

Universidade corporativa - o caso de uma estatal estudado à luz do modelo de Meister

RESUMO:

Este artigo fala sobre a atuação de universidades corporativas no Brasil, focalizando naquelas que foram criadas por empresas e órgãos públicos. O principal objetivo dessas universidades, de acordo com a literatura, “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” (MEISTER 1999, p. 19). Partindo desse fundamento, o objetivo do artigo é comparar o modelo de universidade corporativa implantada em uma empresa estatal do setor elétrico com o modelo conceitual descrito por Meister (1999), de acordo com a percepção dos seus funcionários. Metodologicamente, foi realizada uma pesquisa qualitativa, com métodos quantitativos, ou seja, foram aplicados questionários utilizando a escala de Likert na sede de uma estatal, em Brasília, em que 6,37% dos 1476 funcionários se dispuseram a responder a todas as questões. Constatou-se de modo geral que a universidade corporativa segue os princípios e objetivos descritos na literatura. No entanto, averiguou-se que alguns empregados ainda não percebem a UC como uma ferramenta ativa para alcançar o sucesso e obter uma vantagem competitiva sustentável.

Palavras-chave: Universidade corporativa. Princípios de Meister. Desenvolvimento Organizacional.

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo tem com tema principal a universidade corporativa (UC), analisando a percepção dos empregados e terceirizados de uma estatal do setor elétrico, à luz do modelo proposto por Meister (1999).

No ambiente competitivo, em que as organizações estão inseridas, cada vez mais a capacidade de gerir o conhecimento se torna imprescindível para o sucesso empresarial-organizacional. O capital intelectual é, hoje, fator preponderante para agregar valor competitivo e melhorar sua gestão fazendo-se necessário para atingir os objetivos estratégicos das empresas. Contudo o conhecimento é instável, crescente e sua atualização, portanto, deve ser permanente. Este fato coloca a organização frente à educação continuada, tema que somado aos objetivos estratégicos organizacionais deram origens à UC.

A partir dessa preocupação, empresas de várias naturezas, sejam públicas, ou privadas, nacionais ou internacionais passaram a constituir nos últimos tempos unidades próprias para desenvolver o conhecimento e aperfeiçoar técnicas e processos, que são as UCs. Várias interpretações teóricas surgiram para apoiar essas iniciativas e muitas análises do tema têm sido elaboradas. Uma dessas análises foi descrita por Meister (1999) que descreve as bases para a criação e o aperfeiçoamento das UCs. Porém nem todas as que foram criadas resistem aos princípios dessa análise, sendo interessante sempre repensar os pilares de funcionamento e procurar a melhoria da sintonia entre a realidade e o projeto.

Dentro desse contexto, a problemática do artigo é: a UC de uma empresa estatal segue os princípios e objetivos do modelo conceitual desenvolvido por Meister (1999)?

O seu objetivo é comparar o modelo de UC implantado na empresa com o modelo conceitual descrito por Meister (1999). Os objetivos específicos se pautam em: verificar o desempenho da UC de acordo com os fatores ligados à atuação da empresa; conhecer a performance da UC seguindo os requisitos vinculados ao mercado e averiguar a atuação da UC conforme os fatores atrelados ao desenvolvimento de pessoas.

O limite da pesquisa é a análise da percepção dos funcionários da empresa estatal do setor elétrico, que trabalham na sede em Brasília, quanto à UC da empresa com base nos princípios e objetivos propostos por Meister.(1999) Não é objeto deste artigo questionar os métodos da empresa e os objetivos estratégicos vinculados à sua UC, é relevante considerar a necessidade de preservar a identidade da organização a fim de garantir sigilo quanto às informações colhidas.

O artigo foi desenvolvido em 5 capítulos. O capítulo 2 trata do referencial teórico, em que, estão expostas visões e conceitos de diferentes autores sobre universidade corporativa, sendo dada uma maior ênfase aos objetivos propostos por Meister e os princípios elaborados por Eboli (2004), que serviram como base desse estudo. Em seguida, no capítulo 3 encontra-se a metodologia. Os resultados da pesquisa são apresentados, no capítulo 4. Por fim, no capítulo 5, apresentam-se as considerações finais que indicam que: de uma forma geral a empresa segue os princípios propostos por Meister (1999).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Os programas de educação corporativa constituem pontes entre o desenvolvimento dos colaboradores e as estratégias de negócio da empresa, visando a uma vantagem competitiva destacando-se como um sistema de desenvolvimento de pessoas alinhado às estratégias de negócio.

Meister (1991 p. 19), afirma a necessidade de "sustentar a vantagem competitiva, inspirada num aprendizado permanente e um desempenho excepcional" como meta para a educação corporativa, oferecendo soluções de aprendizagem e compartilhamento de conhecimentos, dessa forma, nenhuma estratégia empresarial será realizada sem que esteja fundamentada em um consistente programa de educação corporativa continuada.

Outra forma de definir educação corporativa consiste em considerá-la sob o ponto de vista da utilização de sistemas que visam ao desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas ao conhecimento técnico e instrumental destinado aos empregados de uma organização, tendo como objetivo final o alcance dos objetivos do negócio. (EBOLI, 2002)

As empresas, ao adotarem este conceito de educação permanente, sob medida para o seu negócio, podem estabelecer uma vantagem competitiva sustentável, sob a forma de capital intelectual - o patrimônio mais estratégico do mundo moderno. (UNIVERSIDADE CORPORATIVA, 2008)

2.2 CONCEITO E DEFINIÇÕES DE UNIVERSIDADE CORPORATIVA

A UC é "um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e educação de funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, com o objetivo de atender as estratégias empresariais de uma organização". (MEISTER, 1999 p. 29) Busca continuamente o conhecimento adequado aos integrantes da empresa, tanto interna como externamente, organizando-o de forma objetiva, transmite a todos os colaboradores, parceiros e clientes, com o objetivo de conseguir excelentes resultados de acordo com as melhores práticas do negócio.

Para Eboli (1999 apud AMARAL, 2003) o fenômeno da criação das universidades corporativas tem como base a percepção das empresas acerca da necessidade de repensarem a

atuação de suas áreas de treinamento e desenvolvimento para que, efetivamente, estejam em sintonia com o atual mundo do trabalho, agreguem valor e resultados. Junqueira e Vianna (2003 apud BOAS, 2005 p. 4) propõem em seu artigo a definição de universidade corporativa como:

Um sistema de aprendizagem com foco nos colaboradores para que estes desenvolvam as competências, técnicas e comportamentais, que estejam em sintonia com as metas e objetivos da organização e que provoque neles um desejo de aprender, de conhecer e de transformar seu trabalho e suas carreiras.

De acordo com Amaral (2003), a UC pode ser definida como um formato criado para viabilizar de modo atual, a questão da sobrevivência das organizações em um novo ambiente de negócios, no qual deter bons conhecimentos é um dos fatores de diferencial competitivo.

Dessa forma, “as universidades corporativas personificam a filosofia de aprendizagem da organização, cuja meta é oferecer a todos os funcionários, o conhecimento e as competências necessárias para que os objetivos estratégicos sejam alcançados” (GOUVEIA, 2004 p. 14).

Segundo Meister (1999), as UCs são formadas para contribuir por meio da ação educacional com o alcance dos objetivos estratégicos. A fim de alcançar de forma acumulada, à geração, o compartilhamento, a internalização, aplicação e reutilização do conhecimento, agregando valor a processos, produtos e serviços, desenvolvendo assim, a cadeia de valor, que compreende a própria organização seus fornecedores, clientes, parceiros e comunidade.

A UC é uma das formas de gerenciar o conhecimento, tornando-se um componente crítico do sucesso competitivo das empresas, assim como uma poderosa ferramenta para a construção de vantagens competitivas nas empresas.

2.3 MISSÃO E OBJETIVOS DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

A missão das universidades corporativas é “formar e desenvolver os talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a geração, assimilação, difusão e aplicação do conhecimento, organizacional por meio de um processo de aprendizagem ativa e continua.” (EBOLI, 2003 p. 48).

Quanto aos objetivos de uma universidade corporativa podem-se considerar vários exemplos. Para Stur (2003) os objetivos de uma UC podem ser assim definidos:

- a. Desenvolver e instalar as competências organizacionais e humanas consideradas essenciais para viabilização das estratégias de negociação;
- b. oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização;
- c. encorajar o envolvimento dos líderes com o aprendizado, inclusive como facilitadores;
- d. ter foco global no desenvolvimento de programas de aprendizagem;
- e. desenvolver um sistema de avaliação dos resultados e dos investimentos;
- f. desenvolver a capacidade de aprender a aprender nas pessoas.

Para Meister (1999, p. 19 e 21), o principal 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”. É também, a oportunidade de:

"transferir o foco de seus esforços de treinamento e educação corporativa de eventos únicos em uma sala de aula, cuja meta é desenvolver qualificações isoladas, para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, em que os funcionários aprendem uns com os outros e compartilham inovações e melhores práticas buscando solucionar problemas empresariais reais".

Para Peak (1997 apud FERNANDES, 2005), as UCs assumem diferentes características organizacionais, em alguns aspectos diferenciando uma das outras, tais variações ocorrem de acordo com: a origem do investimento para financiá-la; o espaço físico que ocupa (instalações próprias, de instituições de ensino superior parceiras ou virtuais); os créditos reconhecidos e a certificação; a composição do corpo docente (professores universitários titulados ou executivos da empresa e/ou consultores externos) e a clientela (só funcionários ou clientes, fornecedores, franqueados, outras empresas e até a comunidade em geral).

O conceito de educação corporativa foi “iniciado” nos EUA, em 1955, por Jack Welch quando a General Eletric criou a Crotonville e vem sendo definido como uma estratégia de gestão do conhecimento para preparar seus recursos humanos, visando uma vantagem competitiva, adotando as características de permanência, consistência, pró-atividade e além de privilegiar os objetivos organizacionais (BRAGA, 2007). Mas foi só a partir da década de 80 que se assistiu a um aumento considerável desses novos espaços de formação.

A batalha da competição em um ambiente instável, global e tecnicamente exigente impõe a necessidade de uma educação contínua, que por meio das UCs, agregam ao perfil da empresa a característica de ser uma unidade criadora de conhecimento. (FERREIRA, 2000) O que favorece o aumento das universidades corporativas na busca pelo melhor desempenho e consequentemente, melhor resultado.

2.4 UNIVERSIDADES CORPORATIVAS NO BRASIL

Marisa Eboli, (2004, p 63) afirma que no Brasil a adoção de UC aconteceu na década de 90 “no sentido de qualificar e educar os trabalhadores para elevar os patamares de desempenho das empresas” devido à acirrada competição no mercado globalizado. Apareceu então, um novo aspecto de vantagem competitiva sustentável: “o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento das pessoas. Surgindo assim o interesse na implantação da UC como eficaz veículo para o alinhamento e desenvolvimento dos talentos humanos nas estratégias empresariais”.

Segundo a autora, tem-se no Brasil mais de 100 organizações que adotam sistemas educacionais pautados pelos princípios e práticas de UC, sejam elas brasileiras ou multinacionais atuantes no campo público e privado. Destas, de acordo com uma pesquisa realizada por ela em 21 casos de sucesso, de diversos setores produtivos, temos um quadro da realidade brasileira.

Quadro 1 – Perfil das empresas X setor produtivo

SETOR PRODUTIVO	EMPRESA	ORIGEM DO CAPITAL	TIPO DE EMPRESA	NOME DO SISTEMA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA	INÍCIO
Água e Saneamento	1. Sabesp	Brasil	Pública	Universidade Empresarial Sabesp	2000
Alimentos	2. Sadia	Brasil	Privada	Uni S	2003
Comércio Varejista	3. Carrefour	França	Privada	Instituto de Formação Carrefour	2000
	4. Lojas Renner	Brasil	Privada	Universidade Renner	2002
Comunicação e Gráfica	5. Rede Bahia	Brasil	Privada	Uniredebahia	2001
Eletroeletrônica	6. Alcatel	França	Privada	Alcatel University	1998
	7. Siemens	Alemanha	Privada	Siemens Management Learning	1998
Energia Elétrica	8. Elektro	Estados Unidos	Privada	Centro de Excelência Elektro	2001
Financeiro	9. Banco do Brasil	Brasil	Pública	Universidade Corporativa do Banco do Brasil	2002
	10. BankBoston	Estados Unidos	Privada	Boston School	1999
	11. BNDES	Brasil	Pública	Universidade BNDES	2002
	12. CAIXA	Brasil	Pública	Universidade Caixa	2001
	13. Real-ABN Amro	Holanda	Privada	Academia ABN Amro	2001
	14. Visa do Brasil	Estados Unidos	Privada	Universidade Visa	2001
Higiene e Limpeza	15. Natura	Brasil	Privada	ECN - Educação Corporativa Natura	2002
Mineração e Siderurgia	16. CVRD	Brasil	Privada	Universidade Vale	2003
Serviços	17. Amil (Saúde)	Brasil	Privada	Amil Universidade Corporativa	2000
	18. Correios	Brasil	Pública	Unico - Universidade Correios	2001
Informática e Tecnologia	19. Microsiga	Brasil	Privada	Educação Corporativa Microsiga	2000
Telecomunicações	20. Embratel	Estados Unidos	Privada	UCE - Universidade Corporativa Embratel	2002
Veículos e Peças	21. Volkswagen	Alemanha	Privada	AutoUni - UC da Volkswagen Brasil	2002

Fonte: EBOLI (2004, p. 67)

Vale salientar que das 21 empresas de sucesso relacionadas, 12 são de capital brasileiro, cinco são empresas públicas e em apenas quatro casos o processo de implantação das UCs teve início antes de 2000. Com exceção da Academia ABN Amro Brasil e da *Boston School*, as demais estão vinculadas à área de recursos humanos e nenhuma possui natureza jurídica própria.

2.5 PRINCÍPIOS E OBJETIVOS DO MODELO DE MEISTER (1999)

De acordo com a Meister (1999), as diferenças entre as universidades corporativas, são em regra apenas superficiais. Busca-se o mesmo objetivo fundamental, tornar-se uma instituição em que o aprendizado seja permanente, as UCs tendem a organizar-se em torno de princípios e objetivos semelhantes. A base do poder de mobilização dos empregados a fim de que eles formem uma força de trabalho de excelente qualidade, necessária à organização que busca sucesso no mercado global é constituída por dez os objetivos e princípios:

1. Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização: o modelo de universidade é baseado em

competências, vinculando a aprendizagem às necessidades estratégicas da empresa, dando sustentação para atrair, desenvolver e reter talentos;

2. Considerar o modelo da universidade corporativa um processo e não necessariamente um espaço físico destinado à aprendizagem: ao contrário do que acontece no treinamento tradicional em que o processo de aprendizagem tem início e fim, nas UCs o importante é o estímulo, em que o aluno deve ser encorajado a buscar sempre novas qualificações e competências. O foco final é a criação de um processo de aprendizagem.

3. Elaborar um currículo básico em torno dos três Cs: desenvolver a Cidadania Corporativa, proporcionar uma Estrutura Contextual para a empresa e criar Competências Básicas entre os funcionários no ambiente de negócios, formando o currículo básico das universidades corporativas.

A Cidadania Corporativa busca desenvolver valores, crenças, tradições e a cultura organizacional em todos os funcionários da empresa nos diversos níveis hierárquicos, estimulando o orgulho e fortalecendo seu vínculo com a empresa.

A Estrutura Contextual proporciona a todos os funcionários uma noção clara do contexto em que a empresa está inserida, seus negócios, clientes e fornecedores, concorrentes, melhores práticas do mercado e como estão os resultados da empresa. Oferece também uma visão geral da estrutura da empresa para que todos possam compreender qual a importância do seu papel dentro da organização.

Oferecer treinamento em várias Competências Básicas no ambiente de negócios que combinam técnicas de como aprender, técnicas de comunicação e colaboração, técnicas de raciocínio criativo / resolução de problemas, conhecimento tecnológico, conhecimento de negócios globais, desenvolvimento de liderança e autogerenciamento da carreira.

4. Treinar a cadeia de valor: atuação de forma pró-ativa em treinamento e educação dos principais participantes da cadeia de valor da empresa, se todos os membros vitais da cadeia tiverem conhecimento da visão, dos valores, missão e metas de qualidade da empresa assim como de cada competência que sustenta sua vantagem competitiva, a empresa estará mais bem preparada para atingir seus objetivos empresariais.

5. Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de desenvolvimento da aprendizagem: a transformação de novas informações em aprendizagem para toda a cadeia de valor é um dos objetivos das UCs realizados por meio de treinamento, que engloba também, saber como os outros agiram e melhoraram sua produtividade, seja dentro da corporação ou nas melhores práticas das empresas inovadoras. As organizações comprometidas com a aprendizagem têm de ajudar indivíduos e equipes a desenvolver a capacidade de aprender. Isso significa fazer experiências com ferramentas e técnicas que não pertencem ao kit instrutor tradicional.

6. Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado inclusive como facilitadores: transferir a tarefa de facilitar a aprendizagem de especialistas externos para líderes internos, estimulando que essas lideranças participem ativamente do processo de aprendizagem e que efetivamente incorpore em suas atribuições a responsabilidade pelo processo de aprendizagem. O comprometimento dessas lideranças vai desde o processo de diagnóstico das competências essenciais, abrange o desenho e a formatação dos programas e chega até a aplicação propriamente dita.

7. Passar da alocação corporativa para a fonte de recursos próprios: a partir do momento que se estabelece uma evolução consistente de um negócio que tem como foco o cliente, a remuneração pelos serviços torna-se uma evolução natural, criando um mercado

aberto de treinamento e educação, não impedindo de utilizar recursos da própria empresa, pois apenas busca minimizar esses investimentos a favor da própria organização.

8. Assumir um foco global no desenvolvimento de programas de aprendizagem: um dos papéis desempenhados pela UC é oportunizar aos funcionários da organização o conhecimento do universo empresarial globalizado. Criar programas de treinamento que utilizem como exemplos as melhores práticas de várias partes do mundo e engajar os líderes a participar de várias realidades analisando mercados em potencial, trocando experiências capazes de enriquecer toda a cadeia de valor, propiciando assim, a possibilidade da empresa competir com sucesso no mercado globalizado.

9. Criar um sistema de avaliação dos resultados e dos investimentos: Conseguir analisar o impacto dos serviços prestados pela UC nos resultados da empresa é complexo. Para Eboli (2004), é fundamental avaliar quanto o negócio foi realmente beneficiado com o treinamento, uma vez que, o desafio de tornar as ações e os programas educacionais economicamente viáveis muitas vezes exige um grande esforço por parte da empresa.

A meta é avaliar o resultado da experiência de aprendizagem, sendo necessário, portanto a conclusão de três indagações:

- a. Que impacto provoca no capital humano em termos de manutenção, satisfação e inovação dos funcionários?
- b. que impacto provoca nos clientes, internos e externos, em termos de manutenção, satisfação e metas empresariais atingidas?
- c. que impacto provoca em termos de estratégias e metas empresariais atingidas?

10. Utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados: uma das principais finalidades da UCs é permitir que a empresa possa penetrar em novos mercados buscando oportunidades de negócios que, provavelmente, não estariam disponíveis sem a sua implantação. É muito importante que a empresa esteja atenta aos propagadores internos de informações que reúnem o aprendizado e a busca do aperfeiçoamento constante.

2.6 PRINCÍPIOS PARA ALCANÇAR O SUCESSO SEGUNDO EBOLI, (2004, P.59).

Um sistema de educação corporativa depende dos sete princípios para obter o sucesso, são eles:

1. Competitividade: Desenvolver o capital intelectual dos colaboradores, transformando-os efetivamente em um diferencial diante dos concorrentes, expandindo assim sua capacidade de competir, através da valorização da educação organizacional. Significa buscar continuamente elevar o patamar de competitividade empresarial por meio da implantação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas empresariais e humanas.

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

3. Conectividade: “Privilegiar a construção social do conhecimento, estabelecendo conexões e intensificando a comunicação e a interação. Objetiva ampliar a quantidade e a qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo”.

4. Disponibilidade: “Oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis para que os colaboradores realizem a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”.

5.Cidadania: Estimular o exercício da cidadania individual e corporativa, formando atores sociais, ou seja, sujeitos capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la, e de atuar pautados por postura ética e socialmente responsável.

6.Parceria: “Entender que desenvolver continuamente as competências dos colaboradores é uma tarefa complexa, exigindo que se estabeleçam parcerias internas (com líderes e gestores) e externas (instituições de nível superior)”.

7.Sustentabilidade: “Ser um centro gerador de resultados para a empresa, procurando sempre agregar valor ao negócio. Pode significar também buscar fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e auto-sustentável”.

3. METODOLOGIA

A pesquisa objetivou desenvolver uma análise comparativa entre o modelo de UC implantado em uma Estatal e o modelo conceitual descrito por Meister, sendo analisados a partir da percepção dos funcionários, empregados efetivos e terceirizados da sede da empresa do setor elétrico em Brasília.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário com Escala de Likert de 1-5, com 28 afirmativas, onde os empregados responderam se concordavam ou não com as afirmativas apresentadas, variando do nível 1, discordo totalmente, ao nível 5, concordo totalmente.

Por sugestão da empresa foi acrescido um item no final da escala com a opção “não sei”, caso o respondente não tivesse conhecimento acerca da afirmativa. Para fins de tabulação, esse item recebeu a nota mediana, neste caso, igual a três, que corresponde também ao quesito “não concordo nem discordo”.

O número de participantes da amostra foi calculado de forma simples, com base em uma formulação proposta por Barbetta (2003). Neste caso o número de elementos da amostra correspondeu a 94 pessoas, de uma população de 1476 funcionários na unidade pesquisada.

A partir dessa estimativa, foram distribuídos cerca de 200 questionários, e 124 foram preenchidos, porém 20 estavam incompletos e por isso foram desconsiderados, resultando em 94 respondidos, o que equivale a uma amostra de 6,37%. Apesar de se configurar uma porcentagem pequena da população, obteve-se o cuidado de selecionar respondentes em potencial de todas as diretorias funcionais, a fim de obter uma amostra distribuída por todas as diretorias da empresa.

Pode-se considerar uma limitação da pesquisa este total de elementos da amostra coletada, porém a escassez de tempo e recursos e as limitações impostas à pesquisa no âmbito empresarial foram desvantagens que se converteram em oportunidades, devido ao esforço de colaboração da equipe da UC da empresa. Muitos, todavia não utilizaram todos os quesitos de identificação do perfil do respondente, constantes no instrumento de pesquisa, devido à preocupação com a privacidade, o que acarretou em uma limitação no momento da análise combinada dessas informações.

As afirmativas foram construídas a partir dos objetivos do modelo de UC proposto por Meister (1999), relacionadas com os princípios para alavancar o sucesso de uma UC, descritos

por Eboli (2004). Dessa forma a comparação entre a prática de uma grande empresa e a teoria preconizada por autores consagrados poderá ser evidenciada.

Antes da aplicação do questionário, foi realizada uma validação semântica, análise de confiabilidade e validade do instrumento, a fim de verificar dúvidas, expressões confusas ou ambíguas. Essa sessão de avaliação teve a duração de quatro horas, com 12 empregados da empresa, tanto clientes da UC, quanto funcionários ligados diretamente ao setor de educação. Foram avaliadas individualmente todas as afirmativas do questionário e feitos alguns ajustes, como por exemplo, adequação do texto a linguagem da empresa. Logo, todos compreenderam o que estava sendo proposto e em média, responderam ao questionário em cinco minutos.

Para cada princípio, foi elaborada de uma a quatro afirmativas, relacionadas à UC da empresa, buscando verificar a percepção dos empregados sobre os requisitos que, segundo a literatura especializada, são necessários a organização que busca sucesso no mercado global.

Os dados foram tratados estatisticamente, de acordo com a paridade das afirmativas, que foram agrupadas em 10 fatores, para a análise foram consideradas as médias e os desvios padrão de cada fator, de acordo com o agrupamento demonstrado no quadro 2. Estes fatores são fundados nos princípios propostos por Meister (1999), combinados com os fatores de sucesso (EBOLI, 2004), o que possibilitará uma análise da sua aplicação na UC em estudo.

Quadro 2 – Diagrama de divisão dos fatores relacionados às afirmativas do questionário

MEISTER	EBOLI	FATORES	QUESTÕES
1		Oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais	1, 2,3 e 4
2	2	UC como um processo de aprendizagem – Perpetuidade	5 e 6
3	5	Curriculum básico: cidadania corporativa, estrutura contextual e competências mínimas – Cidadania	7, 8, 9 e 19
4	3	Treinamento da cadeia de valor – Conectividade	10
5	4	Vários formatos de desenvolvimento da aprendizagem – Disponibilidade	11, 23, 24 e 28
6	6	Envolvimento de líderes com o aprendizado – Parceira	12 e 21
7	7	Mudança da alocação corporativa para a fonte de recursos próprios – Sustentabilidade	25
8		Foco global no desenvolvimento de programas de aprendizagem	13, 14, 15 e 22
9		Sistema de avaliação dos resultados e dos investimentos	16, 17 e 18
10	1	Utilização da UC para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados – Competitividade	20, 26 e 27

Fonte: questionário elaborado pela autora

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para cada grupo de afirmações um fator é analisado, referindo-se à opinião dos pesquisados quanto à atuação da UC da empresa, de acordo com os princípios e objetivos descritos por Meister (1999) e os princípios de sucesso descritos por Eboli (2004). Dentro de cada princípio, verificam-se algumas ações mais específicas que são avaliadas com a ajuda do questionário cujas respostas passam a ser analisadas nas tabelas.

De forma concisa, o fator cuja avaliação obteve concordância mais alta em relação à teoria apresentada, indicado na Tabela 3 foi “formatos de aprendizagem”, com média de 4,05, e o que apresentou concordância mais baixa foi “fonte de recursos”, presente na Tabela 2, com média de 3,14.

A fim de lançar mais algum elemento de compreensão dos fatores que foram avaliados pelos pesquisados, em relação à UC em questão, tais fatores foram agrupados segundo um roteiro de afinidade: fatores ligados à atuação da empresa, fatores ligados ao mercado e fatores ligados ao desenvolvimento de pessoas.

4.1 FATORES LIGADOS À ATUAÇÃO DA EMPRESA

A relação estabelecida entre estes fatores se dá a partir da afinidade criada entre a atuação da UC com os objetivos estratégicos, o sistema de mensuração dos resultados e o currículo elaborado em torno da criação de uma cidadania corporativa, da estrutura contextual e as competências essenciais desenvolvidas pela UC.

Tabela 1 – Atuação da empresa

Fatores ligados à atuação da empresa	Média	Desvio Padrão
Questões empresarias	4,02	1,05
Curriculum básico	3,65	1,18
Sistema de avaliação	3,84	1,04

Fonte: questionário elaborado pela autora

Verifica-se que o melhor resultado desses fatores é em relação às questões empresariais, o que fica claro a partir do elevado grau de importância dado pelos funcionários para a UC (4,02). Destaca-se também a importância do vínculo das ações educacionais oferecidas pela UC com os objetivos estratégicos da empresa, fator considerado essencial para Meister (1999) e que fica demonstrado pela avaliação acima da média do currículo básico e do sistema de avaliação.

Em relação ao currículo básico oferecido, uma das questões versa sobre a oportunidade que a UC oferece para que as pessoas entendam o papel delas dentro da organização. As respostas sugerem que elas pensam que a UC, mesmo oferecendo diversos cursos e treinamentos, ainda não desenvolve com plenitude as competências essenciais para o desempenho das funções na empresa, pois a média nesta questão foi 3,26 com desvio padrão de 1,18.

Meister (1999) considera complexo analisar o impacto dos serviços prestados pela UC nos resultados da organização, haja vista, a dificuldade de avaliar o quanto o negócio foi beneficiado com as ações educacionais. Para a maioria dos respondentes, a UC avalia o quanto o negócio da empresa foi beneficiado e acreditam que os investimentos em treinamento e educação geram resultados para a empresa.

4.2 FATORES LIGADOS AO MERCADO

Em relação à atuação da empresa no mercado, têm-se grupos formados com os fatores relacionados ao atendimento à cadeia de valor, à utilização de fontes alternativas de recursos, procurando sempre agregar valor ao negócio, com foco global no desenvolvimento dos

programas de treinamento e educação a fim de alavancar uma vantagem competitiva sustentável. Essa relação de afinidade pode ser observada na Tabela 2.

Tabela 2 – Atuação da empresa com o mercado

Fatores ligados ao mercado	Média	Desvio Padrão
Cadeia de valor	3,35	1,07
Fonte de recursos	3,14	0,99
Foco global	3,69	1,03
Vantagem competitiva	3,78	1,03

Fonte: questionário elaborado pela autora

Para a maioria dos respondentes, 81%, a empresa atua de forma pró-ativa na gestão do conhecimento. Meister (1999) afirma a importância de ter um foco global, criando programas de treinamento baseados nas melhores práticas e na troca de experiência para oportunizar a empresa competir com sucesso no mercado globalizado. Porém, em relação a essa afirmativa isolada, que também está de acordo com o princípio de competitividade descrito por Eboli (2004), 36% não concordam nem discordam da afirmativa ou não souberam opinar, resultando em uma média de concordância de apenas 3,41, com desvio padrão de 0,96.

De uma forma geral, quando indagados sobre a atuação da UC para promover uma vantagem competitiva para a empresa, o nível de concordância é elevado, indicando que as pessoas vêem a UC como uma ferramenta importante para desenvolver o capital intelectual dos colaboradores e transformá-los efetivamente em um diferencial diante dos concorrentes.

Em contrapartida, verifica-se que os resultados dos fatores que apresentaram o nível de concordância menor em relação à teoria são os que dizem respeito ao atendimento por parte da UC a toda cadeia de valor e à captação de fonte de recursos.

Segundo a teoria apresentada por Meister (1999), as UCs têm que atuar de forma pró-ativa em treinamento e educação dos principais participantes da cadeia de valor, incluindo fornecedores, clientes, parceiros e comunidade, para que, de acordo com Eboli (2004) as empresas possam ampliar a quantidade e a qualidade da rede de relacionamentos do público interno com o externo. Entretanto, de acordo com a opinião dos empregados, a média de concordância foi de 3,35, e o desvio padrão de 1,07, o que mostra uma média relativamente baixa e uma dispersão elevada nas opiniões dos respondentes.

Em relação à captação de recursos, tanto para Meister (1999) com para Eboli (2004), deve existir uma fonte alternativa de captação de recursos além da própria organização, que permita um orçamento próprio, criando um mercado aberto de treinamento e educação na busca para ser auto-sustentável. Quando questionado sobre essa sustentabilidade, a média de concordância foi de apenas 3,14, a mais baixa em relação a todos os itens da pesquisa. É importante afirmar que a UC em estudo não busca fontes alternativas de recursos, contrariando neste ponto as recomendações da teoria.

4.3 FATORES LIGADOS AO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Englobando os fatores ligados ao desenvolvimento de pessoas tem-se o comprometimento dos líderes, seja com o acompanhamento no processo seja como

facilitadores das ações educacionais. A transformação do desenvolvimento dos empregados criando um processo contínuo de aprendizagem de formatos variados é importante no contexto dinâmico de desenvolver a capacidade de aprender. Assim, apresenta os resultados constantes na Tabela 3, no que diz respeito ao desenvolvimento de pessoas:

Tabela 3 - Desenvolvimento de pessoas

Fatores ligados ao desenvolvimento de pessoas	Média	Desvio Padrão
Processos de aprendizagem	3,77	1,13
Formatos de aprendizagem	4,05	1,00
Envolvimento de líderes	3,94	1,15

Fonte: questionário elaborado pela autora

De acordo com a percepção dos empregados a UC flexibiliza os formatos de aprendizagem, oferecendo oportunidades variadas de hora e local, seguindo o princípio de disponibilidade sugerido por Eboli (2004). Para Meister (1999) o estimo é importante para que o aluno seja encorajado à busca constante de qualificações e competências, Vê-se claramente por que o fator “formatos de aprendizagem” recebe a melhor avaliação em termos de concordância dos empregados com média de 4,05 e desvio padrão de 1.

Em relação ao princípio de parceria desenvolvido por Eboli (2004) os empregados percebem o incentivo à instrutoria interna, com concordância de 4,05 e desvio padrão de 1,05. Porém, segundo Meister (1999) deve haver um alto comprometimento por parte da liderança direta com o processo de aprendizagem, que segundo a opinião dos respondentes tem média de 3,83 e o desvio padrão de 1,23, caracterizando uma elevada dispersão nas opiniões dos respondentes.

4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS POR UNIDADES

A fim de conhecer a opinião de áreas distintas da empresa, foi instituída a Tabela 4, em que todos os resultados foram agrupados para se obter uma percepção geral sobre a atuação da UC por parte dos empregados de algumas unidades funcionais.

Tabela 4 – Resultado da pesquisa por unidades funcionais

UNIDADES FUNCIONAIS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Comercialização	4,09	0,98
Planejamento	3,38	0,91
Engenharia de Operação	3,50	1,09
Meio Ambiente	3,56	1,20
Tecnologia da Informação	3,87	1,00
Contábil	3,51	1,14
Desenvolvimento e Educação	3,99	1,08

Fonte: questionário elaborado pela autora

Verifica-se que a área que os empregados possuem mais concordância em relação ao que acontece na empresa e os objetivos propostos por Meister (1999), é uma área ligada à atividade fim da empresa, com média igual a 4,09, superior até ao setor ligado a unidade de desenvolvimento e educação, com média igual a 3,99.

Apesar de ter uma média alta, igual a 3,99, a unidade ligada à área de educação, possui um desvio padrão elevado, igual a 1,08, caracterizando uma dispersão quanto à opinião dos respondentes dessa área.

O setor da empresa ligado diretamente ao planejamento estratégico possui a menor média de todas as unidades pesquisadas, 3,38, e um desvio padrão de 0,95, caracterizando assim, uma má identidade da UC por esses empregados, apontando que a UC não age como preconiza a literatura específica. Por esta ser uma área estratégica da empresa, considera-se muito importante essa opinião.

As áreas de engenharia de operação, meio ambiente, e contábil possuem respectivamente médias iguais a 3,50, 3,56 e 3,51 e todas com desvio padrão igual ou superior a 1,00, delineando uma falta de uma opinião clara em relação à atuação da UC de acordo com os pressupostos descritos na literatura.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de comparar o modelo de universidade corporativa implantado na empresa com o modelo conceitual descrito por Meister (1999), baseando-se na informação obtida junto aos empregados, tanto próprios quanto terceirizados, de uma empresa estatal do setor elétrico.

Os objetivos do artigo foram atingidos uma vez que a metodologia e o instrumento de pesquisa que foram aplicados responderam a situação problema. Verificou que a UC em geral segue os princípios de Meister (1999) e se referencia aos princípios de sucessos descritos por Eboli (2004). Por meio das respostas do questionário analisou-se a percepção do funcionário quanto à atuação da UC da empresa.

Para melhor elucidar a análise dos fatores, foi realizado um agrupamento por afinidade, que resultou em três grupos, atuação da empresa, desempenho em relação ao mercado e ao desenvolvimento de pessoas. Indicando que os fatores ligados ao desenvolvimento de pessoas é o que está em maior sintonia com os pressupostos descritos por Meister (1999), principalmente o fator relacionado aos “formatos de aprendizagem” com média de 4,05, seguido pelo fator “questões empresariais” com média de 4,02, relacionado à atuação da empresa.

Os resultados menos favoráveis foram encontrados no grupo relacionado à atuação com o mercado, com média de 3,14 no fator “fonte de recursos”, e com média de 3,35 no quesito “cadeia de valor”. Mostrando que nestes pontos a UC em estudo não segue a literatura, pois de acordo com a própria UC a empresa não procura fontes alternativas de recursos e tem restrições em atender sua cadeia de valor.

Em relação ao estudo feito em algumas áreas funcionais, verificou-se que apesar de bem aceita, a UC ainda não é vista por alguns setores como uma ferramenta fundamental para alavancar o sucesso da empresa. Assim muitas áreas ainda precisam de maior conscientização para que a UC se transforme para elas uma fonte de desenvolvimento do capital humano de forma a propiciar a obtenção de mais vantagens competitivas sustentáveis para a empresa. Fazem exceção a esta qualificação as áreas ligadas à educação e à comercialização, pois os escores apontados elevam os conceitos de competitividade e de direcionamento ao mercado da UC, o que parece lógico dentro da visão de tais áreas.

Como forma de prosseguir as pesquisas sobre o assunto, pode-se vislumbrar um estudo mais aprofundado sobre o assunto abrangendo um maior número de respondentes e uma separação dos quesitos de identificação para uma análise mais completa por parte da UC em estudo. E, uma comparação entre diferentes UCs, como por exemplo, a atuação das ligadas às entidades públicas das vinculadas às organizações privadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, Heloisa. Educação corporativa e suas dimensões: estudo exploratório sobre as políticas e práticas em duas empresas brasileiras. 2003. 169 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

BARBETTA, Pedro Alberto. Estatística aplicada às ciências sociais. 5. Ed. rev. Florianópolis. UFSC, 2003.

BOAS, Ana. EAD e gestão do conhecimento: a experiência no ambiente empresarial. 10 p. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

BRAGA, Fausto. Educação corporativa: principais influências na gestão de pessoas na organização, 2007. Disponível em <http://www.artigocientifico.com.br/uploads/artc_1183351264_96.doc> Acesso em: 12 fev. 2008.

DENGO, Normélia. Universidades corporativas: modismo ou inovação? 2001. 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

EBOLI, Marisa. Coletânea universidades corporativas: educação para as empresas do século XXI. São Paulo: Schmukler Editores, 1999.

FERNADES, Gilmar. Análise comparativa entre a universidade corporativa caixa e o modelo de Meister 2005. 127f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

FERREIRA, Carlos. Universidades Corporativas. Revista CNI, São Paulo, out. 2000.

GOUVEIA, Joaquim. Universidade corporativa na era do conhecimento: uma nova realidade organizacional na busca de vantagem competitiva. 2004. 50 p. Universidade de Aveiro, Santiago, 2004.

MEISTER, Jeanne C. Educação corporativa. Tradução de: Maria Claudia Santos Ribeiro Ratto. São Paulo: MAKRON Books, 1999.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA, Disponível em: <<http://www.abordo.com.br/moreiraferreira/art33.htm>> Acesso em: 19 abr. 2008.