Makron Books, 2005.

MEISTER, Jeanne C. **Corporate Universities; lessons in building a world-class work force**. Rev. and updated edition. New York: McGraw Hill, 1998.

MENEGASSE, M.E. **O declínio do emprego e a ascensão da empregabilidade. Um protótipo para promover a empregabilidade na empresa pública do setor bancário**. Tese submetida como requisito para a obtenção do título de doutor do Programa de pós-graduação em engenharia de produção da UFSC: Florianópolis, 1998.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. In: CALDAS, M.P.; BERTERO, C.O. **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

MUNDIM, A.P.F. **Educação corporativa: fundamentos e práticas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MUNDIM, A.P. F. Implementando a educação corporativa: o projeto. In: MUNDIM, A.P.; RICARDO, E.J. **Educação corporativa: fundamentos e práticas**. São Paulo: Qualitymark, 2004.

NOGUEIRA, M.A. **Um estado para a sociedade civil**. Temas éticos e políticos da gestão democrática. São Paulo: Cortez, 2004.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. São Paulo: Campus, 1997.

NUNES, I. H. **Requisitos para determinar a validade de transformação de um Centro de Treinamento de uma Empresa do Setor Elétrico em Universidade Corporativa**. Dissertação do curso de pós-graduação em engenharia de produção. Florianópolis: UFSC, 2005.

OLIVEIRA, D.P.R. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, S.L. **Metodologia científica aplicada ao Direito**. São Paulo: Thomson, 2002.

OUCHI, W.G. **Como as pessoas podem enfrentar o desafio japonês**. São Paulo: Editora EFEB, 1982.

PENTEADO FILHO, R.C. **Criação de sistemas de inteligência em uma organização de pesquisa e desenvolvimento com a cientometria e a midiametria**. Dissertação do curso de pós-graduação em Administração de Empresas. Toulon Var: Université du Sud, 2002.

PIÑOL, S. T.; BENETTI, R. C. **Instituição de Ensino Superior sob Avaliação da Comunidade Empresarial**. In: IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2004, Florianópolis. IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2004.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

POUPART, J.; DESLAURIERS, J.P.; GROULX, L.H.; LAPERRIÈRE, A.; MAYER, R.; PIRES, A.P. **A pesquisa qualitativa**. Enfoques epistemológicos e metodológicos. São Paulo: Vozes, 2008.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v.68, n.31, p.79-91.May/June, 1990.

PRESTES MOTTA, F.C.; VASCONCELOS, I. F.G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

PUGH, D. S.; HICSON, D. J. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

QUARTIERO, E. M.; BIANCHETT, I. **Educação corporativa**. Mundo do Trabalho e do Conhecimento: aproximações. São Paulo: Cortez Editora, 2005.

RAMOS, F.; JANUARIO, S. S. **Gestão de pessoas entre duas alternativas: Competências ou Aprendizagem Organizacional? É preciso fazer escolhas**. In: 3 ENEPO - Encontro de Estudos e Pesquisas em Organizações, 2007, Joaçaba (SC). Anais... 2007.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social**. Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, M.V; LOUREIRO, J.M.; VIEIRA, R. **Gestão estratégica de recursos humanos**. São Paulo: Qualitymark, 2005.

ROSA, P.C.; MACEDO, R.G. **A aplicabilidade do método científico e das hipóteses na ciência da informação: uma contribuição para a construção científica do conhecimento comunicacional**. INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação e XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. São Paulo: UMESP/FAMA, 2008.

ROSSETO, C.R. **Adaptação estratégica organizacional: um estudo multi-caso da construção civil – setor de edificações**. Tese do Programa de pós-graduação em engenharia de produção. Florianópolis: UFSC, 1998.

SAINSAILIEU, R.; KIRSCHNER, A.M. **Sociologia da empresa**. Organização, poder, cultura e desenvolvimento no Brasil. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

SANTOS, L.A.S. **Educação corporativa como ferramenta de desenvolvimento do capital intelectual da EMBRATEL**. Monografia do curso de pós-graduação. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

SCHEIN, E.H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

SCHROEDER, C.S. **Critérios e indicadores de desempenho para sistemas de corporativo virtual: um modelo para medir resultados**. Dissertação do curso de pós-graduação em Administração. Porto Alegre: UFRGS, 2005.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

SILVA, S.M.M.S. **Características de aprendizagem das Universidades Corporativas: um estudo nas organizações de Santa Catarina**. Monografia apresentada como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas. Balneário Camboriú: UNIVALÍ, 2008.

SOUSA, A.M.; ELOY, E.R.; MATOS, F.S.J.F.; SARTORI, L.F.; SILVA FILHA M.J.A **Gestão de pessoas alinhada à gestão do conhecimento**. In: SANTOS, A.R. et al. (orgs.) **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Cahmpagnat, 2001.

SOUZA, Cesar. **Talentos & competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

SOUZA, R.I. **Estratégia de educação corporativa para o setor elétrico utilizando o e-learning**. Dissertação do curso de pós-graduação em engenharia de produção e sistemas do centro tecnológico. Florianópolis, UFSC, 2004.

STEWART, T. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual do século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TARAPANOFF, K. **Educação corporativa**: cenários e tendências no Brasil e no mundo. São Paulo, 2007.

TARAPANOFF, K. Panorama da educação corporativa no contexto internacional. In: SCT. **Educação corporativa**: contribuição para a competitividade. Brasília: Petróleo Brasileiro e CNI, 2004.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2000.

TEIXEIRA, A. **Universidades corporativas x educação corporativa**. O Desenvolvimento do Aprendizado Contínuo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

THUROW, I. **O futuro do capitalismo**: como as forças econômicas moldam o mundo do amanhã. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

TOURAINÉ, A. **Um novo paradigma**. Para compreender o mundo de hoje. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

TRIVINÕS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, F.C. Racionalidade, autoridade e burocracia: bases da definição de um tipo organizacional pós-burocrático. **Revista de Administração Pública**, n. 38, vol. 2, p. 199-220, mar./abr. 2004.

VASCONCELOS, I.F.G.; MASCARENHAS, A.O. **Organizações em aprendizagem**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

VERGARA, S.C.; RAMOS, D.R.M. Motivos para a criação de universidades corporativas – Estudo de casos. **Revista de Administração Mackenzie**, Ano 3, n.2, p. 79-98, 2002.

Disponível em:

http://www.mackenzie.br/editoramackenzie/revistas/administracao/adm3n2/revadm3n2_art4.pdf> Acesso em: 01.08.2009.

VITELLI, A.P.D. **As universidades corporativas e sua contribuição para a gestão do conhecimento das organizações**. Dissertação do curso de pós-graduação em Administração de Empresas. São Paulo: FGV, 2006.

WOOD Jr., T. Fordismo, toyotismo e volvismo. In: WOOD Jr., T. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 229-248.

WRIGHT, P.; KROLL, M.J; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

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

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

1. PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

Objetivo: Identificar se existe um programa de educação continuada na organização e qual a visão dos líderes sobre o assunto.

1.1 Há programas de educação continuada dentro da organização?

1.2 Em que estágio se encontra (idealização, implantação ou totalmente implantado)?

1.3 Quais os objetivos propostos do programa?

1.4 Quais as facilidades criadas para motivar os funcionários a participar destes programas?

1.5 Você acredita que o conhecimento adquirido pelos funcionários ajuda nos resultados obtidos pela organização? Como?

1.6 Como é feita a avaliação dos funcionários quanto à melhoria do desempenho obtido pelo treinamento?

1.7 Em sua opinião os líderes estão preparados para o programa de educação continuada que vem sendo desenvolvido?

2. PROCESSO DE APRENDIZAGEM

Objetivo: Identificar se o processo ocorre através do modelo de Universidade Corporativa ou de um departamento de treinamento e desenvolvimento.

2.1 Se não há programas, quais as maneiras que as pessoas encontram para aprender dentro da organização?

2.2 Onde acontece a aprendizagem? Há um local físico?

2.3 Existe algum diagnóstico para avaliar a necessidade de treinamento dos funcionários?

2.4 Quais são as principais competências desenvolvidas em cada participante?

2.5 Há uma metodologia usada para o aprendizado? Qual?

2.6 Quem são atendidos por este programa?

2.7 Como o conhecimento é transmitido?

2.8 Quem faz a transmissão do conhecimento?

2.9 Existem uma política de facilitadores, ou seja, aqueles que recebem conhecimentos passam a ser multiplicadores?

2.10 Você concorda em ter como facilitadores as pessoas da própria empresa?

2.11 Existe aceitação entre os colegas quando são chamados para fazer um treinamento?

2.12 Quanto à frequência, o processo de aprendizagem ocorre como um evento único ou contínuo?

2.13 Quanto à meta, desenvolve o estoque de qualificações do indivíduo ou soluciona problemas empresariais e melhora o desempenho no trabalho?

2.14 Quantas horas de treinamento os funcionários recebem em média por ano?

3. O ALINHAMENTO CORPORATIVO

Objetivo: Identificar a posição da universidade corporativa dentro da estrutura da organização.

3.1 Existe o envolvimento e a atenção dos principais dirigentes no processo de aprendizagem?

3.2 Qual o papel que os dirigentes desempenham na determinação de como o aprendizado deve ser orientado e integrado em toda a organização?

3.3 Existe comprometimento dos empregados com o processo de aprendizagem?

3.4 Os empregados respeitam as iniciativas dos dirigentes?

3.5 Qual o envolvimento e apoio do setor de recursos humanos?

3.6 Qual o envolvimento das pessoas estratégicas e especialistas das demais áreas da organização?

3.7 Existem um diretor ou gerente de uma unidade específica responsável pelo desenvolvimento dos funcionários?

3.8 Em caso positivo, este setor tem autonomia e controle do processo de aprendizagem?

4. MODELOS DE ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO

Objetivo: Identificar o modelo de conteúdo da universidade corporativa das organizações investigadas

4.1 Como está organizado o conteúdo?

- De forma categorizado e/ou por setor;
- Através do movimento de trilhas ou níveis no desenho estrutural do modelo;
- Apresenta características acadêmicas com passos seqüenciais de aprendizagem em níveis hierárquicos (do básico ao específico culminando com desenvolvimento de lideranças);

4.3 Dá condição dos funcionários identificarem o progresso da aprendizagem?

4.4 Tem parcerias com outras instituições? Quais e por quê?

4.5 Como foram desenhados estes programas:

- A aprendizagem é mais ampla na base e mais específica na ponta (Na base programas básicos e na ponta programas executivos ou de lideranças);
- O currículo básico está posicionado no centro mostrando claramente sua importância
- Os conteúdos têm um arranjo que orienta como os empregados compreendem a conexão existente entre currículo e desempenho funcional;
- A organização dos conteúdos são descritivos e a forma escolhida combina com a cultura organizacional
- O conteúdo tem a idéia de hierarquia (os programas básicos levam às áreas mais especializadas)

4.6 O funcionário é promovido de acordo com o progresso nos níveis de aprendizagem?

4.7 O programa está propenso a aquisições e fusões de aprendizagem?

4.8 O empregado pode crescer funcionalmente por intermédio da aprendizagem?

4.9 É possível integração rápida de novas escolas de conteúdos adaptando-se a uma organização que esteja em processo de expansão interna ou de fusão com outras empresas?

4.10 Os programas de aprendizagem são estruturados unicamente para uso interno dos empregados ou podem ser usados para o público externo?

4.11 Os funcionário são encorajados a trabalharem como parceiros dos seus líderes ou usam modelos de rotatividade gerencial?

4.12 A aprendizagem vai além do empregado, ou seja, não está centrada unicamente no empregado, para uma variedade de afiliados externos?

APÊNDICE B – MODELO DO TERMO DE CONSENTIMENTO DO PARTICIPANTE

Eu, _____, DECLARO que fui esclarecido (a) quanto aos objetivos e procedimentos do estudo pelo pesquisador e CONSINTO minha participação neste projeto de pesquisa, a realização das gravações das entrevistas, bem como o uso das informações para fins de estudo, publicação em revistas científicas e/ou formação de profissionais.

Rio do Sul (SC), _____ de _____ de 2009.

APÊNDICE C - ENTREVISTADOS

ENTREVISTA – E1

1. PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

1.1 Entrevistador – Há programas de educação continuada dentro da organização e em que estágio se encontra? De idealização, implantação ou totalmente implantado?

Entrevistado – Certo, então eu vou te falar como que a O-1 realiza os programas de capacitação, de treinamento, pra você avaliar de isto pode ser chamado de educação continuada ou não, porque quando a gente monta um programa, monta um modelo de trabalho que nós temos na empresa não pensa... ah! eu vou fazer isso porque isso é educação continuada. Não trabalha, ou pelo menos as empresas não crescem desta forma. A gente vai evoluindo conforme vai aprendendo, vai crescendo, vai criando experiência e buscando alternativas que realmente venham superar as deficiências que as pessoas que estão na empresa têm de qualificação, deficiência de relacionamento e a própria empresa começa a se adequar também na questão dos recursos para oportunizar as pessoas.

Colocando o que é a O-1? Qualificando um pouco pra você entender, é uma cooperativa agropecuária que tem na área do comércio, área de supermercado tido como uma prestação de serviço. O que na verdade isso é uma função mais que estatutária porque na realidade no dado econômico a área comercial do supermercado e lojas agrícolas representa 50% do faturamento da empresa e é o nosso maior foco de trabalho. Já a área de produção ela tem 1/3 dos funcionários mesmo tendo um faturamento igual à área comercial. E as qualificações nesta área têm menos exigências que a área comercial porque o público que tem acesso é muito pequeno. Já a área comercial é diferente porque tem toda uma clientela externa, uma concorrência que precisa trabalhar não só o preço e qualidade da mercadoria, mas principalmente hoje muito mais a qualidade do trabalho prestado para os clientes dentro das unidades. Então esse é um foco que mudou bastante nestes últimos anos e que fez com que as empresas pensassem seriamente em investir neste processo de formação.

A O-1 está no mercado 38 anos e que nestes 38 anos ela tem supermercado que passou de armazém, unidades pequenas, e entrou depois na linha dos auto-serviços

num processo de aprendizado que todo mundo foi crescendo com isso. Eu lembro, tenho 25 anos de O-1, quando foi colocado o primeiro check-out, todos gostavam de ficar passando ao lado para sentir a sensação de não ser atendido no balcão. Aquela sensação do auto-serviço, do auto-atendimento foi uma inovação e que depois passou a ser um problema porque o cliente não estava preparado pra isso, a empresa não estava preparada e este foi o processo principal de busca de qualificação.

Hoje o que nós fazemos em termos de Empresa? Nós temos um programa de Gestão de Capacitação que é montado dentro de um processo de gestão participativa.

1.2 Entrevistador – Quais as facilidades criadas para motivar os funcionários a participar deste programas?

Entrevistado – Todos os anos a gente a gente faz esse processo de discussão com as equipes. Eu respondo pela área desde o ano de 2000. Quando eu assumi era diferente, as pessoas eram catadas dentro da empresa e mandadas fazer o treinamento. Às vezes elas nem queriam, não era a necessidade dela, mas precisava ir pra montar o grupo.

Hoje trabalhamos diferente porque as pessoas também evoluíram e elas começaram a responder por si, porque também são mais exigidas no ambiente de trabalho então elas sabem as fragilidades e que precisam se fortificar pra poder continuar competindo. Porque mesmo com todo o trabalho que a gente faz de cooperação, de comprometimento a competição é inerente ao processo. No mesmo ambiente de trabalho com mais dez pessoas, aquelas dez pessoas estão almejando uma promoção que só um vai receber naquele momento ou naquela etapa ou naquele ano e numa empresa como a O-1 a rotatividade é muito avançada na área operacional, na área de chefia, nas lideranças a nossa média é de 15 a 25 anos de casa, é interessante porque essas pessoas que construíram a cultura da empresa. Mas também corremos o risco da pouca renovação, a perpetuação de muitas pessoas faz com que a empresa também perca aquilo que se coloca o “sangue-novo” que é interessante de vez em quando se colocar. As pessoas acabam acostumadas com a sua rotina que mesmo fazendo ruim é aceito porque faz todos os dias. E aí que a gente procura quebrar isso trazendo para esse processo de

capacitação momentos de reflexão para que essas pessoas se repensem quase que constantemente.

1.3 Entrevistador – Você acredita que o conhecimento adquirido pelos funcionários ajuda nos resultados obtidos pela organização? Como? E como é feito a avaliação dos funcionários quanto à melhoria do desempenho obtido pelo treinamento?

Entrevistado – Sim, as filiais têm reuniões mensais entre eles pra discutir o andamento, os problemas, as necessidades, as metas, os resultados, as estratégias utilizadas para alcançar, os erros, o que precisam rever e isso é oficializado. Eles têm o compromisso de fazer isso porque é parte integrante do PPR da empresa. O nosso Plano de Participação de Resultados, os indicadores foram construídos com a participação de todos. Então os indicadores utilizados que determinam o ganho pro RH, alguns são específicos do RH. Outros fazem parte de todo o contexto administrativo e alguns são de toda a empresa. Todos os nossos resultados do PPR são individualizados por área, por departamento, por filial, mas estão amarrados entre si. Se a minha área não produzir os resultados estabelecidos eu vou prejudicar diversas outras áreas que estão amarradas comigo. Isto está claro, eles sabem o nível de comprometimento. Sabem porque foram construídos com eles. A gente chama de “gatilho”. O que dispara esse “gatilho”? Se nós tivermos 85% do resultado planejado, falo de resultado não do faturamento, o gatinho dispara. Disparando o “gatilho” todo mundo já ganhou 55% de seu próprio salário e depois começam as avaliações individuais, então 55% é igual pra todo mundo, então se disparou o gatinho e a empresa atingiu o resultado geral dela todos ganharão 55%, pra chegar a 100% daí depende da equipe, da individualidade de cada área de cada departamento ou filial. É um trabalho de equipe, porque uma equipe interfere na outra. Se não trabalhar muito bem esse trabalho de equipe vira guerra. Como exemplo, eu, funcionária do RH, perco dinheiro do meu PPR se o balancete da contabilidade não for entregue até o 5º dia útil para o superintendente. Todo mundo se ajuda para o balancete ficar pronto no 5º dia útil as pessoas da contabilidade tem que ser eficazes e todas as filiais precisam mandar os documentos dentro do prazo correto, tem que ter todos os orçamentos feitos de forma correta, porque senão não dá tempo de conciliar, de conferir. É um processo que todos participam. Mensalmente este resultado é colocado dentro da planilha do PPR e a cada dois

meses nós temos uma equipe de multiplicadores, que todo anos a gente muda pra dar oportunidade de mais funcionários participar. Eles passam por todos os departamentos e filiais fazendo reuniões com todos os funcionários além das reuniões de equipes que todos têm que fazer, tem essa capacitação a cada dois meses com a participação dos multiplicadores. Então, eles são desenvolvidos e preparados para fazer o acompanhamento dessa situação, porque se eles não tiverem uma capacitação permanente, uma educação continuada vai chegar a um momento que isso vai perder o interesse pra eles, e não vão saber avaliar, nem saber interpretar o balancete da loja, da filial pra saber aonde eles erraram, se as despesas que eles fizeram estão dentro do orçado, se extrapolaram, onde e porque extrapolaram, como podem recuperar no mês seguinte aquelas despesas que fizeram a maior neste mês. Então é assim, é todo um processo de gerenciamento que eles conseguem acompanhar claramente o desempenho, os resultados de acordo com as capacitações que lhes são proporcionadas.

1.4 Entrevistador – Em sua opinião, os líderes estão preparados para o programa de educação continuada que vem sendo desenvolvido?

Entrevistado – Nos últimos 6, 7 anos por parte da direção da empresa, a idéia é que capacitar, treinar, qualificar não é custo... é investimento.

Então a gente não usa a nossa conta de “gastos com treinamento” não entra como despesas. É atribuído como um investimento feito pela empresa, só não entra no patrimônio porque é um bem intangível. Existe esta concepção. Além disso, há uma política de incentivo categórico das necessidades de graduação, remunerando até 50% a graduação, especialização e mestrado em todos os níveis hierárquicos e independentes do curso a fim. Essa é uma discussão que acontece internamente. O conceito que se tem é que a empresa só deve subsidiar os cursos afins, mas eu partilho de uma idéia diferente. Que independente do curso que ela faz ela está se qualificando, se preparando sendo que a empresa não tem condições de absorver todo o contingente numa linha de promoção.

2. PROCESSO DE APRENDIZAGEM

2.1 Entrevistador – Onde acontece a aprendizagem? Há um local físico?

Entrevistado – O local depende do evento, do treinamento programado. Para os cursos “in company” existe um auditório no prédio da matriz com capacidade para até 35 pessoas, sendo que um grupo maior de pessoas não é interessante para o aprendizado. Pode ocorrer fora da empresa ou nas próprias filiais ou unidades locais. Por exemplo, nos casos de maior qualificação os treinamentos são feitos fora. Porque eu não posso fazer um treinamento para o contador da empresa. Ele tem que sair da empresa. Porque temos apenas um contador e mais quatro analistas contábeis. Os demais são auxiliar de escritório que fazem a digitação. É uma situação que não comporta um evento “in company”.

2.2 Entrevistador – Existe algum diagnóstico para avaliar a necessidade de treinamento dos funcionários?

Entrevistado - Todos os anos nos meses de setembro e outubro começamos a discutir com os colaboradores e aí existe uma participação de todos independente do nível hierárquico, na montagem das verbas do ano seguinte. Então cada filial, com seu grupo, com a sua equipe começa a discutir o que vai fazer pro ano seguinte, até aonde tem potencial pra chegar. Feito todo este trabalho, dentro das estratégias estabelecidas a gente discute com eles quais são as qualificações que estão precisando ser trabalhadas.

Esta discussão é feita em equipe e em parceria com as unidades. Um exemplo: Com a Unidade de Taió. O que esta unidade precisa em termos de pessoas? Aumentar a equipe? Diminuir a equipe? Qualificar? Qualificar em que área? Isso a gente faz por processo. Feito isso temos um diagnóstico da empresa como um todo. Daí a gente trabalha as necessidades individualizadas nas filiais e trabalha necessidades coletivas que é uma coisa que se repete todos os anos, como exemplo, reforço no atendimento, em vendas, e em negociação. São treinamentos que a gente repete todos os anos procurando fazer sempre de um modo diferente porque a dinâmica do mercado é outra. Essa é uma necessidade premente, porque faz parte do negócio.

2.3 Entrevistador – Quais são as principais competências desenvolvidas em cada participante?

Entrevistado - O negócio é vender, atender, trabalhar com o cliente e as pessoas precisam ser capacitadas. Porque o que antigamente o cliente queria não é o que ele quer hoje. Então, se o nosso atendimento não acompanhar essa dinâmica de

mercado, nós não vamos chegar, nós vamos nos afastar do cliente. O cliente hoje é aquele que prefere o repositor do lado dele conversando, perguntando como é que está a vida dele do que o empacotador levando as compras dele no carro.

Ter esse relacionamento, ter essa ligação de querer entrar no supermercado, mesmo que lá tenha 180, 200, 300 funcionários, mais ele quer se identificar com alguém lá. E a gente acaba tendo clientes direcionados, por exemplo, já fizemos várias pesquisas e constatamos que tem cliente que entra no supermercado e quer ser atendido por aquela caixa ou por aquele caixa. Não se incomoda de ficar numa fila. É um momento de trocar uma idéia, vai conversar, vai contar alguma coisa, vai ouvir alguma coisa. É uma necessidade do ser humano hoje que começa a aflorar e as empresas tem que estar antenadas, e tem que preparar as pessoas pra isso.

A rotatividade muito grande pode representar grandes prejuízos na questão do atendimento. Hoje a meta principal das empresas está em como reter estes colaboradores. Tem que fazer uma avaliação entre eles quem tem essas competências essenciais de atendimento e formar uma equipe forte neste sentido. A rotatividade vai acontecer sempre porque ela também faz parte do negócio, faz parte do mercado, o ser humano é instável e essa instabilidade faz com que ele busque novas tendências, mas por outro lado a empresa também mantém oportunidades pra todos. Hoje tem um grupo que compõe o caixa, essas pessoas estão até colocando um pouco mais do que a função exige e a empresa não tem como dar um pouco mais pra todos. É um processo que é dinâmico, mas seletivo. Existe uma seleção natural em relação a isso e o cliente ajuda a fazer esse processo seletivo. Então, em função de todo esse conhecimento, dessa realidade é que a gente monta o nosso trabalho.

Por exemplo, o trabalho deste ano que fizemos de negociação não foi na linha operacional. Nós trabalhamos na linha de cargos mais qualificados. Mas a negociação foi num processo assim: a minha vida é uma negociação. O fato de acordar já é uma negociação minha com a minha preguiça. Eu tenho que tomar uma decisão naquele momento e negociar comigo mesmo. Agora eu vou te dar mais cinco minutos na cama mais depois você vai levantar, vai pro chuveiro, a gente negocia o café, com as crianças, quem faz, quem não faz, quem fica, quem vai... é uma negociação permanente.

A capacitação para negociação no seguinte sentido: se eu for fazer uma venda tenho que entender que para aquela venda tem uma pessoa que está negociando

comigo também. É uma negociação de mão dupla. E normalmente o que se pede pra negociação é forçar uma venda, negociar bem essa venda. Tem momentos que fazer uma venda não é o mais interessante. Tem momentos que fazer a venda significa conquistar o cliente para ele comprar no próximo mês. Os dois têm que ganhar. A negociação entra nas relações pessoais, o teu convívio com os teus colegas de trabalho é uma negociação diária e permanente. Você tem que ceder, você tem que ganhar, você tem que cobrar, tem que renunciar algumas coisas que você gostaria que fosse porque não faz parte do “metiê” da empresa e você tem que abrir mão. Foi trabalhado muito este conceito este ano com eles em vários momentos de capacitação. Todo o nosso foco em 2009 foi na gestão de pessoas, como lidar com pessoas e como entender as pessoas.

Este ano a gente fortaleceu muito este princípio de que a equipe não é feita só pelo líder ou pelo gerente levando em consideração que nem todo chefe é líder e nem todo líder é chefe. Mas temos os nossos chefes institucionalizados e os que não são líderes fizemos um trabalho individualizado para que ele entenda sua atitude, sua postura no seu relacionamento com o subordinado e mostrar pra ele que autoridade é interessante em alguns momentos e nos outros momentos é a conquista porque se não tiver a conquista não tem comprometimento. E este é o processo que a gente faz na busca desta qualificação e capacitação.

2.4 Entrevistador – Quem são os atendidos por este programa e quantas horas de treinamento os funcionários recebem em média por ano?

Entrevistado - Este ano a estatística que a gente fez na semana passada concluiu que chegamos a 1,6 pessoas por treinamento. Até final do ano deve chegar a 2,3. É muito considerando que temos 500 a 600 funcionários espalhados em 40 municípios e todos os níveis foram desenvolvidos.

2.5 Entrevistador – Existe uma política de facilitadores, ou seja, aqueles que recebem conhecimentos passam a ser multiplicadores? Você concorda em ter como facilitadores as pessoas da própria empresa?

Entrevistado – Sim, isto é bem aceito por mim e por todos sem problemas. Nós temos um grupo de multiplicadores do PPR. Eu não diria nem que eles capacitam, eles fazem a divulgação dos resultados e uma avaliação dos resultados do PPR pra cada equipe. A capacitação mesmo é de responsabilidade das chefias. Por exemplo,

qual é a integração que se faz hoje com o funcionário? Há um tempo todos os funcionários contratados no mês a gente trazia aqui para a matriz. Não resolvia nada porque na realidade quem tem que fazer a integração e a recepção é a equipe que vai recebê-lo. Então nós capacitamos os nossos gerentes para que eles façam a integração e a ambientação destes novos colaboradores: o que ele precisa; qual a responsabilidade que ele tem nesse processo; que ele tem que fazer bem feito para ele não perder o funcionário em pouco tempo. Pra ele conhecer a estrutura física da matriz se aproveita os eventos “in company” e se realiza no auditório da matriz com a participação de uma pessoa de cada filial e já faz o processo de integração.

Outro exemplo: foi feito há três semanas um treinamento com instrutor interno, que foi o pessoal da contabilidade. Por causa da mudança do sistema eletrônico das Notas Fiscais não precisou trazer ninguém de fora. O contador foi capacitado fora e ele multiplicou internamente trazendo o pessoal das filiais que fazem os lançamentos da parte de escrituração. Isso é uma coisa que a gente faz com frequência. Nós temos um sistema gerencial informatizado onde nós capacitamos todas as pessoas da empresa neste sistema, pra conhecer os recursos, as possibilidades, como usar, porque tem coisas que a pessoa faz que é operacional dela, ela vem operar o sistema, alimentar o sistema e percebe que ele oferece mil e uma possibilidades para ter outras informações que aquela filial, ou aquela unidade ou aquele departamento oferece.

2.6 Entrevistador - Existe aceitação entre os colegas quando são chamados para fazer um treinamento?

Entrevistado – Ele não precisa ser convidado. Se eu fizer a divulgação hoje na O-1 que vamos ter na semana que vem um treinamento sobre técnicas de vendas, pode ser o mais básico que for, se eu tiver 30 vagas eu tenho certeza se deixar livre vou ter no mínimo 150 inscritos.

3. O ALINHAMENTO CORPORATIVO

3.1 Entrevistador - Onde está posicionado o processo de educação continuada dentro da estrutura da organização?

Entrevistado – Dentro da Diretoria de Recursos Humanos existe a área de treinamento que é um nome que a gente ainda utiliza. Ela é responsável em

monitorar todo esse processo, de acompanhar desde a identificação das necessidades, de acompanhar os processos de identificação disso, a contratação dos profissionais é feito tudo por um setor determinado. Temos um planejamento, um orçamento que tem que ser respeitado. É uma equipe de um setor responsável por essas atividades. Está alojado dentro do setor (diretoria) de recursos humanos da empresa.

4. MODELOS DE ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO

4.1 Entrevistador – Tem parcerias com outras instituições? Quais e por quê? O programa está propenso a aquisições e fusões de aprendizagem?

Entrevistado – Todo trabalho do PPR é um trabalho interno nosso feito pela própria equipe, ou seja, as reuniões e o processo de treinamento somos nós que fizemos. O restante do trabalho a gente sempre contrata. As reuniões mensais dos gerentes, a parte de treinamento fica por minha responsabilidade, então todos os itens naquele mês tem a área: a área comercial, a área financeira, todo mundo interage com eles. Na reunião de ontem, por exemplo, a gente trabalhou o item comunicação. Este item, na reunião com estas lideranças sou eu que trato porque já foi treinado, já foi capacitado... a gente faz uma reflexão em cima dos conhecimentos que eles já tem pra saber da aplicabilidade. Eles estão se comunicando? Não estão? Onde está a falha? Porque está tendo problemas? Faz-se toda uma avaliação porque eu tenho acesso a todos os funcionários que são desligados da empresa. Os gerentes das filiais fazem o recrutamento, a seleção, a entrevista e a contratação por lá. Eu só avalio entre as possibilidades se realmente foi à melhor escolha pra discutir com eles se não tem um jeito melhor, mas a decisão final é deles, porque quem vai trabalhar com aquela pessoa é aquele gerente, é aquela equipe, então eles participam disso. O gerente geralmente leva a apreciação do próprio grupo. Após a pessoa ser entrevistada o gerente consulta o grupo porque se trata de cidades pequenas onde todos se conhecem e sabem se tem um bom relacionamento, se é simpática, muitas vezes numa entrevista ele precisa ter esse apanhado.

Nós desligamos, mesmo sendo de responsabilidade da filial, a parte de verbalização e documental é de responsabilidade da equipe da matriz. Então todos os funcionários desligados vêm pra cá e aqui é feito a entrevista de desligamento que é possível confrontar se todo aquele aprendizado que vem sendo discutido durante o

ano, todo aquele trabalho de gerenciamento está sendo observado. E com base na entrevista de desligamento a gente identifica algum problema que pode ser uma falha e aí a gente retorna pra melhorar o ponto fraco no líder sem mexer na decisão do desligamento pra não tirar a autoridade do gerente.

Temos também a parceria do SESCOOP, O “S” das cooperativas que faz o apoio financeiro pra todos pra todos os programas de treinamento. Um apoio que vai de 20 a 80% do custo de cada programa desenvolvido, até 100% do custo no caso do Jovem Aprendiz devido a legislação.

Nós não temos contratado uma empresa de treinamento que gerencia os nossos programas. É só para desenvolver pontualmente uma necessidade. Agora a necessidade é essa? Nós vamos pro mercado identificar qual o melhor fornecedor, empresa e proposta, depois disso ainda, antes de fechar a gente faz um contato com a pessoa que vai ministrar. Isso é uma ressalva que eu faço sempre, antes de conversar pessoalmente, não por e-mail, preciso ouvir o tom de voz da pessoa, a forma como a pessoa se comunica para saber se está dentro da possibilidade de entendimento da equipe. Discuto o conteúdo, o porquê da realização, o que realmente representa o objetivo daquele trabalho, aonde que a empresa pensa em chegar com aquele trabalho pra saber se eles têm ou não afinidade com aquilo.

4.2 Entrevistador – Os conteúdos dos programas de aprendizagem são organizados de forma que combinam com a cultura organizacional da empresa?

Entrevistado – A premissa é que estejam de acordo com a cultura da organização. Por exemplo: tínhamos uma parceria com determinado laboratório veterinário porque nós também temos farmácias veterinárias nas unidades. Durante muito tempo desenvolvemos uma parceria com esse laboratório. Comprávamos os medicamentos e junto com essa compra negociávamos capacitação. Por que a gente faz isso? Nós temos uma equipe técnica, agrônomos e veterinários, e eles tem um conhecimento geral sobre o assunto, mas se tratando de um medicamento de um determinado produto, tem que vir um especialista treinado da empresa fornecedora que conhece profundamente aquele produto. Então esta parceria é para obter o melhor que a gente pode pra oferecer pra equipe técnica das filiais que capacita o produtor, nesta parceria que a gente tinha de uma certa data, neste ano o processo foi todo montado, foi feita a negociação, atingimos as vendas, porque tem a compra, a venda

e o processo de formação e quando chegou no momento de iniciar o processo de negociação eles impuseram mais uma condição: vocês precisam adquirir tal produto e colocar na região. Só que o tal produto ainda não estava certificado. A O-1 rompeu o processo de negociação com esse fornecedor. Nossa preocupação é que se nós queremos uma formação não é para tirar vantagem. Para a empresa economicamente não foi um bom negócio porque perdemos financeiramente e era um produto que nos dava uma boa rentabilidade.

Se for trabalhar técnicas de vendas. Tem mil maneiras de se trabalhar de se oferecer, de se colocar. Daí nós temos um princípio ético, nós temos os valores, a missão e os princípios da empresa que lá no treinamento eles precisam ser muito valorizados. Por exemplo, num curso de vendas a empresa jamais treina para tirar vantagem. O objetivo da empresa é pra que tenha uma venda permanente, para que tenha o cliente do nosso lado e não para extrair do cliente naquela venda o máximo que a gente pode.

4.3 Entrevistador – O programa dá condições dos funcionários identificarem o progresso da aprendizagem?

Entrevistado – Se perguntar para um caixa de supermercado o caminho que ele pode percorrer na empresa, ele sabe te dizer. Ele tem essa visualização. Se ele quer permanecer dentro daquela atividade ele tem um itinerário de caixa para um supervisor para um sub-gerente, para um gerente daquela filial e depois ele só tem a possibilidade de chegar ao gerente comercial na matriz. Desta forma o funcionário sabe o caminho hierárquico. É feito muito recrutamento interno. Por exemplo: nesta semana abriu uma vaga na contabilidade. Qual é a qualificação que estávamos buscando? Uma pessoa de ciências contábeis ou em graduação. Tivemos 12 inscritos e o selecionado foi uma pessoa que estava na função de açougueiro que está terminando o curso de ciências contábeis. Ele foi o escolhido dentro do grupo.

Como nós somos uma empresa que tem diversas atividades ele pode permear os níveis, como nós temos várias pessoas que entram na área operacional da produção e depois passamos para a logística do comercial fazendo um trabalho totalmente diferenciado. Eles conseguem perceber que se eles tiverem essa qualificação e quando tiver uma vaga eles podem ocupar sem passar necessariamente pelos níveis de qualificação.

4.4 Entrevistador – O funcionário é promovido de acordo com o progresso nos níveis de aprendizagem? Ele pode crescer funcionalmente por intermédio da aprendizagem?

Entrevistado – A O-1 tem um giro interno de aprendizagem que é percebido pelas pessoas e que é muito forte na empresa onde as pessoas são capacitadas e participam do mesmo nível de capacitação. Eu não sei quantos níveis a gente poderia dizer que identifica este giro, porque a idéia que a gente tem é que isso acontece, mas não sei se isso é real na prática. A idéia é essa, mas precisamos ver na base se eles têm essa visão, se já chegamos nesse nível, pois isso é processo longo. Nesse processo estamos há nove anos e ainda moldando a cultura neste nível estratégico. Eu ainda tenho resistência no nível estratégico, por exemplo, no administrativo financeiro de tirar funcionário pra treinamento. Ela sempre acha que vai atrasar o trabalho apesar dela entender a importância, mas ela é tão operativa, tão de executar. E isso eu estou trabalhando com ela, o estratégico.

4.5 Entrevistador – Os programas de aprendizagem são estruturados unicamente para uso interno dos empregados ou podem ser usados para o público externo? Vai além do empregado, ou seja, não está centrado unicamente no empregado, mas para uma variedade de afiliados externos?

Entrevistado – Na área funcional é restrito a empresa. Nós temos outro programa que é o programa social. Neste programa nós temos trabalhos de formação, de qualificação e de integração com mulheres e jovens agricultores, com lideranças rurais e temos também a Cooper-jovem que está dentro das escolas estaduais de algumas escolas que temos projetos pilotos e ai sim, dentro da comunidade toda. O trabalho que a gente faz com as mulheres cooperativistas é um trabalho que não se restringe apenas ao quadro social, e como nós somos uma cooperativa, nós temos um quadro social hoje composto por quatro mil agricultores em toda a região. A prerrogativa do trabalho sempre é para atingir o quadro social, para atender o quadro social, mas ele é aberto a comunidade, então quando a gente faz uma reunião técnica, quando a equipe técnica faz uma reunião de qualificação dos produtores, realizadas no ano todo em todos os municípios, como produzir melhor, como cuidar, como conservar, como ter mais rentabilidade e como aprender custos na produção. Isso é aberto a comunidade gratuitamente. Mesmo que seja um trabalho da cooperativa para o associado, sempre tem a participação de pessoas da

comunidade de agricultores que não são sócios, porque é aberto a comunidade. Os fornecedores também participam. Nós vamos qualificar agora, por exemplo, ... nós temos parceiros de quem a O-1 na área comercial é representante, falando agora não em supermercado, mas de representantes de lojas agrícolas, nós somos representantes de empresas multinacionais e nós repassamos para os agricultores da região os produtos destas empresas. Mas nunca se repassa sem treinar os produtores. Então, junto com essa parceria comercial tem uma parceria de qualificação. A gente fecha o negócio do produto e fecha um programa de capacitação, de treinamento de como utilizar aquele produto sem colocar em risco a segurança da família e a segurança do ambiente.

Entrevistador -

4.6 Entrevistador – Os funcionários são encorajados a trabalharem como parceiros dos seus líderes ou usam modelos de rotatividade gerencial?

Entrevistado – Não. Ainda não. Na verdade nós estamos avaliando isso já há uns dois anos e estamos na fase do aprendizado. Mas enquanto o líder o gerente não conseguir entender o processo é difícil de fazer acontecer. Hoje no supermercado a tendência é que tudo mundo faz tudo, mas não está oficializado, isto ocorre na informalidade devido ao problema da legislação que engessa esse processo. Todos são capacitados e preparados para assumir outras funções. Mas isso acontece na informalidade.

Pra você ter uma idéia nós temos 560 funcionários, destes ocupam funções de nível gerencial, 01 superintendente, 05 gerências num nível de diretoria, 32 gerências na área de consumo e 09 na área de produção. Os níveis de ascensão hierárquicos são muito pequenos porque nossa estrutura é muito horizontalizada. Desta forma neste contingente que contamos, temos gerentes de 33 anos de casa. Quantas pessoas eu consegui promover? Este gerente prepara para outras filiais. Um caso de um gerente da filial de Petrolândia que vai fazer 35 anos de empresa, eu tenho certeza absoluta que 12 ou 13 gerentes de filiais que nós temos foram treinados por ele, que começaram trabalhando com ele e ele capacita, treina e ensina.

ENTREVISTA – E2

1. PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

1.1 Entrevistador – Há programas de educação continuada dentro da organização e em que estágio se encontra? De idealização, implantação ou totalmente implantado?

Entrevistado – Não. Nós aqui é sazonal, é conforme a necessidade. Não temos um programa de educação continuada, sou contra, acho que deveria ter. Neste momento não temos. Mas existe uma intenção.

1.2 Entrevistador – Você acredita que o conhecimento adquirido pelos funcionários ajuda nos resultados obtidos pela organização? Como? E como é feito a avaliação dos funcionários quanto à melhoria do desempenho obtido pelo treinamento?

Entrevistado – Sem o treinamento não existirá organização com sucesso. A avaliação na área de produção é realizada através do controle de qualidade avaliando os processos em geral e o produto final. Na área de relações humanas através da pesquisa de clima organizacional e no próprio dia a dia avaliando o turnover, absenteísmo, entrevista de desligamento, entrevista na primeira semana de trabalho e entrevista de final de contrato de experiência, disponibilizando os dados através de gráficos.

1.3 Entrevistador – Em sua opinião, os líderes estão preparados para o programa de educação continuada que vem sendo desenvolvido?

Entrevistado – A O-2 cresceu muito em 10 anos. De todos os nossos líderes o que menos tem de casa é 20 anos. O S. Valdecir (ex-presidente da empresa), a mentalidade dele e da diretoria anterior é produção, produção, produção... “as pessoas são pagas pra trabalhar”. Estamos tentando tirar este estilo. Mudou a presidência, é uma nova Presidenta e mudou o modo de pensar. Hoje se eu ver alguém atendendo mal no balcão (os funcionários) não aceito em hipótese alguma. Tem que ser sério na hora de ser sério, cobrar na hora que precisa, mas sempre saber como fazer isso. Neste ano, a gente não divulga, mas temos investido muito no social, muitas pessoas com problemas de câncer nós apoiamos, pagando todos

os exames necessários para diagnosticar e tratar a doença, só que a gente não sai fazendo “*a La Vontê*”, fizemos com critérios, mas não saímos divulgamos, não gostamos disso.

2. PROCESSO DE APRENDIZAGEM

2.1 Entrevistador - Se não há programas, quais as maneiras que as pessoas encontram para aprender dentro da organização?

Entrevistado - Os funcionários ficam sabendo pontualmente das capacitações. Ele não tem uma visão que este ano vai participar de tantos treinamentos. Nós não divulgamos isso. É pontual, nós não divulgamos antes, porque as vezes eu preciso mudar a cabeça da área administrativa. Eu percebo que a área administrativa esta com problema de relacionamento. Eu vou buscar um profissional que vai dar uma palestra de relacionamento interpessoal. Então é difícil programar antes. Nós não temos o hábito de programar antes.

Na prática todo começo de ano eu faço um orçamento, um orçamento de valor, aí eu faço uma prévia dos cursos que a empresa vai desenvolver naquele ano. Vamos supor assim, vou fazer 200 horas na área administrativa, nestas 200 horas eu vou fazer atendimento ao público, eu vou fazer de relações pessoais, qualificação na área contábil, fiscal e é assim que a gente faz. Primeiro parte de um orçamento... a presidenta dá um valor no mês de janeiro... tu vais poder gastar tanto.

Esta aqui é a planilha do que eu investi em 2008. De 2009 está com outra funcionária. Em 2008 eu gastei com palestras e treinamentos R\$ 21.000,00. Pelo faturamento que o Pamplona tem é pouco. Mas já é muito, porque não se gastava nada antes.

2.2 Entrevistador – Onde acontece a aprendizagem? Há um local físico?

Entrevistado – Eu faço interno e externo. Faço fechado e quando precisa eu faço fora (a empresa tem espaços físicos para treinamentos que foram vistos no decorrer da visita às instalações após esta entrevista como: sala de aula com biblioteca, ambientação por setores). Existe uma parceria com o SESI para promover aos funcionários a continuação da educação formal, ou seja, o programa de educação ao jovem e adulto).

2.3 Entrevistador – Existe algum diagnóstico para avaliar a necessidade de treinamento dos funcionários?

Entrevistado – O diagnóstico é assim: faço duas pesquisas de clima no ano. Neste ano já fiz duas. Porque? A gente fez uma e a diretoria duvidou do resultado... “Ah! Essa aí foi direcionada”! Daí trouxemos alguém de fora pra fazer e o resultado foi melhor que a primeira. Comprovou que nós estávamos certos.

Eu decido as necessidades. A gente vai amadurecendo por ano né? Por exemplo, esse ano eu senti a necessidade de investir nos pontos fracos. O nosso turn-over na fábrica está muito alto. Então, porque que está alto? Porque os meus gestores não sabem conduzir as pessoas, principalmente os novos e os que estão velhos na casa correm com os novos. Eles acham que os novos têm que agüentar o mesmo ritmo de produção dos que já estão. Então na prática nós vamos treinar líderes em cada setor, depois os facilitadores e depois a fábrica toda pra poder treinar os novos pra quebrar este paradigma. Porque assim no dia-a-dia vou te contar um exemplo prático. Pega uma linha de abate ... se ele não está habituado na hora que ele for tirar o couro do animal, for separar uma vísceras, uma coisa assim, ele não tem habilidade e o ritmo também. Tem o cara mais velho do lado e ele chama o cara de “novato” ou “leva essa peça lá que tu é novato” ou “tu tens que fazer o que nós queremos”. Ainda existe isso. Então eu vou gastar um valor, vou gastar tantas horas, vou gastar pra trazer um palestrante e vou fazer interno. Nesse é fechado, vou fazer fechado, vou fazer tudo interno.

2.4 Entrevistador – Quais são as principais competências desenvolvidas em cada participante?

Entrevistado – O nosso problema é liderança. Porque o nosso tipo de atividade é... a parte técnica não vem ao caso... porque é diferente de um ramo metalúrgico, a nossa parte técnica não existe, porque fazer aquilo vai ser sempre assim. Tu aprendeu a fazer no primeiro dia aquela técnica vai ser sempre assim.

2.5 Entrevistador – Quem são os atendidos por este programa e quantas horas de treinamento os funcionários recebem em média por ano?

Entrevistado – Hoje nós temos uma psicóloga do trabalho. Nós trabalhamos de dois modos Alvacir. Quando a gente consegue fazer interno fizemos interno, quando a gente não tem capacidade a gente traz de fora. Tem empresas que só trazem de

fora porque entendem que o “Santo de casa não faz milagres”. Nós temos pessoas preparadas também pra fazer. Este que eu estava falando (líderes) é a psicóloga do trabalho que vai fazer.

O número de horas que eu faço por ano eu planejo. Eu divido por área, na área administrativa eu vou gastar tantas horas, na área de produção tantas horas e lideranças tantas horas.

2.6 Entrevistador – Existe uma política de facilitadores, ou seja, aqueles que recebem conhecimentos passam a ser multiplicadores? Você concorda em ter como facilitadores as pessoas da própria empresa?

Entrevistado – Estes líderes que vamos preparar têm obrigação de preparar outros. Daqui pra frente com essa mudança de gestão a idéia é multiplicar. Eles são os próprios facilitadores, multiplicadores e consultores dos demais, a idéia é esta neste novo modelo de gestão.

Na produção quem ensina é o colega de trabalho. Por isso eu tenho turn-over alto, porque as vezes o colega ta sabotando o cara, pra se auto-valorizar, tem medo que o colega aprenda melhor do que ele.

2.7 Entrevistador - Existe aceitação entre os colegas quando são chamados para fazer um treinamento?

Entrevistado – Tem três níveis. O chão de fábrica... péssimo, pra eles investir neles, por exemplo, a SIPAT nós trouxemos um palestrante de Balneário Camboriú, de alto nível, outro ano um palestrante da CELESC, estamos disponibilizando tempo, sentados, ambiente ventilado pra assistir uma palestra, eles não gostam. O nosso líder, devido a nossa cultura ainda, pode treinar, treinar, treinar, leva três dias volta a ser o que era. Os nossos líderes hoje ainda estão assim. Nós estamos mudando isso devagarzinho. Isto tudo é cultural. Por exemplo, se pegar o chão de fábrica da Metalúrgica Riosulense (empresa local) e mandar para uma palestra eles vão todos contente. Aqui já não. Eles vão todos chateados, bravos. Porque se tinha na cultura o seguinte, vamos colocar assim: pra eu poder tirar o meu chão de fábrica duas horas, hoje eu vou ter que abater menos animais, eu vou ter que diminuir minha produção. E isso nossa diretoria não concordava de jeito nenhum. Isto está enraizado. De uns quatro ou cinco anos pra cá já diminuiu muito. Na semana da SIPAT é uma guerra. Ninguém quer ficar depois do expediente, já tivemos fracassos

enormes. Então vamos fazer menos tempo? Não pode por causa da legislação, não permite. Então pega um pouco de cada setor? Não funciona porque os assuntos são por setores. Até que daí, tem que ser, vai ser e acabou. Daí naqueles dias a gente diminui o número de abates. Eu sei que a empresa tem que faturar. De uns quatro anos pra cá conseguimos as mudanças. Temos evoluído muito. Agora chega na semana da SIPAT o chão de fábrica ta contente, porque eles já esperam as palestras, porque eles não precisam mais se matar depois para recuperar o atrasado.

O segundo nível é administrativo em geral, ou seja, aquelas funções intermediárias que exigem mais instrução como exemplo; apontadores de produção, escaneadores, controladores, auxiliares de almoxarifado, controle de estoque, balanceiros e da área administrativa em geral (escritório).

O outro nível é a liderança. Tendo em vista a estagnação, ser sempre os mesmos e falta de estudo de instrução, que se eles continuassem se instruindo, vai mudando, queira ou não queira a pessoa muda né? Mas todos os nossos vinte líderes que estudaram depois que eu estou aqui que faz dez anos são os mesmos líderes, mas que estudaram foi três. Dos três percebemos que um uma mudança. Os níveis de chefia são assim de grosso modo: Cada setor tem um chefe e uma ou duas pessoas que a gente chama de segundo homem, de confiança. A cada duzentas pessoas temos três líderes. Nesta fábrica (frigorífico em Rio do Sul) são 840 funcionários, em Presidente Getúlio são 550, tem também a empresa de transporte, mas a empresa tem um total de 1.600 funcionários. Eu sou o responsável pela capacitação destas 1600 pessoas, tudo está centralizado neste RH. Dá pra fazer um bom trabalho, principalmente se a empresa der respaldo. Eu tenho uma vantagem dos outros gerentes de RH, eu tenho conhecimento prático. Eu vivencio a fábrica, eu vou na fábrica duas ou três vezes por semana, a “*peãozada*” normalmente vê o cara do RH como um diabo. Eu não, eu a “*peãozada*” gosta. Eu estou no mesmo nível, não me considero gerente, as vezes quando me apresentam como gerente de RH até fico chateado. Eu não sou gerente de RH... eu não sei o que eu sou (rsrsrsrs), eu sempre me faço essa pergunta.

3. O ALINHAMENTO CORPORATIVO

3.1 Entrevistador - Onde está posicionado o processo de educação continuada dentro da estrutura da organização?

Entrevistado – A O-2 não era pelo profissionalismo... vamos colocar assim. Aqui eu era gerente de RH, mas eu nunca fui gerente de RH, porque o gerente de RH é outra coisa. Eu, por exemplo, contrato, demito, resolvo problemas do diretor, do chão de fábrica, eu que digo as verdades... mas não seria esta a função do RH. O gerente do RH teria de pensar as estratégias. Eu sou advogado, assistente social, psicólogo, eu sou tudo. Mas de dois anos pra cá eu consegui incutir na cabeça da diretoria que eu não dava conta. Foi daí que nós mudamos a estratégia. Trouxemos uma engenheira de segurança, um engenheiro civil para projetos, uma psicóloga do trabalho, uma especialista em RH e uma pessoa pra me secretariar. Então eu consegui formar uma equipe e eu consegui ficar solto. Ainda é os dois juntos, departamento de pessoal e RH, mas eu quero ver se dentro de dois ou três anos eu separo. Eu quero ficar com as duas partes porque eu entendo muito de Departamento Pessoal, desta parte de segurança e o gerente de RH é que deve estar inserido, mas eu quero separar o que é Departamento Pessoal e o que é RH. O meu setor no organograma é subordinado diretamente a Presidência.

ENTREVISTA – E3 – 260 funcionários

1. PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

1.1 Entrevistador – Há programas de educação continuada dentro da organização e em que estágio se encontra? De idealização, implantação ou totalmente implantado?

Entrevistado – Olha Alvacir... atualmente nós não temos, nós já tivemos uma educação, se considera dentro da sua pergunta o que foi uma parceria feita entre a O-3 e o SESI, uma educação mais de base, porque assim, eu vejo dificuldade no seguinte: como é que você vai ensinar, como é que você vai fazer um treinamento, como é que você vai desenvolver um profissional se ele não tem educação básica, que é o nosso caso. Porque nós trabalhamos com um público que tem no mínimo uma faixa de escolaridade de 4ª série do ensino fundamental. Então o que acontece, quando eu cheguei lá em 2002 já tinha essa escola lá dentro porque já tinha o objetivo de aumentar o nível pra depois fazer um trabalho contínuo com relação a educação. A educação trabalha mais a questão dos valores também, mas principalmente o treinamento, o relacionamento né, a dificuldade que se teve na época foi fazer com que as pessoas aceitassem a voltar a estudar.

Nós fizemos treinamento mensalmente, voltado a lideranças, voltado aos objetivos da empresa, voltado assim: qual a importância dentro da organização, você sabe disso? Nessa linha de trabalho. Você sabe qual a importância que você tem dentro da empresa quando você trabalha em determinado setor? Você sabe se você fizer isso aqui errado o que vai acontecer lá na frente? É feito com todos os funcionários, principalmente produção. Mas não existe um setor dentro do recursos humanos que seja responsável pelo treinamento e desenvolvimento das pessoas, não existe nada e não tem responsável por esse setor, cada um é responsável pelo seu setor. O levantamento de necessidades parte de mim, eu vou atrás solicito a eles pra mim montar o programa de treinamento do ano seguinte.

1.2 Entrevistador – Quais as facilidades criadas para motivar os funcionários a participar deste programas?

Entrevistado - A dificuldade é tanta em fazer o ensino básico quanto fazer um treinamento. Pra ti ter uma idéia nós fizemos um treinamento de CIPA. Eu estou há

sete anos na O-3, faz sete anos que estou tentando fazer um treinamento de CIPA. Mas o que acontece, nós não estamos conseguindo despertar o interesse, nós estamos falhando em algum aspecto que as pessoas não têm, talvez seja pelo tempo de casa que elas têm então elas pensam assim: pra que eu vou estudar, eu estou quase me aposentando. E o outro lado assim: pra que vou estudar se eu estudar o que eu vou ser, eu não preciso ter estudo porque ali na frente eu vou ganhar trinta reais a mais, vinte reais a mais, porque o mercado também está aquecido e isto acaba gerando dificuldade e também falta pra nós uma questão mais estratégica em cima da educação, porque a educação continuada é sempre estar aperfeiçoando o colaborador. Até o níveis gerenciais tem essa dificuldade, eu vejo quando a empresa ver como uma necessidade pra ela talvez se mude alguma coisa, mas eu tenho uma dificuldade muito grande nesta questão. Hoje eu vivo em função disso, a empresa até tem uma certa necessidade, visão, percebe essa importância, só que daí bate na gestão das pessoas... a não querem ir, porque é noite, a final de semana... a gente chegou ao ponto de pagar o curso da CIPA e pagar hora extra porque a lei diz que tem que ser feito dentro do horário de trabalho, nós pagamos para que as pessoas possam fazer e ainda assim não deu quórum, assim ainda teve 20 pessoas e tinha que ter 25.

Nós até temos um programa de treinamento do ano todo com cronograma de treinamento, envolvendo cursos, envolvendo palestras, envolvendo vídeos, atividades a mais dentro da empresa pra você ter continuidade do processo, vamos imaginar que você precisa orientar o colaborador que tenha que atender melhor o cliente quando chega aqui, isso a gente faz, isso a gente tem um plano e executa. Algo um pouco mais macro, um pouco mais completo... não temos.

1.3 Entrevistador – Você acredita que o conhecimento adquirido pelos funcionários ajuda nos resultados obtidos pela organização? Como?

Entrevistado – Imaginamos assim, eu vejo muito a questão da gestão do conhecimento com muita importância dentro das organizações porque nós vamos sofrer uma falta de mão de obra qualificada nos níveis gerenciais muito grande nos próximos anos.

Com certeza é importante a gestão do conhecimento é importante por quê? 1º se ele tem o conhecimento que está dentro dele, o tácito, aquilo que não está explícito ainda, então o grande desafio, se você está treinando seu funcionário você investe

em treinamento, ele está adquirindo conhecimento só que a gestão do conhecimento também é você fazer com que ele partilhe com outras pessoas, porque a empresa vai perpetuar, tu imagina hoje uma grande empresa digamos assim o detentor de uma marca que nem a coca-cola, o cara tem esse conhecimento todo e ele resolve ir embora da empresa, o que acontece com a empresa, então pra nós, nós estamos com dificuldade na questão do treinamento algumas vezes em função das pessoas nos estamos começando ter a percepção que gestão do conhecimento no nosso caso é importante porque que no nosso caso é importante e ao mesmo tempo é um risco que nós temos? Porque nós temos um nível de pessoas com muito tempo de casa e de uma hora pra outra elas podem se aposentar e pedir pra sair. Então além de manter a estrutura da empresa, manter a empresa em crescimento, ela é importante porque ela te mantém uma estrutura, as pessoas estão crescendo, então se desenvolvendo. Então a gestão do conhecimento no nosso caso ali faz a diferença, tanto é o conhecimento que nós temos Alvacir, a parte de cerâmica, nos somos a pioneira no Brasil. O que faz a diferença pra nós é o conhecimento das pessoas, se não tiver as pessoas com esse conhecimento, por mais baixo que seja o nível de instrução que eles têm, mas ele tem um conhecimento, uma vivência prática, nasceram ali dentro, tiveram todo um desenvolvimento ali dentro, tem 15, 20, 30 anos de empresa só que agora e os outros, a geração futura? O que vai ser feito? A realidade deles, hoje é uma coisa, no passado era outra.

1.4 Entrevistador - E como é feito a avaliação dos funcionários quanto à melhoria do desempenho obtido pelo treinamento?

Entrevistado – Isso a gente faz de forma informal. Vamos dizer assim, você treina o funcionário para uma determinada atividade e você acompanha isso. Isso é uma situação que a gente está estudando agora por quê? Pelo fato da gente ter a certificação do IMMETRO tem o item oito lá que fala dos recursos humanos, então fala lá; A avaliação da eficácia do treinamento, nós implantamos isso, implementamos isso, só o que acontece? Nós temos um pouco da cultura ainda Alvacir, quem tem que fazer isso é os recursos humanos. Mas não é o recursos humanos. Os recursos humanos têm que dar suporte, orientação pra que o responsável de cada setor faça a execução do treinamento, porque ele tem conhecimento, ele faça também, a programação a gente faz, o levantamento de necessidades a gente faz, só que a parte de execução não cabe a nós fazermos

porque nós não temos o conhecimento técnico. E a avaliação a gente está buscando envolver os outros setores porque quem está junto com o colaborador pode perceber se ele está fazendo certo ou não está fazendo certo, se ele foi eficiente, o treinamento concebido foi bom ou não foi bom. Então em função disso que nós estamos mudando um pouco este foco, porque a gente tem assim: - não, os recursos humanos tem que resolver isso, ele tem que fazer essa avaliação. O grande desafio que eu tenho é demonstrar pra pessoas assim: recursos humanos é importante, de suma importância, mas não é o gestor de recursos humanos, recursos humanos são todas as pessoas envolvidas no processo. Então pra você avaliar a eficácia do treinamento que você fez com o teu colaborador você tem que avaliar isso. O recursos humanos monta um formulário junto contigo e você vai lá e avalia, daí você vai verificar se os resultados foram bons ou não foram, individualmente, cada participante. Isso existe, mas está muito em cima do recursos humanos. Nós é aplicamos, nós é que vamos atrás: ó fulano, você treinou lá no setor de prensa, como é que está o resultado do Paulo, como é que está a questão de compromisso voltado ao comportamento dele, como é que está o conhecimento dele, ele adquiriu alguma coisa, como é que estão as habilidade, desenvolveu as habilidades de acordo? Isso nos treinamentos que tem impacto no processo produtivo não é todos que nós fizemos não Alvacir. Só que é uma avaliação que nós que temos que estar puxando, isso não acontece por uma vontade deles próprios o acompanhamento. Existe alguma coisa, mas não está bem implantado ainda.

1.5 Entrevistador – Em sua opinião, os líderes estão preparados para o programa de educação continuada que vem sendo desenvolvido?

Entrevistado – Nem os diretores, nem os líderes se envolvem ou tem preocupação com isso.

2. PROCESSO DE APRENDIZAGEM

2.1 Entrevistador – Onde acontece a aprendizagem? Há um local físico?

Entrevistado – Temos um local físico apesar de ser simples assim né, mas temos um espaço lá. Fizemos lá porque você sai do ambiente de trabalho e se encontra lá e faz um trabalho lá com eles. A gente começou um trabalho antes de ontem lá onde está mostrando para os colaboradores quanto eles representam para a empresa em

termos de valores, é um trabalho mais de conscientização. Valores monetários, o que eles têm de salários, os benefícios que a empresa oferece, as premiações. Nós já fizemos isso há dois anos, e agora a gente sentiu uma dificuldade novamente de fazer isso, então agora a gente está pegando equipe por equipe conversando com eles e aproveitando e fazendo uma enquete: querem continuar com isso ou não querem continuar com isso? Nós temos uma cesta básica né? Vocês querem uma cesta básica ou vocês querem receber em dinheiro? Então nós estamos avaliando isso também. Daí nós fizemos nesse ambiente. Diversas reuniões da fábrica nós fizemos lá. Tem capacidade pra 25 pessoas. Não tem carteiras, temos bancos e cadeiras, é o que nós temos.

2.2 Entrevistador – Existe algum diagnóstico para avaliar a necessidade de treinamento dos funcionários?

Entrevistado – Existe, não é uma coisa muito aprofundada, vai muito da cabeça. O que acontece muito Alvacir é durante o ano uma dificuldade pontual. Olha nós precisamos treinar naquele ponto lá, daí a gente pega e anota pro próximo ano. Um exemplo agora, nós precisamos treinar um grupo de pessoas, que é o grupo comercial para a nota fiscal eletrônica, isso é pontual, surgiu nesse momento. Nós temos que fazer um treinamento emergencial pro recursos humanos com relação ao FAP - é fator de acidente previdenciário. Então isso é pontual, extraordinário. Mas, além disso, já existe uma programação para o ano e as vezes essa programação não é cumprida tá. O grande desafio nosso dentro da empresa está assim: Alvacir vamos fazer um treinamento? Não, não posso, agora não dá. Então pessoal da fábrica, não dá porque eles para a produção. Isso a nível gerencial. Porque eles tem um produção a fazer, o foco é a produção e pra você tirar pessoal de dentro da fábrica pra fazer um treinamento é quase que impossível. Nós só estamos conseguindo fazer isso agora porque nós estamos tirando a uma hora da tarde e a uma e meia eles vão embora, e a nossa conversa está em torno de 45 minutos. Agora se você for dentro da fábrica e vamos para o setor X pra conversar... é encrenca na certa. Nós temos dificuldade em fazer muitas vezes, vamos imaginar, uma parceira pra vacinação, pra teste de diabete, eu tive que tirar uma pessoa por vez da fábrica, eu não posso tirar um setor porque para o processo, atrapalha o processo, o processo é dependente um do outro, interligado, então para o processo.

E quando você vai fazer um treinamento, se estão trabalhando de manhã então vêm à tarde, eles não vem.

Nós definimos assim, lá pelo mês de outubro, novembro, dezembro a gente faz o que a gente chama de levantamento. Só que é um levantamento que eu faço também de CI – Comunicação Interna. Aí eu chego assim: - Alvacir, por favor, faça uma análise junto com o teu pessoal, por setores, do que você precisa, qual é a tua necessidade de treinamento específico. A gente está fazendo isso por semestre na verdade, a gente pega no final do ano, mas dividi por semestre senão fica muito carregado e a gente não consegue aplicar. Daí fica, fica, fica, fica... você tem que voltar lá... o que tu precisa treinar? Até que vem assim: bota lá que tem que treinar pra corte e costura... mais ou menos assim. Eles não sentam, não discutem com a equipe. É ele que vai pela cabeça e as vezes coloca lá uma listagem de prioridades que eu quando olho tiro um monte de coisa fora, vejo que não tem nada a ver, então acontece assim, e isso acontece em nível gerencial, a dificuldade que se tem em dar resposta.

2.3 Entrevistador – Quais são as principais competências desenvolvidas em cada participante?

Entrevistado – Olha, conhecer o processo produtivo, entender o processo produtivo, como que ele funciona, qual é a importância de cada um dentro da empresa, a competência de identificar a qualidade do produto, identificar o produto, ele tem qualidade ou não tem qualidade? Não necessariamente esperar que o produto saia lá no final do processo quebrado, identificar bem antes do processo. Como se você fosse fazer uma correspondência escrita e você identificasse cinco minutos antes que a tua caneta não está escrevendo nada. Então tu tens que identificar isso, ou que tu tens que escrever com caneta vermelha e é preta. Eles às vezes não conseguem perceber isso então a gente quer desenvolver isso neles. Pra eles entenderem que eles são importantes no processo em cada coisa que fazem. Por que se eu pego uma telha aqui e ela está torcida, como a gente diz, antes de eu mandar ela pra frente, ela vai ser queimada, vai passar nas mãos dos outros e talvez ela não seja identificado, um deixa pro outro e por fim sai lá queimado e não serve pra nada. Então identificar quais são os níveis aceitáveis, o que é uma telha de primeira, uma telha comercial, uma telha stand, essa é grande competência que nós temos de desenvolver neles porque eles não tem conhecimento de leitura, tanto é

verdade que às vezes tem etiqueta nas telhas e eles não conseguem não sabem ler, alguns não sabem ler. Esse é o nosso grande desafio, fazer com que eles entendam isso, que eles tenham essa identificação clara.

2.4 Entrevistador – Quem são os atendidos por este programa e quantas horas de treinamento os funcionários recebem em média por ano?

Entrevistado – Hoje a nossa meta é, em 2008 foi três ou quatro horas no mínimo por ano por funcionário. Mas não conseguimos atingir, porque, talvez informalmente não tenhamos isso, porque não existe o registro, nós registramos sempre que nós fizemos. Quando a gente faz a programação do treinamento, a execução do treinamento é registrado. Com base no registro eu posso avaliar, senão eu não posso avaliar. Agora muito treinamentos são feitos *in locum*, reúne a turma lá no setor e faz, porque tá acontecendo um programa interno lá. Esse treinamento não está registrado, ele não chega ao conhecimento do recursos humanos pra registro, então não tens como apurar a quantidade de horas que eles estão recebendo no ano. Mas assim, pelo que eu tenho observado, passa de cinco horas tranqüilo. Até é pouco... muito pouco.

2.5 Entrevistador – Existe uma política de facilitadores, ou seja, aqueles que recebem conhecimentos passam a ser multiplicadores? Você concorda em ter como facilitadores as pessoas da própria empresa?

Entrevistado – Existe as pessoas internas que vão lá e reúnem a turma . As vezes o que acontece, é uma mudança do processo. Existe esse pessoal dentro da empresa, é um pessoal que tem conhecimento. São supervisores e também o responsável pela produção, o PCP que a gente diz. Ele mesmo faz o treinamento. Isso acontece em diversos horário, as vezes tem um problema de produção, a fábrica vai parar se na fizer certo, para na hora e já resolve, muitas vezes o treinamento acaba sendo uma mudança no procedimento. A telha agora não é mais assim... é assado... é um produto novo ou é uma classificação nova, então para e o setor explica como faz. Quem faz isso é o pessoal interno da produção. Eles estudam a mudança, o novo processo, então esse é o tipo de treinamento que é feito com facilitadores. Ocorre mais na produção, em outros setores não sei se fazem. Acontece muito mais concentrado dentro da fábrica. Existe um respeito muito

grande na aceitação destes facilitadores, a única dificuldade que o pessoal de fábrica tem é de fazer um treinamento fora do horário de trabalho.

Nós até entramos, até fiz uma solicitação neste ano visando a possibilidade de treinamento mais específico junto ao SENAI, um treinamento específico para as empresas de cerâmica. Foram duas colocações que eu fiz pra direção. Uma é criar, tentar desenvolver um treinamento pra esses grupos, pra essas empresas, envolvendo relacionamento humano, envolvendo processo produtivo, talvez fazer uma parceria com outras empresas cerâmicas. E a outra proposta foi, nós criarmos um centro de treinamento que seria uma espécie de um centro de recrutamento onde o SENAI aderiria um curso específico pra cerâmica, atraia as pessoas, os candidatos e nós iríamos lá e faríamos uma seleção lá dentro, porque ele já tava vindo pro SENAI, já tava recebendo um treinamento, ficava 60 dias treinando, a empresa bancava o treinamento pra eles nesses 60 dias e depois a empresa contratava. Mas não tive bom resultado, a empresa não viu isso com bons olhos.

2.6 Entrevistador - Existe aceitação entre os colegas quando são chamados para fazer um treinamento?

Entrevistado – Sim, única dificuldade que o pessoal de fábrica tem é de fazer um treinamento fora do horário de trabalho.

3. O ALINHAMENTO CORPORATIVO

3.1 Entrevistador - Onde está posicionado o processo de educação continuada dentro da estrutura da organização?

Entrevistado – A empresa tem 260 funcionários, na produção são 180 mais efetivo, tem o setor administrativo e o setor de apoio, apoio como: expedição, laboratório, gerência industrial, gerência administrativa, a parte da manutenção, É uma empresa familiar, quem é o pai, comanda como se fosse uma linha staff, mas uma assessoria, ele é o presidente, mas não se envolve muito, Quem mais manda realmente que tem voz de comando é o filho. Já tem uma neta que está assumindo uma parte. Lá funciona assim, tem o Diretor da O-3 que é o pai, o filho é diretor da Unicerâmica que é uma outra empresa que está constituída já fez uns dez, doze anos com a necessidade de trabalhar mais na exportação. Daí tem o gerente comercial, o

gerente industrial e o gerente de recursos humanos, daí têm a área financeira que é um departamento.

Nós estamos assim, de fábrica, nós temos equipes, vou tentar fazer um resumo:

No setor de prensagem: 30 – tem um responsável (operador de máquina) por cada turma de sete;

Nas enforas nós temos um líder, acima deles tem um supervisor de fábrica, acima deles tem um gerente industrial e numa linha staff tem o PPCP que é programação, planejamento e controle de produção e ali junto com esse PPCP está entrando o recursos humanos nós estamos entrando junto com o staff porque esse rapaz é novo e está assumindo a parte industrial, então nós estamos lá junto pra dar uma mão. Aí tem a área industrial, aí corre no mesmo nível o gerente financeiro, o gerente comercial e o próprio gerente industrial, depois o diretor e o presidente.

ENTREVISTA – E4 – 980 funcionários

1. PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

1.1 Entrevistador – Há programas de educação continuada dentro da organização e em que estágio se encontra? De idealização, implantação ou totalmente implantado?

Entrevistado – Bom, a gente tem uma área de treinamento na empresa que especificamente cuida da parte de treinamento da empresa, então assim os treinamentos, a maioria deles são... as necessidades de realizar esses treinamentos vem de origem à carreira de cada pessoa que tem aqui na empresa. Então, conforme a carreira que eu ocupo eu tenho treinamentos que eu preciso executar na empresa. Então é isso que vai determinar o treinamento. Existem treinamentos na carreira que são desejáveis e existem treinamentos que são necessários.

Os treinamentos que são necessários... esses então a empresa... ou então a pessoa já vem com esse treinamento, já tem ele, ou se ele não vem se é um caso que pode ser preenchido dentro do cargo conforme o passar do tempo então a pessoa ela faz pela empresa. E os desejáveis, que significa uma ocupação maior, uma exigência maior dentro da carreira da pessoa, ele tendo esse treinamento desejável ele vai ter uma vantagem a mais de Repente ocupar uma posição maior dentro da carreira dele. Então é isso que define a questão de treinamento basicamente. Então esse é um tipo de treinamento que a gente tem né. Tem outro que seria o treinamento no local de trabalho que se chama TLT. Bom, esse treinamento, existe um painel no setor com todos os treinamentos básicos, então esse o próprio supervisor determina lá a fase em que a pessoa está no treinamento, se ela está há treinar, em treinamento, ou se ela já está treinada. Todas essas pessoas estão nessa avaliação. Existe outro tratamento que seria a escolaridade, cada cargo também requer uma escolaridade mínima e uma desejável, faz a mesma tratativa.

Então o cargo de produção, de repente ele tem o mínimo necessário, o 1º grau, o desejável é o 2º grau. Então existem critérios para cada tipo de treinamento. Na verdade aqueles que eu te passei antes são treinamentos, esse aí a gente trata como formação. Por exemplo, no ano passado a empresa investia muito em curso de formação, faculdade, curso técnico, então esses cursos não seriam mais o foco da empresa. É o foco, mas não o curso todo, seria uma área específica dentro

daquele curso. Por exemplo, uma pessoa que trabalha com mecânica deseja fazer um curso técnico de dois anos, a empresa prefere: vamos por lá no SENAI que é o órgão mais próximo da empresa, então vamos lá ver se eles não têm um curso específico de mecânica pra atender a necessidade do cargo que ele está executando, ao invés de ele fazer um curso que ele vai utilizar 90% ou 100%.

1.2 Entrevistador – Quais as facilidades criadas para motivar os funcionários a participar deste programas?

Entrevistado – As facilidades seria a própria questão de deixar claro como que funciona, as promoções, os treinamentos oferecidos e cargos que eles possam vir a ocupar, também o próprio patrocínio né, o patrocínio daqueles que são necessários mesmo pra carreira da pessoa, eu vou patrocinar algo que realmente ele vai executar, ele vai ficar um bom tempo fazendo curso pra executar os outros 80% mas não naquele momento, daí fica aquela questão: pode ou não pode? Então vamos fazer aquilo que vai utilizar neste momento.

1.3 Entrevistador – Você acredita que o conhecimento adquirido pelos funcionários ajuda nos resultados obtidos pela organização? Como? E como é feito a avaliação dos funcionários quanto à melhoria do desempenho obtido pelo treinamento?

Entrevistado – Com certeza. Agora como, principalmente a gente vê no dia-a-dia no trabalho deles né. Inclusive todos os treinamentos que são feitos na empresa é feito a avaliação de eficácia para verificar se este treinamento foi eficaz pra empresa e é onde a gente verifica tanto pra empresa como para a pessoa. É um documento formalizado aplicado depois de três meses que ele faz o treinamento. Depois de três meses é feito uma avaliação para verificar a eficácia desse treinamento que a pessoa de repente fez o treinamento e não absorveu o conhecimento, então através desta avaliação pode ser verificado. Nós mesmos da área de treinamento deixamos o processo formalizado, mas quem faz a avaliação é o supervisor da área.

1.4 Entrevistador – Em sua opinião, os líderes estão preparados para o programa de educação continuada que vem sendo desenvolvido?

Entrevistado – Eu acredito que sim né. Sob as nossas orientações, nossa supervisão, então eles cumprem com os programas que a gente determina pra eles

né. A mesma coisa que cada um tem a sua autonomia pra atuar de uma forma particular. Nós fizemos o meio-de-campo pra eles, somos nós quem orientamos e damos as diretrizes pra eles da forma que eles tem que fazer os requerimentos e as avaliações. Na verdade nós damos apoio ao modelo pra eles, o treinamento vai ser muito mais pra ele do que pra nós. Nós só formalizamos e fizemos parte de dizer que é importante fazer isso. O apoio é pra área deles e não pra eles especificamente.

2. PROCESSO DE APRENDIZAGEM

2.1 Entrevistador – Onde acontece a aprendizagem? Há um local físico?

Entrevistado – Então, esse treinamento no local de trabalho todo ele é feito na empresa. A pessoa que já está há mais tempo, o líder do setor ou o supervisor mesmo - aqui a gente tem gerente, supervisor, líder e os colaboradores, os funcionários - então através de um funcionário de mais tempo ou supervisor ou mesmo gerente preparam no local de trabalho. Isto na produção com conhecimento técnico. Daí existe os treinamentos que são feitos externos que também tem a avaliação. Fizemos os in company também, inclusive vai acontecer um em janeiro agora lá na fundição. Íamos fazer no SENAI, mas não fechou na Unidade, então trouxemos pra cá, o SENAI vai desenvolver aqui dentro da empresa.

A idéia é assim, os setores é quem determina, acho que a gente tem modelos, as vezes a gente procura outras empresas, mas quem nos diz os treinamentos que são necessários muitas vezes é o próprio gestor da área, ele vai colocar lá que a pessoa que trabalha na engenharia precisa fazer um curso de desenho, um curso de rodas, ele que é o gestor da área e conhece as suas necessidades.

2.2 Entrevistador – Existe algum diagnóstico para avaliar a necessidade de treinamento dos funcionários?

Entrevistado – Então, é dessas duas formas. As vezes está iniciando uma área e o próprio gestor desta área ainda não tem o conhecimento necessário, tudo o que precisa, então a gente busca empresas que já fazem isso né. A gente passa a copiar o modelo. Quando o gestor tem mais tempo, já tem um bom conhecimento da área, ele que determina: ah! Vou criar um cargo novo. Pra esse cargo são necessários mais treinamentos que sejam feitos pra tal pessoa. Basicamente são dessas duas

formas. Tem uma época do ano que a gente programa o LNT. A gente faz geralmente uma vez por ano, geralmente em setembro. Tem um orçamento e é aprovado junto à área administrativa. Agora a gente está tratando o orçamento para o ano que vem. E também tem a revisão das carreiras. Tem lá os treinamentos que são necessários também é outra etapa que é revisada. São revisadas tanto as atividades que as pessoas fazem quanto a formação, competências, conhecimentos. Cada gestor de cada área faz o LNT, passam pra nós e registramos isso no sistema. A gente está querendo fazer destes treinamentos que são necessários, fazer um relatório, verificar as pessoas que não tem treinamento e as que têm. As que não têm, elas tem um gap, uma lacuna que elas precisam fazer mais ou menos montar uma coisa neste sentido.

2.3 Entrevistador – Quais são as principais competências desenvolvidas em cada participante?

Entrevistado – Na verdade hoje a gente tem as competências da empresa que é determinada. São oito competências e servem pra empresa como um todo. Essas competências a gente está querendo diferenciar elas por área. Dependendo da área é diferente: na área comercial tem algumas competências, na área administrativa têm outras, na área financeira têm outras, então a gente quer formalizar este trabalho um pouco diferente a gente quer especificar por área. Hoje a gente as competências na empresa como um todo. Competências, lógico, se a gente for tratar são habilidades, conhecimento e atitudes. Então o que eu falo dessa oito é mais atitude, são mais comportamentais. Então as comportamentais são iguais pra toda a empresa, as técnicas, essas sim, essas são para cada área. Então a gente quer deixar para cada área tanto as técnicas como as comportamentais. São: trabalho em equipe; responsabilidade; comprometimento com a empresa; conhecimento do negócio; conhecimento da empresa, da missão, da visão. São essas competências comportamentais que são avaliadas hoje, que é na empresa como um todo.

A gente quer dividir, a parte comercial requer mais negociação, a área financeira requer mais conhecimento matemático, mais conhecimentos específicos.

As comportamentais, todos independentes do nível de atuação, são as mesmas. São as mesmas com a mesma complexidade. Já vem desde muito tempo e precisam ser implementadas. É uma melhoria que precisamos fazer.

2.4 Entrevistador – Quem são os atendidos por este programa e quantas horas de treinamento os funcionários recebem em média por ano?

Entrevistado – Quanto as horas eu tenho essa estatística, não lembro agora, mas posso verificar pra ti. Quem recebe? São todas as pessoas.

2.5 Entrevistador – Existe uma política de facilitadores, ou seja, aqueles que recebem conhecimentos passam a ser multiplicadores? Você concorda em ter como facilitadores as pessoas da própria empresa?

Entrevistado – Sim. Sempre tem esses treinamentos no local de trabalho, muitas vezes a primeira pessoa que recebe treinamento depois que ela recebeu outras pessoas que estão trabalhando junto com ela não precisam fazer o que ela já fez. Nós mesmos temos essa prática no RH. Por exemplo, eu fui num congresso na semana passada, então eu procuro as informações que tirei lá e chego aqui faço uma reunião e repasso assuntos que eu pensei ser importante compartilhar com todo o setor. É um exemplo né. Treinamentos também são feitos, muitas vezes a carreira requer que a pessoa faça um treinamento. Vai precisar ir lá fazer, formalizar isso, mas muitos os que são no local de trabalho, quando não se o tem o conhecimento, vai uma pessoa com mais conhecimento dos processos do setor que vai conseguir absorver melhor aquele treinamento e passa para os demais depois. Então essa é uma prática. Isso mais no conhecimento técnico, comportamental de muitas vezes a gente utiliza de análises psicológicas. Tem muitas coisas que consegue... tem mais de uma avaliação que é feita pelo superior da pessoa, a pessoa tem aquela competência de realizar bem feito o trabalho em equipe, então a pessoa faz a avaliação dela e coloca se ela tem essa competência ou não tem, mas para adquirir mesmo o treinamento, o curso é mais feito nas técnicas e não das comportamentais.

A gente vai fazer no próximo ano, está no nosso planejamento estratégico, uma capacitação das lideranças, vai ser feito um trabalho com os líderes da empresa pra que se tiver um problema no setor, conflitos, hoje são as pessoas que tem que resolver no ambiente mesmo, então pra que eles tenham certa conduta padrão né de um treinamento pra todos daí eles possam agir de forma igual: - eu trabalho com um supervisor porque ele me trata de uma forma... eu gosto de trabalhar com outro porque ele age diferente. Isto a gente tem bastante. Eles têm condutas diferentes, se

não coloca as regras básicas ali, as vezes a gente acaba aplicando aquelas pequenas competências, se não pontua se não deixa claro pra eles.

Mas essa questão de conflito geralmente é resolvida na área mesmo, pelo gestor, muitas vezes ele vem e pede ajuda do RH, daí onde tem um pessoa na área de psicologia que as vezes faz a mediação.

Os treinamentos são feitos no horário de trabalho, alguns trabalham no horário noturno e acabam sofrendo um pouco mais e tem que vir durante o dia, como a maioria das pessoas e os gestores trabalham durante o dia, então é no horário de trabalho.

2.6 Entrevistador - Existe aceitação entre os colegas quando são chamados para fazer um treinamento?

Entrevistado – Todos entendem que é importante para o crescimento pessoal e profissional. Na integração e ambientação já se deixa claro a importância pro crescimento deles, inclusive para os gestores, eles também precisam cada vez mais estar preparados para lidar com as pessoas.

3. O ALINHAMENTO CORPORATIVO

3.1 Entrevistador - Onde está posicionado o processo de educação continuada dentro da estrutura da organização?

Entrevistado – O nosso departamento de pessoal tem uma pessoa responsável pelo recrutamento e seleção, tem duas pessoas na área de treinamento, uma pessoa na parte de carreiras, planos de carreira, cargos e salários. Tem duas pessoas na folha de pagamento, tem uma pessoa no ponto. Nós não temos uma gerência, é diretamente subordinado ao Diretor Administrativo.

A pessoa que começou na área (treinamento), ela está há dois anos, ela já fez muita coisa, mas ainda precisa ser feito. A gente tinha outra pessoa trabalhando antes dela, mas ficou um ano e meio sem ter ninguém na área.

4. MODELOS DE ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO

4.1 Entrevistador – Tem parcerias com outras instituições? Quais e por quê? O programa está propenso a aquisições e fusões de aprendizagem?

Entrevistado – A gente tem o SENAI, o SENAC nos cursos técnicos de segurança no trabalho e enfermagem também. A própria UNIDAVI com vagas nos cursos. Mas quem atende nós é o SENAI porque os cursos deles são mais voltados as necessidades da empresa, a área de metal-mecânica é bem forte no SENAI.

4.2 Entrevistador – Os conteúdos dos programas de aprendizagem são organizados de forma que combinam com a cultura organizacional da empresa?

Entrevistado – Sim...sim, assim Alvacir... tem os cursos in company, são feitos totalmente dentro do que a empresa monta junto com a instituição como esse de fundição que vai ocorrer agora. Então foram todas as disciplinas, todo ele construído junto com o SENAI. Agora os cursos que acontecem fora, não que a empresa monta junto, mas é verificada a grade, as disciplinas que tem, é verificado se tem a ver com a área de atuação da empresa, isso é feito, mas não se consegue mudar a grade. Inclusive pode ser algo bem relacionado, mas daí você vai procurar outra pessoa ou outras empresas, outros órgãos pra ficar bem direcionado com a necessidade da empresa.

Os diretores, o presidente eles acompanham e aprovam, mas parte de nós mesmo as iniciativas, principalmente pelo setor administrativo.

4.3 Entrevistador – O programa dá condições dos funcionários identificarem o progresso da aprendizagem?

Entrevistado – A gente procura atender a necessidade do cargo dele. Se ele tem uma necessidade maior aí ele busca pro intermédio dele mesmo, qual seria a vantagem pra ele? A empresa tem muitos recrutamentos internos aí nesses recrutamentos internos ele já tem uma vantagem sobre outras pessoas. Ele já se capacitou pra isso. Então ele mesmo buscou e na primeira oportunidade que tiver, ele vai estar mais na frente das outras pessoas que esperaram ou que não foram atrás da capacitação. Quando eles entram na empresa, na integração, a gente já faz essa orientação pra ele: - todos os cursos que vocês vão fazer, conforme a carreira de vocês, então existe cursos que de repente vocês vão pedir e a empresa não vai conceder, mas se vocês gostam, façam né, façam por conta de vocês, na oportunidade de recrutamento vocês vão ter uma vantagem de conhecimento sobre as outras pessoas que vão concorrer, bastante grande. Então eles já sabem o

caminho, essa trilha que eles podem percorrer com a aprendizagem que vai fazer com que ele possa ou não ser promovido dentro da empresa.

4.4 Entrevistador – O funcionário é promovido de acordo com o progresso nos níveis de aprendizagem? Ele pode crescer funcionalmente por intermédio da aprendizagem?

Entrevistado – Sim, com certeza. Ele pode ir alcançando pontos dentro da carreira dele, pontos e postos. Ele está numa ocupação, ele desempenha bem aquela ocupação, cada vez mais ele vai demonstrando estar apto para ocupar já um desafio. Então através desta avaliação se faz isso, então essa pessoa está mais pronta pra já vir pra cá. Então vai se buscar elementos nestas ferramentas, então o treinamento ali é lógico que dá condição pra essa pessoa começar, as vezes ela já vem com experiência ou já é uma pessoa que tem um potencial de absorção, de um conhecimento maior, então pode ser que ela já pule, de ventilar de um operador de máquina para um ramo da empresa onde ela faz uma prova pra engenharia. Um critério é que a pessoa que está na empresa ela vai participar de uma prova quando tiver 6 meses de empresa. Esse critério único né, mas senão se ela tem conhecimento já ou capacidade de absorver um conhecimento maior do que as outras pessoas, ela vai ser aproveitada. A promoção é feita através do recrutamento interno. Nós divulgamos então se temos vagas de aumento de quadro ou de reposição, as pessoas de produção pra área de engenharia, assistente de produto, assistente de processos, então as pessoas se inscrevem, o critério é estar mais de seis meses na empresa, eles passam por uma prova, de repente é pra um cargo de supervisor daí é avaliado a parte comportamental também, além da entrevista da prova o teste psicológico.

4.5 Entrevistador – Os programas de aprendizagem são estruturados unicamente para uso interno dos empregados ou podem ser usados para o público externo? Vai além do empregado, ou seja, não está centrado unicamente no empregado, mas para uma variedade de afiliados externos?

Entrevistado – Atualmente a política é mais interna. Nós temos também com o SESC, onde os filhos dos funcionários estão fazendo cursos como contador de estórias, práticas esportivas mantido pela empresa. Tem os jovens ou aprendizes (são sete) fazendo curso no SENAI, são contratados pela empresa para fazer o

curso, aqueles que têm mais de 18 anos eles podem ser contratados pra ser funcionários da empresa. O menor aprendiz é principalmente para filhos de funcionários. A gente tem um critério de seleção, as pessoas se inscrevem, mas os escolhidos são filhos de funcionários, da comunidade. Nós tivemos alguma coisa de voluntariado, mas hoje a gente não está atuando mais. Com os clientes tem uma pessoa na área comercial que ela faz palestras de produtos da empresa. Ele aborda desde a parte produtiva, operacional, de processos, ela faz treinamentos, palestras aos clientes, representantes, pra maioria destes stakeholders, então é especialmente isso né.

4.6 Entrevistador – Os funcionários são encorajados a trabalharem como parceiros dos seus líderes ou usam modelos de rotatividade gerencial?

Entrevistado – Tem. No ano passado nós tivemos um caso só, mas a gente quer fortalecer mais ainda. Ou melhor, foi este ano, ocorreu que um supervisor que era sênior de uma área, de uma área muito bem estruturada e tal, ele saiu desta área que já estava bem feita né, outro supervisor assumiu, supervisor de produção, ele que era supervisor da área de apoio, então os dois trocaram, isso se chama de *job location*, locação de trabalho. Então dois supervisores trocaram de área neste ano. A gente pretende fazer mais. É um programa que a gente fez como experiência. Outro treinamento que tem também são os *trainee*, então de repente alunos ou recém-formados vem das faculdades federais, aqueles alunos formados em engenharias mecânicas né, então eles vem pra empresa e fazem um estágio para o trabalho e muitos deles são contratados pela empresa, até muitos supervisores também né, não são contratados de fora a produção, são trabalhados aqui na empresa esta questão de supervisão também são formados aqui e começam como supervisor-trainee, eles são treinados aqui dentro da empresa. É quase um estágio, tanto de dentro da empresa como de fora, só que de fora daí eles vão ser uma analista dentro da área, um engenheiro, então são pessoas que são recém formadas de cursos, que estão na última fase e vem aqui e fazem programa de conclusão dentro da empresa e tem um bom desempenho e acabam sendo contratados, principalmente na área de engenharia, e daí supervisores são formados aqui dentro. Muitos desses recém-formados são contratados, trabalham um período na área como analista e depois eles já passam pra área de supervisão, muitos deles que

foram contratados tem esse perfil, esse perfil de futuramente ser gestores. Na verdade nós temos um convênio com as próprias universidades, de ano em ano eles indicam pessoas. Alguns estágios são remunerados e outros não.

4.7 Entrevistador – Como estão organizados ou estruturados os conteúdos e o funcionamento dos programas de aprendizagem da empresa?

Entrevistado – Aqui depende do cargo, então eu trabalho na área de engenharia, sou um desenhista, então o gestor analisa que eu vou precisar fazer um curso de auto CAD, um curso de solidworks, muito também depende do nosso cliente, tem muitas das peças que são feitas, nesse caso especificamente, os nossos clientes mandam pra nós o que eles precisam tendo em vista já algumas necessidades, então a partir dessas necessidades precisarão ser feitos alguns treinamentos, um exemplo, para um cargo de operador de máquina, eles tem uma máquina específica pra eles trabalharem, de repente o próprio fornecedor da máquina que nós temos aqui na empresa já tem um treinamento específico pra ser feito dependendo da complexidade da operação. Se for menos complexo a atividade, o próprio operador dentro da empresa pode treinar o operador novo e alguns treinamentos podem ser feitos aqui mesmo ou no SENAI. Nessa área de produção o próprio gestor já tem o conhecimento total da aplicação o treinamento que já é necessário, a nossa ajuda no sentido assim de aperfeiçoar, de aprimorar, então a gente procura ir às outras empresas e ver o que elas estão fazendo pra trazer práticas pra trazer práticas que pode utilizar aqui também. Daí a gente acaba trocando. Quando os gestores solicitam a gente ratifica, confirma o que eles colocam, às vezes eles diversificam muito, eles colocam lá um curso de matemática, de português, de química, mas isso aí é segundo grau, mas aqui é uma área de treinamento, eles as vezes não tem essa percepção. Na verdade a gente é uma área de apoio, uma consultoria, eles são os gestores, nós damos apoio às eles e não uma necessidade nossa e sim uma necessidade da própria área mesmo, porque o diretor os atributos dele não é isso, o gerente da área sim, dão o gerente trabalha sobre aquela área produtiva, o diretor vai cobrar o resultado através dos treinamentos.

ENTREVISTA – E5 – 290 funcionários

1. PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

1.1 Entrevistador – Há programas de educação continuada dentro da organização e em que estágio se encontra? De idealização, implantação ou totalmente implantado?

Entrevistado – Alvacir, a gente já foi certificado pela ISO 9001 a um tempo atrás. A gente tinha a certificação até 2004. Então em 2005 a gente passou por uma fusão com uma empresa italiana, essa nova situação que a gente está hoje. Então em 2005 a gente acabou priorizando algumas questões mais burocráticas, operacionais que é fazer um produto novo que mandaram pra gente que o Celin das bicicletas, então a partir de 2005 deixamos de lado um pouco esta questão da certificação e demos prioridades a algumas outras coisas. E desde início deste ano a gente começou um trabalho de re-certificação... a gente vai buscar um certificado. Quando a gente tinha a ISO a gente tinha uma estrutura de treinamento de necessidades de treinamento, desde então a gente mantém aulas internamente para as pessoas de fábrica que não tinham ensino médio, isso a gente manteve no dia-a-dia e agora a gente está retomando a partir de agora esta questão de treinamento dentro do Sistema existe um passo específico de treinamento onde a gente vai buscar o aperfeiçoamento e a capacitação dessas pessoas. Já está em fase de implantação pro início do próximo ano a gente quer tá certificado então precisa estar concluído.

1.2 Entrevistador – Quais as facilidades criadas para motivar os funcionários a participar deste programa?

Entrevistado - A gente proporcionada em alguns casos o custo pra elas é zero. Certo? A gente procura colocar isso como um benefício. Hoje a empresa precisa, logicamente, das pessoas cada vez mais capacitadas, a gente abre as possibilidades que as pessoas terão internamente. Sempre que precisa tentamos buscar essas pessoas internamente, mas pra isso acontecer, pra gente poder proporcionar isso pra elas, elas precisam estar preparadas. Porque na maioria dessas situações a gente escuta: não, mas eu não tenho oportunidade, porque as empresas não me dão oportunidade. Mas hoje a gente tem a oportunidade X, ele não tem qualificação, mas se propõe a buscar isso, mas uma empresa precisa hoje

que a pessoa já entre e possa estar agregando alguma coisa. Porque isso é muito dinâmico. Então deixa muito aberto a essa situação.

1.3 Entrevistador – Você acredita que o conhecimento adquirido pelos funcionários ajuda nos resultados obtidos pela organização? Como?

Entrevistado – Talvez diretamente a gente não consiga medir isso, mas acho que a questão da satisfação dessas pessoas né... já ouvimos muito através de depoimentos de algumas pessoas que jamais imaginariam estar retornando aos estudos, por exemplo. Pessoas na faixa de 50 anos fazendo o ensino médio ou fundamental, dependendo da situação de cada um dentro do programa de incentivo. Então elas dizem pra gente que se sentiram muito bem recebendo um diploma, fazendo uma formatura específica. Paramos a fábrica, vamos lá e fizemos a entrega destes certificados, parabenizamos as pessoas, então isso traz motivação às pessoas. A gente sente muito isso. Então indiretamente acaba gerando isso, a pessoa vai estar satisfeita, vai enxergar que a empresa está vendo pra esse lado

1.4 Entrevistador - É feito a avaliação dos funcionários quanto à melhoria do desempenho obtido pelo treinamento?

Entrevistado – Não, hoje não. Ainda não.

1.5 Entrevistador – E neste programa que vocês pretendem implantar, ele prevê alguma coisa desse tipo?

Entrevistado – Sim. Além desta questão do passo específico de treinamento, a gente quer buscar a remuneração por habilidades e competências que é um programa muito interessante para as empresas hoje, principalmente para uma empresa como a nossa, do porte da nossa. Que possa deixar lá claro onde cada um pode chegar, visualizar no futuro, gerar essa expectativa para as pessoas e elas possam enxergar a oportunidade. Então eu acho que o benefício possa ser maior. A implantação dele é em 2010, a gente quer que em 2010 ele esteja todo formatado pra gente gerar este trabalho.

1.4 Entrevistador – Em sua opinião, os líderes estão preparados para implantação deste programa?

Entrevistado – Sim, toda a diretoria vem conversando a mais tempo sobre isso. Inclusive com o Diretor Industrial como uma coisa nossa pra conseguir atingir os

objetivos. A maioria das coisas que a gente busca é um conjunto. A gente sempre discute e decide em conjunto. Fizemos de forma que a coisa surja por parte deles, daí a receptividade é muito maior, a adesão é maior. Temos algumas estratégias de fazer acontecer.

2. PROCESSO DE APRENDIZAGEM

2.1 Entrevistador – Onde acontece a aprendizagem? Há um local físico?

Entrevistado – Temos um espaço físico específico para treinamentos internos desenvolvidos também por pessoas internas, temos um apoio do SESI através de um contrato com eles onde fazem as aulas pra educação de adultos dentro da empresa e todo o custo com material e funcionários é pago pela empresa.

Dispomos de uma sala com capacidade para 30 pessoas toda equipada com data show, quadro, tela e carteiras.

2.2 Entrevistador – Existe algum diagnóstico para avaliar a necessidade de treinamento dos funcionários?

Entrevistado – A gente tem dentro da fábrica todas as funções, e dentro destas funções quais são as habilidades necessárias ou requeridas para o desempenho desta função. Dentro disso a gente identifica quais são os requisitos que o funcionário já atende, atende parcialmente ou não atende, dentro disso então identificamos se precisa ou não e qual o tipo de treinamento. Indica no ano qual a carga horária para cada mês, para cada setor e assim por diante, e as pessoas que precisam de treinamento. O RH estrutura a necessidade, cada função tem o seu requisito e a sua necessidade que é definido com o coordenador de divisão onde ele determina: para trabalhar aqui precisa desse conhecimento, destas noções. Depois disso se faz uma entrevista com cada funcionário tentando identificar se ele tem o conhecimento necessário ou então com o certificado do curso realizado.

2.3 Entrevistador – Quais são as principais competências desenvolvidas em cada participante?

Entrevistado – Acaba sendo muito específico pra cada função. A gente tem uma produção que em alguns setores acaba sendo manual e precisa de algumas habilidades muito específicas e outras já necessitam como eu já falei de um 2º grau

completo porque vai trabalhar com equipamentos que exigem um pré-requisito já na admissão. Apesar de hoje a gente ter algumas funções que não estão de acordos porque temos necessidades e há falta de mão-de-obra que está terrível. Então a gente tem que estar abrindo exceções, mas no momento da contratação já é conversado, quando não atende ou atende parcialmente o requisito, a gente precisa de um compromisso ... que você volte a estudar, a gente vai pagar tudo mas precisa partir de ti vontade, nós não vamos obrigar ninguém a nada, mas precisa ter iniciativa. A partir desse momento a gente consegue identificar se as pessoas vão estar comprometidas ou alguma coisa neste sentido.

A dificuldade de contratação é geral. A gente tem muita dificuldade na mão de obra sem qualificação. Uma mão de obra mais qualificada se torna mais difícil ainda. Para trabalhar na linha de produção é exigido a escolaridade, não há nenhum requisito específico porque não há necessidade de um conhecimento específico. Eles fazem um treinamento antes de começar, um treinamento de integração, onde eles passam a conhecer a empresa, seu funcionamento, as normas internas que a empresa possui. Depois eles aprendem na prática, vão treinar, aprender, trabalhando no dia-a-dia, recebendo instruções, acompanhado durante uma semana e eles vão ter que adquirir habilidades, geralmente manuais, agilidades.

Para operar as máquinas, eles só precisam aprender a programá-las que é muito simples, elas são todas automáticas. Quem faz o acompanhamento são os coordenadores de produção, são três, e as vezes é indicado o próprio colega que trabalha que repassa como fazer o operacional.

Isto na fábrica, na produção. No setor de administrativo já funciona diferente. Já na parte administrativa precisa ter um conhecimento específico. Precisa contratar alguém para área fiscal tem que ter o conhecimento da legislação, ele precisa conhecer a parte burocrática da área que ele vai atuar porque hoje em dia o caminho é bastante veloz, precisa estar atualizado. Procura o pessoal que está trabalhando fazer reciclagens.

A gente está partindo para algumas modificações no departamento de vendas que ainda não está bem estruturado pra vendas. Até então nós temos nosso setor de faturamento, temos os representantes, mas a gente precisa fazer um trabalho interno de atendimento em algumas vendas e o pós venda que é extremamente importante, o telemarketing também e agora a gente contratou uma empresa para

trabalhar na área de marketing para trabalhar a imagem e essas coisas assim que é muito importante também.

2.4 Entrevistador – Quem são os atendidos por este programa e quantas horas de treinamento os funcionários recebem em média por ano?

Entrevistado – Provavelmente todas as pessoas serão envolvidas neste programa, modelo que vamos implantar, até a questão da liderança até pra estar preparando essas pessoas pra conduzir o dia-a-dia, evitar muitas restrições porque as pessoas não querem ter o treinamento.

Já aconteceram diversas situações em que a gente viu a necessidade e vai conversar com as pessoas... a gente gostaria de fazer isso ou aquilo e... ah! Se for pra fazer assim pode me mandar embora. Principalmente na produção, é muita resistência a isso, pessoas geralmente novas, com 25 anos que não terminaram o ensino fundamental, o médio. Eles são acomodados e eles sabem da dificuldade com a falta de mão-de-obra no mercado de trabalho e acabam usando ela inadequadamente.

Quanto às horas, antes se fazia o acompanhamento, mas hoje acredito que não tem nada registrado, formalizado. A partir de agora a gente vai ter que ter estes registros.

2.5 Entrevistador – Existe uma política de facilitadores, ou seja, aqueles que recebem conhecimentos passam a ser multiplicadores? Você concorda em ter como facilitadores as pessoas da própria empresa?

Entrevistado – Sim, de certa forma. Existem pessoas específicas pra fazer isso. São pessoas que tem mais facilidade, mais habilidade, tem algumas funções que são muito específicas nossa da empresa, certo? Então tem algumas pessoas que estão tempo aqui e já desenvolveram essas habilidades, já conhecem o estilo, então essas pessoas acabam sendo realmente facilitadores, multiplicadores, são pessoas que estão comprometidas, que gostam de trabalhar na empresa, gostam do ambiente de trabalho.

Quando surge um curso promovido por uma instituição, aberto, que a empresa precisa daquele conhecimento a gente identifica que essas pessoas necessitam disso e com isso poderiam obter maiores benefícios para a empresa ou às vezes até as pessoas identificam essa necessidade, elas vêem que para aquela função específica elas precisariam ter aquele conhecimento ou fazer aquele curso para

aprimorar-se, fora daqui, às vezes eles trazem e a gente já tem os formulários específicos onde eles fazem o pedido, quando parte deles, eles colocam lá e a gente faz avaliação, se está direcionado ou não, se vamos pagar 100% ou 50% do curso, se ele vai ter um crescimento pessoal logicamente a empresa vai acabar aproveitando porque ele vai desenvolver internamente. E quando tem algum (treinamento) específico que a gente acha interessante a gente procura as pessoas e paga integral se realmente há a vontade dele também.

A gente tem como praxe pra cada investimento desses que a gente acaba fazendo que ao final do curso, de qualquer treinamento que haja pra que ele faça algum projeto, em alguns casos já é obrigatório esse projeto, que ele traga esse projeto e que possa aplicar dentro da empresa, então ele pode já juntar a necessidade com esse benefício que ele possa estar aplicando todo o investimento que a empresa fez nele.

2.6 Entrevistador - Existe aceitação entre os colegas quando são chamados para fazer um treinamento?

Entrevistado – Existe muito mais aceitação do que a resistência. A resistência que falamos anteriormente são de algumas pessoas específicas que estão trabalhando há 20 anos, 30 anos na empresa e estão numa idade as vezes que eles identificam como pra eles uma idade como: Ah! Meu tempo já foi! A gente escuta muito: Ah!, no meu tempo. O meu tempo é hoje e aqui. Levam isso como já estou com 50 anos e o que eu vou fazer o que eu vou aproveitar. É uma oportunidade de crescimento. O conhecimento a gente que a gente tiver oportunidade de ter é da gente e ninguém pode tirar. Se eu tiver 80 anos e tiver a oportunidade de estudar eu farei. A idade deve ser medida pela cabeça e não pelo corpo.

3. O ALINHAMENTO CORPORATIVO

3.1 Entrevistador - Onde está posicionado o processo de educação continuada dentro da estrutura da organização?

Entrevistado – No setor de Recursos Humanos. Não tem setor de T&D. O RH é o responsável por este trabalho.

4. MODELOS DE ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO

4.1 Entrevistador – Tem parcerias com outras instituições? Quais e por quê? O programa está propenso a aquisições e fusões de aprendizagem?

Entrevistado – Temos sim. Com o SESI que faz a educação de jovens e adultos internamente. A gente tem o próprio SENAI que é da indústria, temos alguns funcionários fazendo o Curso Técnico em Segurança do Trabalho no SENAC, também fornecemos espaço na empresa para os estágios supervisionados porque sabemos da necessidade para o desenvolvimento profissional das pessoas, como exemplo, para alunos do Curso Técnico do SENAC.

Alguma coisa de curso fechado, específico a gente tem feito, não muitos. Agora a gente está tendo a oportunidade de fazer um curso muito específico, mais não são muitos, esse na área da qualidade. Neste caso contratamos uma empresa e fizemos em alguns finais de semana. Mas não existe uma regra específica, pode ser tanto para conhecimento técnico como para comportamental.

4.2 Entrevistador – Os conteúdos dos programas de aprendizagem são organizados de forma que combinam com a cultura organizacional da empresa?

Entrevistado – A gente avalia. Geralmente parte da gente a identificação desta necessidade... nós queremos o conteúdo desta forma, então essa pessoa adapta o treinamento ou o curso de acordo com a necessidade.

4.3 Entrevistador – O programa dá condições dos funcionários identificarem o progresso da aprendizagem?

Entrevistado – Sim, esse de habilidades e competências vai gerar isso. Quero deixar bem claro que tem algumas pessoas, a maioria, são acomodadas infelizmente. E é a maioria mesmo. E essas pessoas que querem algo mais profissionalmente, então a gente consegue deixar claro pra eles até que ponto eles conseguem estarem inserido dentro da empresa satisfazendo a necessidade pessoal deles. Então este programa (a implantar) proporciona este tipo de análise, que ele possa estar avaliando. Este programa que vamos implantar é uma ferramenta que vamos trabalhar que foi vista num treinamento em Blumenau onde nosso responsável pelo RH participou. Então ele já tem as diretrizes. Ele já está trabalhando em cima desta

idéia, deste projeto pra início do ano que vem a gente começar por em prático isso. Fazer o levantamento de necessidades...

Eu particularmente não tenho conhecimento deste modelo, o nosso responsável pelo RH que fez o treinamento específico, das diversas ferramentas (do modelo) ele viu essa específica que é uma parte do modelo. Em 2010 vamos colocar em prática para que realmente a gente consiga ter retorno das pessoas, que as pessoas consigam visualizar isso, pra que haja essa harmonia.

4.4 Entrevistador – O funcionário é promovido de acordo com o progresso nos níveis de aprendizagem? Ele pode crescer funcionalmente por intermédio da aprendizagem?

Entrevistado – Não. A partir do ano que vem terá uma remuneração específica.

4.5 Entrevistador – Os programas de aprendizagem são estruturados unicamente para uso interno dos empregados ou podem ser usados para o público externo? Vai além do empregado, ou seja, não está centrado unicamente no empregado, mas para uma variedade de afiliados externos?

Entrevistado – Hoje atendemos pontualmente as necessidades tanto da empresa como dos funcionários. A gente tinha muita coisa boa, muita coisa interessante, programas, parcerias com instituições, grupos, por exemplo, que foram visitar o “Lar das Meninas”, ver aquela realidade. Isso faz com que a gente se sinta muito bem, porque você vê que sempre tem alguém que está numa situação mais difícil. Então acabamos agradecendo. Só que em função da estrutura, do que aconteceu com a empresa, do crescimento, a gente priorizou algumas coisas, realmente a gente tinha que optar por alguma coisa, a gente acabou esquecendo-se deste lado, agora vai voltar isso tudo de novo. Isto tudo aconteceu no início de 2005 quando a gente teve a fusão com uma empresa italiana. Produto novo, tecnologia nova, então a gente precisa treinar, mas ao mesmo tempo a gente precisava ser treinado pra isso. Então foi tudo muito... talvez a falta de planejamento desta parceria, que se não foi planejado foi muito pouco planejado e isso acabou gerando falta de treinamento. Por ser um produto novo a gente precisava aprender a fazer ele, conhecer ele tecnicamente, vender um produto diferente, conhecer o mercado que era diferente no início. Foi necessário dar uma parada no programa de treinamento e dar uma priorizada no operacional.

Hoje a gente sente falta, mas cedo ou tarde estamos buscando resgatar isso.

4.6 Entrevistador – Os funcionários são encorajados a trabalharem como parceiros dos seus líderes ou usam modelos de rotatividade gerencial?

Entrevistado – Não, não temos.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)