

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO  
PAULO PUC/SP**

**COORDENADORIA GERAL DE ESPECIALIZAÇÃO,  
APERFEIÇOAMENTO E EXTENSÃO**

**COGEAE**

**PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS – GRADUADOS: LATO SENSU  
(ESPECIALIZAÇÃO) MAGISTÉRIO DO ENSINO SUPERIOR**

**LUCIANO MARTINS CARNEIRO**

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA: COMO AS  
EMPRESAS MENSURAM OS RESULTADOS DOS  
INVESTIMENTOS EM SEUS FUNCIONÁRIOS**

**SÃO PAULO  
2010**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO  
PAULO PUC/SP**

**COORDENADORIA GERAL DE ESPECIALIZAÇÃO,  
APERFEIÇOAMENTO E EXTENSÃO**

**COGEAE**

**PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS – GRADUADOS: LATO SENSU  
(ESPECIALIZAÇÃO) MAGISTÉRIO DO ENSINO SUPERIOR**

**LUCIANO MARTINS CARNEIRO**

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA: COMO AS  
EMPRESAS MENSURAM OS RESULTADOS DOS  
INVESTIMENTOS EM SEUS FUNCIONÁRIOS**

Projeto de Pesquisa apresentado como exigência parcial para obtenção do título de **ESPECIALISTA**, no **Programa de Estudos Pós-Graduados: Lato Sensu (Especialização) Magistério do ensino superior**, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC/SP, Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão – COGEAE.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Celina Teixeira Vieira.

**SÃO PAULO  
2010**

Aos meus novos amigos que me ensinaram o significado da palavra cumplicidade, Claudio Neri, Rafael Carlos, Raquel Moraes e Sônia Marques.

## Resumo

CARNEIRO, Luciano Martins. **Universidade Corporativa**: Como as empresas mensuram os resultados dos investimentos em seus funcionários. São Paulo, PUC-SP, 2010. (Monografia de conclusão de Curso de Especialização em Magistério do Ensino Superior).

A idéia deste trabalho foi realizar uma pesquisa exploratória, pois apesar da ampla divulgação das Universidades Corporativas nos últimos anos, trata-se de um tema recente com pouca exploração por autores brasileiros, mas existem publicações em teses de doutorado. Além das teses a pesquisa buscou fontes nos livros nacionais e internacionais, além dos sites das empresas que disponibilizam em seu balanço social os investimentos e resultados das universidades corporativas. Entendo que o estudo poderá complementar as bibliografias já publicadas sobre o tema. A pesquisa focou nas empresas de telecomunicações e instituições financeiras brasileiras que dispõe de universidades corporativas. Com base na pesquisa foi possível compreender se as empresas de telecomunicações e instituições financeiras brasileiras medem os resultados dos investimentos feitos na educação dos seus funcionários, e se essas empresas utilizam processos estruturados de avaliação. Procurou entender como estas instituições empregam as métricas de avaliação e no caso de algumas não utilizarem tais métricas, identificou que razões as impedem de implementá-las. Avaliou também se existe de fato uma tendência deliberada de algumas empresas em não medir os resultados dos investimentos feitos na educação de seus funcionários. Portanto, trata-se de uma pesquisa voltada à obtenção e ampliação do conhecimento. Contudo, espera-se de forma indireta, a possibilidade de utilização dos seus resultados nas organizações em que o pesquisador tem acesso.

Palavras-chave: Universidade Corporativa, Educação Corporativa; Desenvolvimento, ensino-aprendizagem

## Abstract

CARNEIRO, Luciano Martins. Universidade Corporativa: Como as empresas mensuram os resultados dos investimentos em seus funcionários. São Paulo, PUC-SP, 2010. (Monografia de conclusão de Curso de Especialização em Magistério do Ensino Superior).

The idea of this study was an exploratory, because despite the disclosure of Corporate Universities in recent years, this is an issue with little recent exploration by Brazilian authors, but there is good published in doctoral dissertations. Apart from these sources sought research in books nationally and internationally, in addition to the sites of companies that provide in its social investments and results of corporate universities. I understand that the study will complement the previously published bibliographies on the subject. The research focused on telecommunications companies and Brazilian financial institutions that have corporate universities. Based on the survey it was possible to understand whether the telecommunications companies and financial institutions measure the results of Brazilian investments in educating their employees, and whether these companies use structured processes of evaluation. Sought to understand how these institutions employ metrics and evaluation in case some do not use such metrics, identified reasons that prevent them from implementing them. Also assessed whether there was a deliberate tendency of some companies do not measure the results of investments made in education of their employees. So this is a research focused on the acquisition and expansion of knowledge. However, it is expected to indirectly demonstrate the usability of their results in organizations where the researcher has access.

Keywords: Corporate University, Corporate Education, Development, teaching-learning

# SUMÁRIO

Introdução .....	7
Capítulo I .....	11
Universidades Corporativas .....	11
Capítulo 2 .....	17
O desenvolvimento de pessoas como sucesso empresarial.....	17
Capítulo 3 .....	24
Formação Corporativa.....	24
Capítulo 4 .....	35
A medição dos resultados.....	35
Considerações finais .....	47
Referência Bibliográficas .....	

## **Introdução**

A escolha de um tema para reflexão acadêmica não acontece dissociado do percurso que fazemos em nossa vida profissional e pessoal. É acima de tudo, um grande desejo de aprofundar questões que são preciosas no nosso coletivo.

O interesse pelo tema surge a partir da convicção de que a busca pelo autodesenvolvimento é importante em todos os aspectos da vida, assim como de que ambientes favoráveis e estimuladores contribuem nesse processo de crescimento contínuo. O ambiente de trabalho, por exigir respostas cada vez mais rápidas e precisas, pode representar um estímulo ao desenvolvimento do potencial de seus participantes que, ao agregarem valor às organizações, vêm aumentando seu reconhecimento e seu próprio valor.

Também estimula a curiosidade científica e motiva à realização da pesquisa, a experiência acumulada como gestor de equipes em programas de educação e autoconhecimento, como gestor de pessoas ou mesmo como administrador de empresas, buscando ampliar a compreensão das variáveis envolvidas nos processos de avaliações das universidades corporativas.

Meu encontro com a universidade corporativa ocorreu cerca de 10 anos, no ano de 2000, enquanto era estagiário de uma empresa de grande porte no ramo de telecomunicações. Fiz diversos cursos naquela organização, todos voltados para o ensino na minha área de atuação, mas com vínculos com o mercado de trabalho, alguns dos cursos eram ministrados dentro da organização e outros realizados em empresas com as quais haviam parcerias.

Os conhecimentos adquiridos naquele período foram aplicados durante anos naquela organização. A experiência despertou a vontade de conhecer melhor as estruturas das avaliações; as “métricas” utilizadas, o formato destas avaliações, e se as empresas tendem a não medir os resultados destes cursos, pois em diversos momentos sequer recebi questionamentos sobre os conhecimentos adquiridos e de que forma apliquei em minhas funções.

A educação é sempre um tema que interessa a maioria das pessoas, inclusive as empresas, a produção deste conhecimento era tida como novidade na época e os investimentos nos funcionários eram constantes. Aulas criativas, divertidas e diferentes dos padrões utilizados nas instituições de ensino da época, chamaram minha atenção pelo fato de ser um investimento da empresa, longe dos campus universitários. Como podemos ver em Eboli (2004), as universidades perdem espaço como locais de produção de saber para outros centros em que o novo não esbarra em modelos preconcebidos e, muitas vezes, as organizações surgem como áreas em que novas idéias e conceitos emergem com mais facilidade.

Mensurar os resultados destes investimentos parece ser um desafio enfrentado pelas organizações. Mas entendemos que por tratar essencialmente de desenvolvimento humano, as intervenções dos sistemas de Educação Corporativa nas empresas representam um grande desafio no que se refere aos parâmetros de mensuração. Embora se conheça há quase cinco décadas um detalhado modelo de medição de programas de treinamento e desenvolvimento proposto por Kirkpatrick (1998), poucas empresas no Brasil conseguiram desenvolver ferramentas adequadas de forma a abranger todas as perspectivas de avaliação propostas pelo autor. Até o momento não há registros da aplicação de outros modelos de avaliação diferentes daqueles sugeridos por Kirkpatrick. Observa-se, portanto, a grande dificuldade das empresas em sistematizar tais indicadores.

Nas palavras de Meister (1999) um dos principais objetivos da universidade corporativa é tornar o aprendizado um valor e uma atividade permanente no cotidiano empresarial, visando à formação de qualidade da força de trabalho. São programas de capacitação orientados para os objetivos da organização, de caráter intensivo e permanente, garantindo, além de resultados, uma linguagem comum, o que faz desses centros agentes de mudanças. Esse autor concebe a universidade corporativa com a função de “centralizar o gerenciamento estratégico da educação e do treinamento” (MEISTER, 1999, p. 65), o que a coloca como uma função da gestão de pessoas, a despeito de qualquer pretensão em concebê-la como unidade empresarial à parte.

Mesmo sem processos de medição estruturados, as empresas optam por implementar suas iniciativas em Educação Corporativa, ora como uma evolução natural das antigas áreas de treinamento e desenvolvimento, seguindo uma tendência de mercado, ora como ferramenta estratégica de crescimento. Eboli (2004) observou que as empresas com reconhecida imagem no mercado no que tange aspectos como modernidade e competitividade, apresentavam uma grande correlação com a presença de sistemas de Educação Corporativa estruturados. Não por coincidência, essas mesmas empresas figuravam como “as melhores para se trabalhar”, segundo publicado pela revista Exame e apontado pela autora.

Segundo observações de Eboli (2004) as empresas lidam com os desafios da mensuração dos resultados como um dos problemas principais para a Educação Corporativa no Brasil. Observa-se em muitas empresas a dificuldade em avaliar com precisão o retorno dos investimentos em educação para seus funcionários, um dos grandes dilemas dos gestores de educação nas empresas é provar que os investimentos em treinamento e desenvolvimento tem retorno certo e líquido, mas sem indicadores e processos adequados para este fim, esta missão torna-se quase impossível.

Acredito que uma das prováveis contribuições deste estudo, que será realizado através de pesquisa-descritiva, será fomentar a discussão acerca das formas de mensuração de resultados das universidades corporativas. Trazer também para discussão, a real aplicação no dia a dia e sua eficácia, será possível compreender a opção por implantar ou não sistemas de métricas.

Espera-se que o presente estudo possa contribuir também para ampliar o entendimento dos processos de Gestão de Pessoas nesse complexo contexto da sociedade do conhecimento, em que pessoas são o diferencial estratégico. Futuras pesquisas poderão ser feitas para aprofundar o entendimento sobre a integração entre os processos de avaliação e as métricas empregadas relativas a geração e manutenção da vantagem competitiva através do desenvolvimento e retenção de talentos.

Partindo das considerações apresentadas nesta introdução, a monografia foi desenvolvida da seguinte forma:

**O capítulo I** explica o que é uma Universidade Corporativa e prossegue, mostrando como se deu seu surgimento e em que contexto estava inserida na época. Em seguida explora o conceito das Universidades Corporativas, o papel estratégico que o conhecimento adquire nas organizações em forma de vantagem competitiva.

**O capítulo II** apresenta a relevância que as áreas de treinamento e desenvolvimento estão adquirindo sobre as demais funções da gestão de pessoas, apresenta também exemplos de grandes corporações que optaram por criarem suas próprias universidades corporativas e se este processo é vantajoso ou não para seu negócio, já que necessita de investimentos. Enfatiza também a importância do foco na estratégia empresarial neste processo.

**O capítulo III** propõe-se a apresentar a formação corporativa, evidenciando a importância estratégica do conhecimento para as empresas, o grande diferencial de mercado e o papel da educação neste contexto estratégico nas empresas. Abordará a ruptura com os modelos de treinamento porque a educação privilegia o ser humano, enquanto o treinamento focalizava a tarefa, o “repetitivo”. Nessa abordagem, não há mais lugar para o funcionário burocrático, que se limita a executar as funções para as quais foi treinado. E ainda aborda o perfil deste aluno que é um colaborador das organizações que financiam seus estudos.

**O capítulo IV** aborda a medição dos resultados, fazendo um passeio pela origem, quando alguns especialistas previam como seria a organização do futuro. Com seus conceitos, níveis hierárquicos e tipo de gestão. O capítulo apresenta ainda, como as empresas tentam medir os resultados dos investimentos nas Universidades corporativas, a relação entre este investimento, os objetivos da companhia e difícil tarefa de medir ações tangíveis e intangíveis.

## Capítulo I

### Universidades Corporativas

As organizações em todo o mundo passaram por profundas transformações nas últimas décadas. A abertura dos mercados resultante dos processos de globalização da economia, o aumento da competitividade, a criação de alianças estratégicas, crises econômicas cada vez mais frequentes, fusões e aquisições, forçaram as empresas a migrar da era industrial para a era do conhecimento.

Segundo EBOLI (2004) a literatura aponta três formas básicas de produção do conhecimento: ideológico, institucional e tecnológica. Em linhas gerais, pode-se dizer que a escolha clássica se dirige à formação das classes dominantes, dando ênfase à transmissão da ideologia vigente (modo de ser e de pensar), ao passo que a escolha profissionalizante, voltadas às classes instrumentais e dominadas, privilegia os aspectos técnicos e operacionais (modo de fazer).

Assim, é interessante notar que as universidades corporativas (UCs) surgem no fim do século XX, mesclando esses dois enfoques e procurando desenvolver nos mais diversos públicos e categorias profissionais com os quais a empresa interage tanto os componentes ideológicos quanto os tecnológicos.

Nesse novo contexto, o conhecimento assume um papel estratégico nas organizações.

As novas tecnologias da informação, sobretudo a internet, têm contribuído para que este processo ocorra de forma cada vez mais acelerada, facilitando a produção científica, pesquisa e desenvolvimento, praticamente em todos os campos do saber. (LEMOS, 2003, p. 13).

O autor americano, Drucker (2000), um dos primeiros estudiosos a reconhecer a importância do conhecimento como vantagem competitiva para as empresas, aponta que o conhecimento passou a ser o recurso prioritário para os indivíduos e para a economia como um todo, ao passo que os tradicionais fatores de produção - terra, trabalho e capital - tão valorizados na era industrial, tornaram-se secundários.

Como conseqüência desse movimento, as pessoas passaram a ser vistas como ativos de grande valor pelas organizações. Em essência, são elas que geram, disseminam e transformam conhecimentos em vantagens competitivas para as empresas. O que passou a ser conhecido como Gestão do Conhecimento, é hoje, uma das bases do crescimento acelerado de muitas empresas atentas a essa nova era, que perceberam a educação contínua e os investimentos em formação profissional como formas de garantir a perpetuidade dos seus negócios.

No Brasil esta situação não é diferente. As empresas estão cada vez mais conscientes do valor do recurso “conhecimento” para o desempenho dos seus empreendimentos. “Os desafios impostos pela relativa e recente abertura econômica tornam a questão da gestão do conhecimento ainda mais fundamental para as empresas brasileiras” (TERRA, 2006, p. 1).

Na ponta da cadeia, as pessoas são cada vez mais exigidas, em todos os níveis hierárquicos, na busca de uma postura voltada ao autodesenvolvimento e à aprendizagem contínua.

Para criar esse novo perfil as empresas precisarão implantar sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas a aquisição de conhecimento técnico e instrumental. (EBOLI, 2004, p. 37).

Eboli (2004) defende a idéia da Universidade Corporativa como veículo eficaz para o alinhamento e desenvolvimento dos talentos humanos de acordo com as estratégias empresariais. Como resultado, espera-se que as empresas criem vantagem competitiva sustentável, pelo comprometimento da organização com a educação e o desenvolvimento de seus colaboradores.

Segundo Alperstedt (2001) em relação às oportunidades geradas da educação superior pode-se citar aquela mais relevante, materializada na formação de parcerias entre as instituições de ensino superior tradicionais e as universidades corporativas.

A pesquisa conduzida em 1997 pela Corporate University Xchange, uma consultoria sediada em Nova York, descobriu que quase metade das 100 universidades corporativas investigadas, contavam com algum tipo de aliança

com uma instituição educacional. A mesma pesquisa também apurou que 4 entre 10 universidades corporativas esperam começar a conceder diplomas reconhecidos, por meio de parcerias com instituições de ensino superior (MEISTER, 1999).

Segundo Chiavenatto (2005) as empresas que estão privilegiando a educação corporativa a criarem suas universidades próprias: as universidades corporativas. Essas empresas lucram com “escola em casa”. Pesquisa realizada em cem universidades corporativas nos Estados Unidos, pela Corporate University Xchange, revela que o retorno do investimento é o dobro de um treinamento tradicional. Para cada US\$ usado em treinamento tradicional o retorno é de US\$ 0,50. Nas universidades corporativas, o retorno é de US\$ 2. Em vez de contarem somente com os cursos oferecidos pelo mercado, às empresas partem para suas próprias “universidades”, para incrementar o aperfeiçoamento constante de seus funcionários. As chamadas universidades corporativas, originárias nos Estados Unidos, estão ganhando força como instrumento para treinar profissionais, de forma contínua e ultrapassar a deficiência na formação prática e específica dos profissionais e com a constatação de que os treinamentos convencionais nem sempre têm utilização direta no trabalho. Accor (hotelaria), Brahma (bebidas), Fischer América (publicidade), McDonald’s (alimentação), Motorola (telefonia) e Sousa Cruz (cigarros) são empresas que levam profissionais, fornecedores e até clientes à sala de aula de suas universidades próprias.

Na Universidade do Hambúrguer, da rede McDonald’s, situada em Alphaville, perto de São Paulo, os gerentes passam por um treinamento no laboratório de alimentos. Aprendem tudo sobre funcionamento das máquinas e os tempos de fritura dos alimentos obtendo uma visão global das operações da loja.

No grupo Accor, que atua no setor hoteleiro e de alimentação, a Academia Universidade de Serviços ocupa uma área de 2.400 m<sup>2</sup> para cuidar de programas que atendem desde a base operacional até a diretoria. O treinamento vai do garçom ao gerente, cada um com um programa desenhado especificamente para a sua atuação.

Não há necessidade de construir prédios ou salas de aula. Em muitos casos, o conceito de universidade corporativa existe, mas a estrutura é virtual. É o caso da Brahma, Sousa Cruz e da Fisher América, que não têm espaço físico. A Brahma optou pela universidade corporativa, quando verificou o quanto gastava em treinamento e quanto esse investimento proporcionava de retorno á empresa.

Percebe-se nas palavras de Chiavenatto (2005) que este movimento das Universidades Corporativas (UC) parece irreversível e veio para ficar nas corporações que buscam inovações e vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. A educação corporativa está se tornando uma necessidade competitiva, pois representa algo muito além do treinamento. A empresa é também aprendizagem e o produto é um mundo melhor.

**Quadro 2: Resumo executivo das empresas**

<b>Universidade Mc Donald`s</b>	<b>Grupo Accor</b>	<b>Universidade Brahma</b>	<b>Universidade Motorola</b>
<p><b>Local:</b> Barueri, SP</p> <p><b>Investimento:</b> US\$ 7 milhões</p> <p><b>O que ensinam:</b> Treinamento específico relacionado às áreas de alimentação, eletricidade e refrigeração, cursos de interesse geral nas áreas de administração e qualidade</p> <p><b>Quem Participa:</b> Profissionais a partir da gerência</p> <p><b>Vagas já oferecidas:</b> 2.000</p>	<p><b>Local:</b> Campinas, SP</p> <p><b>Investimento:</b> US\$ 3,6 milhões</p> <p><b>O que ensinam:</b> A cultura do grupo e assuntos de interesse geral, como criatividade, satisfação do cliente e etiqueta empresarial, dependendo da necessidade de cada departamento</p> <p><b>Quem Participa:</b> Funcionários</p> <p><b>Vagas já oferecidas:</b> 17.400</p>	<p><b>Local:</b> Não tem espaço físico</p> <p><b>Investimento:</b> Não divulgado</p> <p><b>Inauguração:</b> 1995</p> <p><b>O que ensinam:</b> Cursos específicos e de interesse geral, que enfocam as diretrizes da empresa</p> <p><b>Quem Participa:</b> Funcionários</p> <p><b>Vagas já oferecidas:</b> 7.600</p>	<p><b>Local:</b> Jaguariuna, SP</p> <p><b>Investimento:</b> Não divulgado</p> <p><b>Inauguração:</b> 1999</p> <p><b>O que ensinam:</b> Cursos gerenciais técnicos</p> <p><b>Quem Participa:</b> Funcionários, clientes e fornecedores</p> <p><b>Vagas já oferecidas:</b> 2.000</p>

Adaptado de CHIAVENATO (2005, p. 357)

Para sustentar esse processo é fundamental a contratação de bons professores. De acordo com (Peak, 1997), a política de composição dos professores para ministrar essas aulas é variável. Algumas universidades corporativas entendem que apenas professores universitários titulados podem ministrar aulas, outras utilizam executivos da empresa e/ou consultores externos como professores, e outros ainda valem-se dos próprios profissionais da empresa que - submetidos a um treinamento e preparação pela instituição de ensino à qual estão vinculados, em regime de parceria – obtiveram certificado de professor adjunto ou equivalente.

Como se vê, algumas dessas definições por parte das universidades corporativas vão favorecer ou não o estabelecimento de parcerias junto às instituições de ensino superior tradicionais. No caso da opção por professores titulados para ministrar cursos nas universidades corporativas embora haja possibilidade de contratação de professores de diferentes instituições de ensino, a tendência é buscar parcerias junto a essas instituições, a fim de facilitar o processo de contratação de professores, assim como reduzir custos do processo.

Podemos perceber que este movimento de criação de Universidades Corporativas (UC) nasceu nos Estados Unidos e se espalhou por todo mundo inclusive no Brasil, como visto nos exemplos acima, em especial na última década, onde muitas empresas decidiram adaptar seus processos internos de educação a este modelo emergente.

Algumas razões levaram as empresas a buscar esse novo modelo. Meister (1999) argumenta que as UCs surgiram da necessidade das empresas em enxugar seus quadros, reduzir níveis hierárquicos, e responder de forma mais ágil às mudanças no cenário competitivo. Em paralelo cresceu a importância do conhecimento para as organizações, que se deram conta da necessidade do investimento contínuo em educação. Em síntese, era preciso lidar com o fato de que conhecimento também tem prazo validade.

Outra condição apontada pela autora está na própria mudança evidenciada nas relações de trabalho. No passado, todo funcionário almejava

um emprego para toda a vida. Passavam-se décadas dentro de uma mesma empresa. Hoje, com a multiplicidade de papéis exigida pela empresa, a empregabilidade tornou-se uma questão de aplicação de conhecimentos variados no trabalho, e a estabilidade deu lugar a uma dinâmica muito mais ágil.

Essa dinâmica obteve em grande parte, ajuda da tecnologia que faz com que as pessoas se desenvolvessem em mais habilidades com uma velocidade cada vez maior, atendendo a exigência do mercado atual. No capítulo seguinte vamos explorar um pouco mais a relevância das áreas de treinamento e desenvolvimento estão adquirindo dentro das organizações.

## Capítulo 2

### O desenvolvimento de pessoas como sucesso empresarial

O século passado consagrou-se pelo desenvolvimento tecnológico e parece ter indicado que o homem abriu uma via na qual não pode mais parar de perseguir avanços, sempre com velocidades cada vez maiores. Além dos avanços tecnológicos, cresce o empenho na busca de valores, entre outros, justiça e solidariedade na construção de novos modelos na organização. Nunca foi tão urgente e dramática a necessidade de conhecimento.

O conhecimento e a capacidade de ajustar e aperfeiçoar sistemas e processos organizacionais é uma questão de sobrevivência (DRUCKER, 2000). O fundamento da especialização e aperfeiçoamento profissional se coloca necessário em todos os níveis de uma empresa. Além disso, a sobrevivência organizacional, não está condicionada apenas a oferecer ao capital humano a oportunidade de uma formação continuada visando unicamente a sua atualização e preparo exigido mudanças econômicas, tecnológicas e gerenciais, mas torna-se cada vez mais imprescindível a elevação do nível de educação básica da sociedade em que as empresas estão envolvidas.

Essa necessidade de aprendizagem contínua, associada à dificuldade de atender simultaneamente muitos profissionais, localizados em diversas áreas geográficas, determinou que as organizações procurassem alternativas, que não incluem somente os métodos e as instituições tradicionais de ensino, com isso, a o desenvolvimento de pessoas, passou a ocupar um lugar de destaque neste contexto.

Esse uso de novas tecnologias e da educação continuada nas organizações, apesar parecer ser relativamente novo, é um assunto já maduro em algumas organizações que tem como foco o desenvolvimento de pessoas como fator crítico de sucesso empresarial. Crotonville – o renomado centro de treinamento da GE, Foi criado em 1956, na cidade de Ossining, estado de Nova York, EUA. A primeira vista, o instituto parece uma estação de férias. No interior de seus, contudo, são formados alguns dos melhores gestores e líderes do mundo empresarial. Milhares de gerentes da GE foram lá preparados para

assumir o controle de suas próprias operações, com responsabilidade pelos lucros e perdas.

Assim como Cordiner, a partir de 1981, Jack Welch também passou a utilizar Crotonville para imprimir mudanças na cultura e na forma de pensar da companhia. Na gestão de WELCH (2001), a GE decidiu permanecer apenas nos mercados onde pudesse ser líder ou vice-líder. Essa mudança precisava ser comunicada para um público tão amplo quanto possível. Crotonville tornou-se, então, importante centro para disseminação da nova visão dentro do grupo. Até sua aposentadoria, em setembro de 2001, Jack Welch foi um defensor incansável de Crotonville.

Ao longo de seus mais de 50 anos, Crotonville sobreviveu a cortes de custos, downsizings, reengenharias e conquistou tamanha reputação que chegou a ser descrita como a “Harvard da América Corporativa” pela revista norte-americana Fortune.

Não se trata de um centro de desenvolvimento educacional convencional, mas da primeira escola de gestão corporativa, de importância mundial. Parte de seu corpo docente é formado por gestores da própria empresa. Para ministrar aula em Crotonville, um profissional da GE precisa antes se certificar educador para somente depois entrar em sala de aula. O presidente utiliza o espaço para discutir estratégia de negócios com seus diretos e disseminar a cultura da empresa entre as pessoas. Para se ter uma idéia da importância do desenvolvimento de pessoas para GE, hoje, Crotonville é comanda por uma líder global de aprendizagem (“Chief Learning Officer”) que se reporta, funcionalmente, a um vice-presidente global de recursos humanos, mas com acesso diretor ao presidente da companhia. A universidade Crotonville é a grande responsável pela formação dos líderes da GE.

A tecnologia está presente nesta estrutura de ensino, possui uma arquitetura tecnológica própria de gestão de aprendizagem, neste ambiente, o funcionário encontra suas trilhas da capacitação, catálogo de cursos, procedimentos para inscrição e o histórico de cursos já realizados. Além disso, tem acesso a uma biblioteca com de 10.000 cursos disponibilizados via Web

(eLearning). Hoje, o instituto é o lugar onde se potencializam as transformações necessárias a GE. Crotonville é um espaço para a difusão de idéias e um ambiente para intercâmbio aberto. O lugar ideal, segundo o próprio Welch, para romper a hierarquia.

Notamos na GE uma estrutura moderna de universidade corporativa, não estrutura física, mas estrutura em forma de organização extremamente calculada e delimitada na organização. Os recursos tecnológicos disponíveis apresentam-se como indispensáveis instrumentos, ocupando cada vez mais espaços nos projetos educativos futuros, quanto da chamada educação continuada, uma inevitável prática que nasceu a mais de cinco décadas e evoluiu com o passar dos anos.

Em algumas organizações as Universidades Corporativas estão ligadas a área de treinamento em desenvolvimento, e em outras, como no exemplo acima da GE, está ligada diretamente ao comitê executivo, com vínculo direto com presidente, tendo como suporte a área de recursos humanos. Não há dúvidas sobre a importância das áreas (Treinamento\desenvolvimento e Recursos humanos) na gestão eficaz dos cursos ministrados nestas universidades.

Segundo Chiavenato (1999), a conceituação de treinamento apresenta significados diferentes. Antigamente alguns especialistas em RH consideravam o treinamento um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados. Recentemente passou-se a ampliar o conceito, considerando o treinamento um meio para alavancar o desempenho no cargo.

Quase sempre o treinamento tem sido estendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas tornem-se mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, e cada vez mais valiosos. Assim o

treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio.

Para Chiavenato (1999), as empresas são fundamentalmente constituídas de inteligência, algo que apenas as pessoas possuem, e o capital somente será bem aplicado quando for inteligentemente investido e administrado. Para tanto, a administração de recursos humanos torna-se prioritária em relação à administração do capital ou a qualquer outro recurso empresarial, como máquinas, equipamentos, instalações, clientes, etc. As empresas bem sucedidas se deram conta disso e voltaram-se para seus funcionários como os elementos alavancadores de resultados dentro da organização, descobrindo que todo investimento em pessoas, quando bem feito, provoca retornos garantidos à empresa.

Chiavenato (1999) nos faz lembrar que o investimento gradativo no aperfeiçoamento e treinamento de pessoal é o principal desafio de Recursos Humanos (RH). Todas as políticas de recursos humanos, inclusive as de treinamento, estão subordinadas à filosofia empresarial e devem ser dotadas da necessária flexibilidade, adaptando-se aos objetivos organizacionais. Enquanto a filosofia da empresa é mais duradoura e estável, as políticas de recursos humanos são mais mutáveis e dependem, dentre outros fatores, das reações do mercado, da influência do estado e das estabilidades política, econômica e social do país.

Trata-se de um processo fundamental, pois são as pessoas de uma organização que julgam sobre como o mercado está mudando, criam as estratégias como base nesses julgamentos e as traduzem em realidade operacional. Segundo (BOSSIDY, 2002). São as pessoas que levam a empresa para o futuro e ajudam-na a concretizar todo o seu potencial. Este processo todo de gestão realiza no mínimo quatro coisas: atrai e desenvolve talentos, potencializa sua contribuição e os conecta às redes de colaboração da organização, de modo que o capital intelectual por eles gerado possa ser compartilhado com a organização e sirva de base para a criação de novos produtos e serviços.

Gerir pessoas na sociedade atual necessita que alguns paradigmas de modelos sistêmicos adotados nas organizações sejam quebrados. Conta-se atualmente com muitas teorias, modelos, resultados empíricos, revisões e meta-análises que contribuem para a realização de novos tipos de desenvolvimentos que incluem ações de aprendizagem, treinamento just-in-time, mentoring, coaching, aprendizagem organizacional, universidade corporativa dentre outras.

Além de toda essa discussão sobre a importância estratégica de T&D listadas anteriormente, é importante ainda destacar as pesquisas que enfatizam a relação entre as “best practices” de gestão de pessoas adotadas pelas empresas, que as ajudam a atrair, manter e desenvolver os profissionais mais talentosos, e o sucesso que têm alcançado.

Nos últimos anos, muitos autores dedicaram-se ao aprofundamento das questões relacionadas com o conhecimento, nas empresas, e com a identificação das características das organizações, cuja visão, missão, estratégia, cultura, estrutura organizacional, estilo gerencial, estratégia de Gestão de Pessoas, normas, processos e práticas lhes garantem eficiência e eficácia.

Eboli (2004) ressalta que no guia *As melhores Empresas para você trabalhar no Brasil*<sup>1</sup>, publicado pela revista *Exame*, aponta na mesma direção: as boas práticas de gestão de pessoas resultam em mais lucros; e as empresas com melhores condições para trabalhar são as que têm mais sucesso. Ser hoje uma organização admirada pelos funcionários e considerada boa para trabalhar adquiriu tamanha importância que ser incluída na relação de guia da revista *Exame* tornou-se parte do plano de metas da área de gestão de pessoas de muitas empresas.

As melhores empresas para trabalhar são cobiçadas pelas pessoas. Segundo Meister (1999, p.27), as principais universidades corporativas têm as responsabilidades de operar como unidade de negócio. Elas enfocam cada vez mais a compreensão e a satisfação das necessidades de seus clientes, sejam

---

<sup>1</sup> Revista *Exame* – Guia *Exame* 2003, São Paulo, abril 2003, ed. Especial.

funcionários, fornecedores ou clientes externos da empresas. Em essência, a universidade corporativa está se tornando o centro estratégico da organização que tem em mente oferecer soluções de aprendizagem econômicas e de qualidade.

Afirma que os meios para chegar a esse fim variam de organização para organização, mas são práticas comuns vincular a aprendizagem a estratégias empresariais, enfatizar o melhor desempenho, desenvolver alianças com parceiros externos de aprendizagem e apresentar soluções por meio de uma leque de programas de aprendizado a distância.

Brandão (2004) reconhece a educação corporativa como um dos processos de gerenciamento de pessoas na organização, devendo estar profundamente alinhada à gestão estratégica de RH, com foco em resultados. Podemos observar, portanto, que diferentes pesquisas convergem para a necessidade de integração entre os diversos processos estratégicos de gestão de pessoas, entre os quais se incluem educação corporativa e carreira.

O interesse destas corporações por educação corporativa aumenta a cada ano que passa. Segundo Eboli (2004) o fato é que, mantida a atual taxa de crescimento, se estima que em 2010 o número de universidades corporativas nos Estados Unidos ultrapassará as escolas tradicionais de gestão de negócios existentes no país

Nos Brasil, essa tendência está apenas iniciando, na medida em que as empresas começam a perceber a necessidade de repensarem seus tradicionais centros de treinamento e desenvolvimento (T&D), de modo a que possam contribuir com eficácia e sucesso para a estratégia empresarial, agregando valor ao resultado do negócio.

Segundo Eboli (2004) as profundas transformações que estão ocorrendo nos cenários empresariais têm evidenciado a importância de as organizações aprenderem como fazer a gestão do conhecimento, tornando-se esse um fator crucial e diferenciador de sucesso. A expressão gestão dos talentos humanos. Em outras palavras, o talento humano inclui motivação, competência, conhecimento, criatividade, genialidade, habilidades, posturas, atitudes,

qualificação, educação etc..., enfim, esses e outros termos que têm invadido, com frequência, pelo menos na esfera das discussões, o ambiente organizacional.

As informações até aqui reunidas buscaram demonstrar o quão amplo e complexo pode ser o universo de desenvolvimento de pessoas nas organizações. Muitas variáveis são consideradas nestas situações e a atenção fornecida a cada uma delas ditará a probabilidade de êxito ou fracasso da ação. Certamente esta não é uma tarefa fácil, e profissional responsável pelos programas de desenvolvimento não poderá ser o único responsável pelos resultados positivos ou negativos que venham a ser atingidos nas universidades corporativas, pois gerir pessoas exige a composição de um cenário formado por perfis de pessoas, professores, organização, objetivos, tempo e recursos disponíveis, dentre outros. Contando ainda com a variação do grau de comprometimento dos envolvidos.

A formação corporativa, que veremos no próximo capítulo, falará além do comprometimento das pessoas, do perfil deste estudante que deverá contar com competências e habilidades específicas para ter sucesso em um ambiente tão competitivo. Evidenciando também a importância estratégica do conhecimento para as empresas, o grande diferencial de mercado e o papel da educação neste contexto estratégico nas empresas.

## Capítulo 3

### Formação Corporativa

Na perspectiva de Silva (2006), num contexto em que o conhecimento é o grande diferencial de mercado e a educação tem um papel estratégico nas empresas, a educação a distância aparece como ferramenta sob medida para o ensino corporativo porque possibilita a aprendizagem de forma autônoma, flexível e a um custo competitivo. A afirmação é de (Luca 2006), autora do artigo “Educação à distância: Ferramenta sob medida para o ensino corporativo”. Para que a EAD seja mesmo eficaz nas empresas, a autora sustenta que o modelo pedagógico adotado deve ser o construtivista sociointeracionista, em outras palavras o único capaz de estimular as competências básicas do ambiente de negócios, este tipo de aprendizado exige que o ambiente seja colaborativo, a conexão entre as pessoas deve existir e estar acessível. Aprender, comunicação e colaboração, raciocínio criativo e resolução de problemas, desenvolvimento de liderança e autogerenciamento de carreira.

É importante notar também que todas as mudanças a que nos acostumamos a assistir nas organizações nos últimos quinze anos, talvez não haja outra tão significativa quanto a que vem ocorrendo na gestão de pessoas. Novos ou apenas revisados, esses conceitos, segundo Silva (2006), aos poucos vão sendo traduzidos em novas práticas, sobretudo na atividade de Educação Corporativa. Seu artigo se propõe a relacionar algumas destas tendências a identificar possíveis contribuições do emprego da educação à distância, oferecendo a iniciantes em Educação Corporativas oportunidade de formar uma opinião mais consistente a respeito da conveniência de implantar projetos de capacitação à distância em suas organizações e a educadores mais experientes a oportunidade de rever caminhos ou mesmo organizar suas experiências anteriores nesta atividade.

Independente de a educação ocorrer à distância ou presencialmente nas organizações, a educação no trabalho está sempre presente nos modelos. Em entrevista a Bispo (2002), no site RH.com, o pedagogo Luiz Carlos Moreno,

especialista em Recursos Humanos, define assim o conceito de educar no trabalho: “educação corporativa é uma ruptura com os modelos de treinamento porque a educação privilegia o ser humano, enquanto o treinamento focalizava a tarefa, o repetitivo”. Nessa abordagem, não há mais lugar para o funcionário burocrático, que se limita a executar as funções para as quais foi treinado. O perfil do trabalhador da Nova Era inclui autonomia, espírito crítico, liderança e flexibilidade.

Não é possível falar de boas práticas adotadas em algumas universidades corporativas sem falar no perfil do colaborador, e para esculpir o colaborador ideal, a Educação Corporativa tem que desenvolver as competências básicas para o sucesso dos negócios. Segundo MEISTER (1999), são sete as competências exigidas atualmente pelos empregadores:

1. Aprendendo a aprender. O funcionário deve ser capaz de fazer perguntas, buscar respostas e aplicar o conhecimento existente a novas situações.
2. Comunicação e Colaboração. Hoje é preciso saber trabalhar em equipe, colaborar com o grupo para compartilhar as melhores práticas negociais e relacionar-se com clientes e fornecedores.
3. Raciocínio criativo e resolução de problemas. Foi-se o tempo em que a direção era a única responsável pela produtividade da empresa. Todos devem contribuir para identificar problemas e apontar soluções.
4. Conhecimento tecnológico. É preciso saber usar, por exemplo, a Intranet e a Internet para pesquisar novos produtos, serviços e ofertas competitivas.
5. Conhecimento de negócios globais. As pessoas precisam conhecer a conjuntura internacional para pensar estratégias de negócios globalizados.
6. Desenvolvimento de liderança. Os funcionários devem ser agentes de mudança em vez de receptores passivos de instruções.
7. Autogerenciamento da carreira. Cabe ao próprio funcionário traçar seu plano de carreira e buscar as qualificações necessárias para a evolução.

Após o entendimento das competências exigidas aos empregadores na perspectiva de MEISTER (1999), precisamos também entender como funciona este processo educativo que o cerca. É o que podemos notar na perspectiva de Luz (2009) que entende que a educação corporativa compreende um processo educativo e um sistema de desenvolvimento de pessoas que:

1. Objetiva desenvolver as competências, o aprendizado organizacional e atingir o público interno e externo, com aumento de competitividade;
2. Vai além do treinamento, proporciona o desenvolvimento e a constante qualificação dos profissionais;
3. Visa desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes nos colaboradores da organização e não apenas conhecimento técnico e instrumental;
4. Desenvolve competências e forma cidadãos para gerar o sucesso da empresa e dos clientes;
5. Proporciona aprendizagem baseada na prática dos negócios;
6. Difunde crenças e valores da empresa, do ambiente de negócios e a cultura empresarial;
7. Deve possibilitar parceria com universidades e instituições de educação geral e profissional e desta forma agregar valor a seus programas;
8. Deve proporcionar aos seus colaboradores uma visão global de negócio, com um enfoque no capital intelectual;
9. Promover a gestão de conhecimento da organização.

Os líderes e gestores devem assumir papel de educadores adotando uma postura responsável pela educação e aprendizagem de suas equipes. De outra forma, o processo educacional na empresa torna-se incompleto, uma vez que objetivos dos profissionais, serão frustrados, desperdiçando a contribuição da Educação Corporativa, catalizadora da formação profissional e pessoal dos indivíduos.

Desta forma, profissional e empresa devem falar a mesma linguagem, onde os cenários reais das organizações são discutidos em sala de aula podendo até corrigir deficiências em seu grupo de colaboradores, utilizando assim a Educação Corporativa como ferramenta de aprimoramento e desenvolvimento de competências na implantação das estratégias.

Tais estratégias são amplamente discutidas e aplicadas na Universidade Corporativa do Banco do Brasil, o Papel da Universidade Corporativa Banco do Brasil que visa desenvolver a excelência humana e profissional de seus públicos, por meio da criação de valor em soluções educacionais, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional e para o fortalecimento da imagem institucional do Banco do Brasil. Sua visão de futuro inclui os seguintes pontos:

1. Contribui para o fortalecimento da imagem do Banco do Brasil;
2. Desenvolve a excelência humana e profissional de seus públicos;
3. Estimula a criatividade e a inovação;
4. Favorece o desenvolvimento da cultura empresarial;
5. Amplia as oportunidades de pesquisa;
6. Cria uma base corporativa de conhecimentos que assegura a competitividade do Banco;
7. Estimula a organização de espaços educativos em todas as unidades do Banco;
8. Amplia a comunidade de aprendizagem do Banco do Brasil;
9. Expande oportunidades educacionais ligadas à profissionalização, ao desenvolvimento da cidadania, da qualidade de vida e da cultura;
10. Democratiza o acesso ao conhecimento, por meio de recursos de educação à distância;
11. Valoriza o papel de gestores e executivos, que atuam como educadores;
12. Estabelece parcerias com instituições de ensino.

A Universidade Corporativa Banco do Brasil propõe-se a desenvolver as quatro aprendizagens consideradas essenciais para os profissionais do século XXI, segundo a UNESCO:

- Aprender a Conhecer - conciliar uma cultura geral, ampla o suficiente, com a necessidade de aprofundamento em uma área específica de atuação, construindo as bases para se aprender ao longo de toda a vida;
- Aprender a Fazer - desenvolver a capacidade de enfrentar situações inusitadas que requerem, na maioria das vezes, o trabalho coletivo em pequenas equipes ou em unidades organizacionais maiores; assumir iniciativa e responsabilidade em face das situações profissionais;
- Aprender a Conviver - perceber a crescente interdependência dos seres humanos, buscando conhecer o outro, sua história, tradição e cultura e aceitando a diversidade humana. A realização de projetos comuns, a gestão inteligente e pacífica dos conflitos envolvem a análise compartilhada de riscos e a ação conjunta em face dos desafios do futuro;
- Aprender a Ser - desenvolver a autonomia e a capacidade de julgar, bem como fortalecer a responsabilidade pelo autodesenvolvimento pessoal, profissional e social.

Além da formação do corpo funcional, a educação corporativa tem sido gradativamente estendida para outros públicos, contribuindo para o aprimoramento das relações negociais e para o desenvolvimento pessoal e

profissional dos participantes da cadeia de relacionamentos do Banco do Brasil.

Mais de 8.000 executivos já passaram pelo Programa BB MBA - Desenvolvimento da Excelência Técnico-Gerencial. Deste total, 1751 são profissionais de empresas e entidades clientes, fornecedoras e parceiras do Banco que foram para a sala de aula junto com nossos funcionários. Eventos de Atualização Técnico- Gerencial, com participação de especialistas e pesquisadores de renome nacional e internacional, que abordam o "estado da arte" em temáticas de interesse das organizações. Clientes, parceiros e fornecedores também têm a oportunidade de participar do Ciclo de Palestras. Eventos já foram estruturados em parceria com outras organizações, denotando a importância que o conhecimento vem adquirindo no contexto atual.

Eventos que abordam conhecimentos básicos relativos à área internacional, com os módulos Importação, Exportação, Drawback, Práticas Cambiais, Carta de Crédito e Financiamentos à Exportação. Ações de capacitação também estão presentes nas consultorias que o Banco presta a seus clientes em Negócios Internacionais. São disponibilizados treinamentos para empresas e profissionais ligados ao comércio exterior, contribuindo para o sucesso da atuação das empresas em mercados externos e para o incremento dos resultados da balança comercial do país.

A Universidade Corporativa vem agregar valor a este conceito, ampliando gradativamente a comunidade de aprendizagem, compartilhando conhecimentos com a cadeia de relacionamentos e com a sociedade e disponibilizando notícias, informações e conteúdos relacionados com desenvolvimento profissional.

O Programa de Educação Superior a Distância do Banco do Brasil (Esad) tem como objetivo potencializar o processo de formação de seus funcionários através de cursos realizados a distância ofertados por instituições de ensino superior (IES) de excelência e autorizadas pelo MEC. São

incentivados cursos de graduação por meio da UAB e oferecidos cursos de pós-graduação lato sensu por meio da concessão de bolsas pelo Banco.

Neste nível de formação é oferecido, gratuitamente, o curso de graduação em Administração, através do projeto piloto da Universidade Aberta do Brasil (UAB). A UAB é constituída por diversas instituições de ensino federais e estaduais.

Já no Banco do Brasil o escopo das propostas ou dos projetos político-pedagógicos é provocar a reflexão e explicitar as concepções teóricas e as diretrizes para ações de educação.

Os cursos de pós-graduação oferecidos pelo Esad, instituição especialista na capacitação de servidores públicos, são elaborados em parceria com as instituições de ensino superior mais bem conceituadas no País e direcionados ao campo executivo empresarial, buscando atender às necessidades das diversas áreas. O Banco é responsável pela estruturação e gestão do Programa e as IES pela organização e realização dos cursos.

Para o Banco do Brasil, uma proposta pedagógica tem a finalidade de orientar a formação e o desenvolvimento dos seus funcionários. Para isso, aponta os eixos condutores do processo de educação permanente no âmbito organizacional e orienta também os processos de identificação e seleção de profissionais e de avaliação de desempenho numa perspectiva de desenvolvimento das pessoas.

Ao longo de sua história, o Banco do Brasil produziu políticas e estratégias com vistas à formação e ao desenvolvimento do pessoal. Muitas dessas continuam atuais e estão consolidadas nesta proposta. Representam o pioneirismo, a sabedoria e a experiência dos que fizeram a história educacional do Banco.

É de se advertir, porém, que a construção de diretrizes pedagógicas é contínua e inacabável. A cada dia, situações novas implicam reflexões e revisões de estratégias e encaminhamentos das organizações, como por exemplo: a complexificação da vida social e econômica, a crescente

conscientização política, cultural, da responsabilidade socioambiental das empresas, assim como o avanço da consciência dos direitos dos funcionários, especificamente do direito à sua formação humana, cultural e profissional.

Esta proposta é política por buscar a transformação da realidade empresarial, objetivando a superação dos problemas sociais, ambientais e econômicos, presentes no mundo contemporâneo, de maneira particular em nossa sociedade. É política, ainda, por ter como referente ético-político a garantia do direito dos profissionais do Banco de realizar sua permanente formação. É pedagógica porque, ao sistematizar a conexão entre a teoria do processo educacional, as práticas de ensino-aprendizagem utilizadas e a aplicação do conhecimento na empresa, estabelecem meios para se compreender por que e como se ensina, se aprende e se forma um ser humano.

Por sua natureza, considera-se esta proposta como “pronta” e “provisória”. Pronta porque pretende ação imediata na realidade atual; provisória porque os processos de construção, acompanhamento e reconstrução são contínuos.

Ainda de acordo com as boas práticas apresentadas pelo banco do Brasil, temos as seguintes diretrizes para atuação em gestão de pessoas:

Democratizar o acesso ao saber e às oportunidades – O acesso ao conhecimento e à ascensão profissional é oferecido a todos os profissionais, respeitada a diversidade existente na Empresa, independentemente do nível hierárquico e da região em que se encontram.

Educar de forma contínua e permanente – O desenvolvimento humano e profissional dos funcionários fundamenta-se como um processo contínuo, que ocorre ao longo de toda a sua carreira.

Compartilhar a responsabilidade da gestão da carreira - Os programas de formação e ascensão devem equacionar eventuais tensões entre as estratégias organizacionais e as expectativas de crescimento dos funcionários, considerando as necessidades e as aspirações de ambos.

Sistematizar e integrar ações – As políticas e os programas de educação, ascensão profissional e avaliação de desempenho, formulados em estreita relação com o trabalho, buscam a coerência entre si e seguem uma seqüência pré-determinada e sistematizada.

Avaliar sistematicamente – Os processos de avaliação (aprendizagem, reação e impacto no trabalho) devem fornecer informações para o aperfeiçoamento das ações educativas e de recrutamento e seleção, indicando os pontos fortes e os aspectos que necessitam ser aprimorados.

Utilizar as Novas Tecnologias da Comunicação e da Informação – O uso das novas tecnologias de comunicação e informação permite uma nova relação de tempo e espaço, desenvolvendo novas formas de relacionamento das pessoas com o mundo.

Selecionar e formar Gestores Desenvolvedores – Para que se estabeleça um clima de formação permanente nos locais de trabalho, é fundamental que o gestor esteja consciente do seu papel de formador e que atue como facilitador da construção e da troca de conhecimentos nas equipes. A atitude do gestor deve ser exemplo no ambiente profissional e deve reforçar seu compromisso com a equipe, o trabalho e a Empresa.

Alinhar as ações à estratégia corporativa – Para auxiliar o Banco na concretização da sua visão de futuro e no desenvolvimento de suas crenças e seus valores, consolidando o compromisso da Organização com os acionistas, os clientes, a sociedade e os funcionários, são imprescindíveis o alinhamento dos processos de Gestão de Pessoas às estratégias corporativas.

Produzir e compartilhar conhecimentos – Como um centro de gestão de pessoas, a área deve incentivar e valorizar a pesquisa, a produção e o compartilhamento de conhecimentos e, também, desenvolver mecanismos de disseminação para toda a Empresa. O estabelecimento de parcerias com outras instituições e a busca constante de atualização deve auxiliar a produção de novas metodologias e novos conhecimentos.

Contribuir para o fortalecimento da cultura de Responsabilidade Socioambiental no Banco do Brasil – A postura de responsabilidade socioambiental contribui para o desenvolvimento de um novo sistema de valores para a sociedade, que tem como referencial maior o respeito à vida humana e ao meio ambiente, condição indispensável para a sustentabilidade da própria humanidade.

Além de todos os assuntos abordados acima, o fato importante e que funciona como fator de diferenciação no mercado frente aos seus concorrentes é o quadro de colaboradores. A instituição mantém uma política clara para seleção e manutenção destes profissionais.

Os colaboradores – educadores, selecionadores, orientadores profissionais, entre outros – são profissionais das diversas áreas do Banco que colaboram na realização de ações de educação e desenvolvimento na Organização.

Estes profissionais contribuem significativamente para o alcance das metas e dos objetivos organizacionais por meio da sua atuação voltada para o desenvolvimento dos colegas, inclusive no seu local de trabalho. Também provoca a ação reflexiva, a evolução para a consciência crítica e a capacidade de ação, possibilitando as transformações necessárias no ambiente de trabalho. Por sua atuação ética e coerente com a prática profissional, os colaboradores devem constituir exemplo para os demais colegas.

Destaca-se, ainda, o papel que assumem nas suas atuações: o de representantes da Diretoria Gestão de Pessoas, responsáveis pela disseminação das políticas e dos principais programas da área. Num olhar mais abrangente, representam mesmo o próprio Banco, as políticas e os programas de toda a Empresa.

Com base em FREIRE (1996), as seguintes premissas são seguidas para a formação e atuação dos colaboradores da instituição financeira. Esta forma formação e a atuação dos colaboradores devem estar ancoradas em padrões éticos e nas seguintes premissas, exigidas para a realização de suas atividades:

1. Abertura para o novo;
2. Rejeição a qualquer forma de discriminação;
3. Respeito à autonomia e aos saberes dos demais;
4. Disponibilidade para o diálogo;
5. Reflexão crítica sobre a prática docente;
6. Convicção de que a mudança da realidade é possível;
7. Alegria e esperança.

A formação destes colaboradores fundamenta-se na estratégia de educação contínua e permanente, ou seja, algo que ocorre ao longo de toda a carreira do indivíduo, que está em constante processo de transformação e de crescimento e que representa a contínua construção do ser humano, do seu saber e das suas aptidões, assim como da sua faculdade de julgar e de agir.

A Diretoria Gestão de Pessoas reconhece e valoriza a dedicação e as contribuições de seus colaboradores, uma vez que estes profissionais tecnicamente preparados, críticos e conscientes potencializam o desenvolvimento do capital humano e intelectual do BB.

Uma importante empresa brasileira de telecomunicações, líder no seu segmento, acredita em uma nova era na gestão do desenvolvimento de pessoas. A Universidade Corporativa está estruturada para ser o modelo de educação corporativa com total alinhamento às estratégias do negócio e às necessidades de crescimento profissional e pessoal das pessoas, dando transparência às oportunidades de desenvolvimento oferecidas pela organização.

Acreditam que o compartilhamento de conhecimentos é uma das principais estratégias de aprendizagem que gera uma rede interna e externa de conhecimento e um processo de aprendizagem contínua.

Com essa visão, procuram reunir no ambiente de aprendizagem da Universidade Corporativa, todos os programas de treinamento e

desenvolvimento da companhia, dirigidos a seus colaboradores e a colaboradores dos parceiros.

Acreditam ainda que o desenvolvimento das competências dos profissionais garanta a competitividade da empresa, gerando os melhores resultados e a excelência na prestação de serviços. E é com esse foco que são elaborados os programas para o investimento no desenvolvimento e na consolidação da cultura de aprendizagem contínua na organização. Alguns objetivos são listados abaixo:

- 1) Aumentar competitividade no mercado.
- 2) Integrar programas educacionais das diversas áreas.
- 3) Aperfeiçoar processos e custos
- 4) Transparência nas oportunidades de treinamento e desenvolvimento com estímulo ao auto-desenvolvimento.
- 5) Melhor desempenho profissional.
- 6) Agregar e manter talentos

Para medir se todos os objetivos são cumpridos, existem as avaliações que são feitas para medir os resultados os investimentos nos desenvolvimentos das pessoas. No último capítulo, abordaremos os conceitos das medições dos resultados, fazendo um passeio pela origem, época que alguns especialistas previam como seriam as organizações do futuro.

## Capítulo 4

### A medição dos resultados

Quando falamos em avaliação de resultados investidos em Universidades Corporativas, não podemos esquecer-nos da origem. Há quase 20 anos, Drucker (2000) previu que a organização do futuro teria menos níveis hierárquicos e gerentes, seria baseada no conhecimento e constituída, sobretudo, por especialistas que dirigiriam e disciplinariam seu próprio desempenho, com base no feedback sistemático de colegas, clientes e da alta administração.

Esta organização, segundo ele, pouco teria a ver com a empresa industrial tradicional, fortemente baseada em comando e controle. Ela se pareceria mais com uma orquestra sinfônica. Nesta, existem um maestro CEO (Chief Executive Officer) e músicos especialistas que tocam diretamente para ele, sem intermediário.

Essa profecia, em parte, se cumpriu. As corporações apresentam uma estrutura organizacional mais plana, reduzida e flexível, com equipes de trabalho multifuncionais, onde há pouco espaço para a separação entre saber e fazer. Agora, decisão e ação são estimuladas em todos os níveis da organização (MEISTER, 1999).

Com uma estrutura assim, os investimentos em universidades corporativas aconteceram e como efeito, as chances de sucesso de retorno sobre o investimento, no mundo atual, são tão grandes quanto à capacidade de seus funcionários em aprender novas tecnologias e métodos de trabalho, conhecimentos e habilidades em assumir novos papéis e responsabilidades. Uma empresa incapaz de mudar e inovar, em uma velocidade igual ou superior ao mercado em que atua, correrá sérios riscos de sobrevivência.

A relação de causa e efeito entre indicadores empresariais de resultado (financeiro) e indicadores de tendência (não financeiros) é evidenciada no modelo proposto por Kaplan e Norton (KAPLAN, 1997). Neste, objetivos definidos para as perspectivas financeiras, de clientes e dos processos

internos, indicam no que a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Já, objetivos atribuídos à perspectiva de aprendizado e crescimento definem qual a infra-estrutura necessária à consecução dos objetivos das perspectivas precedentes. As empresas utilizam o Balanced Scorecard, que é uma ferramenta gerencial utilizada nas organizações para execução e acompanhamento de suas estratégias. Este instrumento permite às empresas acompanhar seu desempenho financeiro, ao mesmo tempo em que monitoram seu progresso na construção de capacidades organizacionais e na aquisição de ativos intangíveis necessários ao crescimento futuro.

No contexto de crescimento futuro, a universidade corporativa está na base do conjunto de relações de causa e efeito que geram um valor econômico superior para a empresa. É importante notar também que todas as mudanças a que nos acostumamos a assistir nas organizações nos últimos quinze anos, talvez não haja outra tão significativa quanto a que vem ocorrendo na gestão de pessoas. Novos ou apenas revisados, esses conceitos, segundo SILVA (2006), aos poucos vão sendo traduzidos em novas práticas, sobretudo na atividade de Educação.

Medir estes investimentos, essas novas práticas é um desafio diário nas organizações. Todo capital investido “teoricamente”, precisa de um retorno para ser justificado ao grupo de acionistas controladores. Alguns retornos são “intangíveis”. Algo que pode ser considerado como vantagem competitiva, e que pode ser “intangível” é o registro, ou seja, a possibilidade de armazenar e reutilizar o conhecimento gerado. Quando um aluno ajuda outro a entender determinado conceito, o resultado fica registrado e disponível para todos. Como explica um dos maiores especialistas em ensino corporativo a distância, o americano LENNOX, (2001). Isso permite que se construa uma base não simplesmente de um conteúdo cru (que teoria é “teoria”), mas também de interpretações do mundo real e experiências com a aplicação daquele conhecimento (a “prática”). Assim, a EAD em formato de Universidade Corporativa contribui para a formação de um banco de dados com as melhores práticas em toda a organização.

É o que acontecia na Accenture, gigante da área de consultoria com 60 mil consultores na época espalhados pelos cinco continentes. A Intranet da empresa dá suporte ao ensino on-line, com “material didático” de valor inestimável: os relatórios dos projetos desenvolvidos. O sócio diretor da Accenture, Samara (2002). Conta que “se um consultor tem dúvidas sobre como encaminhar a demanda de um cliente basta acessar o banco de dados e conferir se, em alguma parte do mundo, outro consultor atendeu um caso semelhante”.

O simples fato de armazenar essas informações em sistemas, sites internos (Intranet) permite a sistematização do conhecimento coletivo da organização, transformando o capital intelectual em capital estrutural. Como explica Stewart, (1998), o que os líderes precisam fazer é conter e reter o conhecimento, para que ele se torne propriedade da empresa. Isso é capital estrutural.

Uma outra medição é e que pode ser percebida no dia a dia das aulas é a flexibilidade, extremamente importante nas organizações. Qualquer “pessoa, em qualquer lugar, poderá assistir aos melhores cursos dados pelos grandes mestres”. A frase de Gates (1995) é muito usada para explicar o interesse das empresas pela Educação a distância. Aprender sem se afastar do trabalho é um trunfo para empregados e empregadores. Para os negócios, é mais vantajoso agregar o estudo ao dia-a-dia do que quebrar a rotina com encontros esporádicos. É o caso da DixieToga, fabricante de embalagens, que desenvolveu um curso on-line na área de finanças. Segundo o Gerente de RH Corporativo, Micchi (2002), o curso eliminou dois dias de treinamento presencial. E foi mais produtivo. Ninguém deixou o local de trabalho e houve maior envolvimento dos participantes.

A educação a distância permite ainda que cada aluno dite o seu ritmo de aprendizagem e escolha a melhor maneira de estudar. Essa flexibilidade é muito importante no ensino corporativo. Numa escola tradicional, os alunos de uma turma geralmente têm a mesma idade e o mesmo nível de conhecimento. Mas numa empresa, a equipe é heterogênea. O que, nas empresas, significa também conteúdos customizados, isto é, desenvolvidos especificamente para o

negócio. Neste contexto, avaliação do ensino é subjetiva, e é percebida através das conexões que os alunos fazem uns com os outros. As trocas neste ambiente são percebidas durante e após a aprendizagem coletiva.

Avaliação nas organizações é um termo recorrente, pois afeta diretamente os resultados financeiros. Mas, um dos maiores especialistas americanos em Universidade Corporativa, Lennox, (2001) ressalta que ela não deve ser usada apenas para diminuir gastos. E sim para gerar receitas para a organização. A atualização dos conteúdos, a formação das turmas, a pesquisa, tudo ganha velocidade. E isso diminui o “Tempo de execução do conhecimento”, que é o período que vai da criação do conhecimento até a aplicação efetiva nos negócios. Desde que a multinacional em Telecom Nokia, aderiu à universidade corporativa, a empresa vem conseguindo antecipar os lançamentos e as vendas de novos produtos. Ou seja, ela ganhou competitividade.

Mesmo apostando na competitividade, quando o tema é avaliação e transferência de conhecimento, apenas 10% a 20% do que se aprende em um programa destes é aplicado depois de um mês do retorno do participante às suas atividades de trabalho Kirkpatrick (1998). Essa medida requer uma análise mais aprofundada da realidade de cada empresa e, para tanto, Eboli (2004) defende a criação de indicadores voltados para realidade externa, ou seja, o mercado. Esses indicadores devem estar ligados aos resultados do negócio:

- Melhoria na qualidade dos produtos e serviços.
- Maior participação no mercado.
- Melhoria na qualidade de atendimento.
- Prêmios recebidos.
- Lançamento de novos produtos.
- Expansão dos negócios.
- Tornar-se referência no setor de atividade ou no mercado como um todo.

A autora ressalta que a avaliação de programas de T&D deve iniciar antes mesmo da sua implementação, e sugere três etapas para esse fim: antes, durante e depois do curso.

Um programa é mais bem-sucedido quando os participantes corretos (seleção) recebem conhecimento, habilidades e atitudes corretos ensinados por métodos, meios e instrutores adequados (processo) no momento e local certos, de tal forma que atinjam ou superem as expectativas da organização (aprendem objetivos e desempenho voltado para resultados). Para isso, eles propõem que as avaliações ocorram antes, durante e depois dos programas de T&D (EBOLI, 2004, P. 220).

A avaliação antes dos programas deve ocorrer na fase de concepção. Deve-se estabelecer um comparativo entre os conteúdos e métodos propostos aos objetivos do curso, a fim de verificar se ambos estão adequados à redução do gap de competências a que se destina o programa.

- O que nossos alunos precisam conhecer e devem adquirir do treinamento?
- Que competências são requeridas dos alunos? Quais são os pré-requisitos desejáveis (comportamentos iniciais)?
- Que fatores no ambiente de trabalho podem ajudar ou retardar a performance desejada?
- Quais os resultados (comportamentos finais) esperados? Realistas? Desejáveis? Mensuráveis?
- Qual é a natureza e tamanho do gap entre os comportamentos iniciais e finais esperados?
- Quais os recursos disponíveis (pessoas, equipamentos, materiais) para facilitar o aprendizado?
- Quais os custos relacionados aos benefícios esperados?

Durante a execução é possível avaliar vários aspectos, tais como: condições de aprendizagem, assimilação do conteúdo pelos participantes, relevância do conteúdo, aproveitamento da própria experiência dos participantes etc. Parry (1997) defende essa abordagem, argumentando que é melhor fazer pequenos ajustes no decurso do curso ao invés de esperar o seu

final para os acertos, quando, na maioria das vezes, já é tarde demais. O autor aponta os principais desafios de avaliação durante a implementação de um programa de desenvolvimento em uma universidade corporativa tradicional:

- Seus participantes estão confortáveis? Acomodações, luminosidade, temperatura, ventilação, intervalos, tranquilidade, balanço em teoria e prática (aquisição e aplicação ou aprendizagem instrumental).
- Seus participantes estão aprendendo? Use testes e pesquisas rápidas para avaliar a retenção de conteúdo, e exercícios práticos para sondar habilidades (role play e simulações) e competências técnicas (ex. diante de um computador ou equipamentos).
- Seu conteúdo é relevante? Os participantes conseguem relacionar os novos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) com suas próprias necessidades? Eles fornecem exemplos de aplicações práticas no trabalho? Eles estão ativos ou passivos ao longo do curso?
- O curso é agradável? A aprendizagem é muito mais efetiva e a transferência do conhecimento para o trabalho é mais completa quando os alunos gostam da experiência do treinamento e contribuem para o seu sucesso com uma boa participação.

Uma vez terminado o curso, cabe avaliá-lo quanto a sua eficácia sobre as mudanças de comportamento ou aquisição de conhecimentos esperados. Parry (1997) cita alguns possíveis questionamentos pós-curso:

- Em que grau estão nossos alunos na escala de comportamentos finais desejados?
- Que fatores ajudam ou dificultam seu desempenho?
- O que pode ser feito para fortalecer os incentivos e reduzir os fatores limitantes?
- Quais aspectos mostraram ser os mais e os menos relevantes?
- Que mudanças na performance podem ser vistas antes e depois do curso?

- Qual o valor monetário dessas mudanças?
- Como o valor do investimento se compara ao valor das melhorias produzidas pelo curso?

Numa tentativa de sistematizar essas questões, Kirkpatrick (1998) reitera suas propostas originalmente formuladas em 1959, portanto há mais de quatro décadas, onde estabeleceu um modelo de avaliação dos resultados. Nesta sistematização duas perguntas podem ser respondidas:

- Qual o impacto do conhecimento recebido nos resultados da organização?
- Qual o retorno produzido?

Nesse nível, avaliar resultados significa determinar se o conhecimento recebido afetou positivamente os resultados dos negócios e/ou contribuiu para os objetivos da organização (EBOLI, 2004). As questões que devem ser feitas são: como a empresa foi beneficiada? A produtividade aumentou? As reclamações de clientes diminuiram?

Essa medida trata dos resultados finais , incluindo aumento nas vendas, maior produtividade, elevação nos lucros, redução nos custos, diminuição do turnover, melhoria da qualidade, dentre outras. Kirkpatrick (1998) também recomenda algumas práticas para assegurar uma medição de resultados adequada:

- Usar um grupo controle, se factível.
- Aguardar tempo suficiente para que os resultados sejam alcançados.
- Sempre que possível, medir antes e após o treinamento.
- Repetir a medição periodicamente.
- Considerar o custo de avaliar *versus* os benefícios do treinamento.
- Satisfazer-se com as evidências se provas cabais não puderem ser obtidas.

Na avaliação dos resultados é comum, hoje em dia, se falar no ROI, (Return On Investment), retorno sobre o investimento, muito empregado nas áreas financeiras das empresas. Em outras palavras, trata-se de comparar em termos monetários o impacto provocado pelo curso versus o gasto para se obter esse impacto (MEISTER, 1999). Nesse particular muito tem sido dito, mas pouco efetivamente feito nas empresas brasileiras para o cálculo financeiro do retorno dos investimentos nas Universidades Corporativas. Em seu livro, calcado em experiências de empresas americanas, Parry (1997) levanta uma série de dificuldades citadas nessas empresas como razões para não implementarem a avaliação destas ações:

- Os custos dos programas são bem conhecidos e expressos em moeda, mas seus benefícios são sutis, subjetivos, e de difícil conversão para valor monetário.
- Já é muito difícil convencer os gestores a enviar seus funcionários para as aulas, mais difícil ainda é exigir comprometimento pós-curso para coleta de informações de medição.
- Custos são obtidos imediatamente após a realização mas os benefícios podem surgir a longo prazo.
- Os responsáveis pelos cursos em RH, em geral, têm dificuldade com números, a ponto de estarem aptos a preparar uma análise de custo-benefício. Essas áreas não têm o hábito de trabalhar com dados dessa natureza no dia-a-dia.
- Os cursos mais populares provavelmente continuarão a ser implementados mesmo se os custos excederem os benefícios. Então para que se importar? RH não é um centro de lucro.
- Os resultados poderiam prejudicar a imagem de RH e reduzir seu orçamento. É melhor não conhecê-los.
- As pessoas no trabalho produzem de um jeito particular e por razões diferentes, algumas destas relacionadas com o conhecimento recebido. Mas como creditar sua performance ao curso?

Na mesma proporção há uma série de argumentos favoráveis a prática do cálculo do ROI nestes programas. Os orçamentos de RH poderão ser mais bem justificados ou até mesmo expandidos quando o retorno de treinamento é comprovado monetariamente; os conteúdos e metodologias se tornarão mais relevantes se focados no retorno para o negócio; haverá mais interesse e comprometimento dos participantes; os profissionais de RH passarão a ser vistos como gestores de performance, parceiros do negócio, os cursos poderão ser aperfeiçoados a partir de uma sólida experiência em resultados; os currículos passarão a ser definidos também por meio de indicadores financeiros e não somente pela popularidade dos cursos ou pela preferência dos gestores.

Além disso, os cursos serão melhor adequados às necessidades dos alunos e do negócio; avaliar o ROI nos programas onde isso é possível, dará maior credibilidade aos profissionais de RH para implementar cursos onde essa medida não for viável (PARRY, 1997).

“O dilema acerca do cálculo do ROI sobre estes programas é fonte de frustração para muitos executivos seniores e mesmo para profissionais das áreas de RH”, afirma o especialista no tema, Phillips (1997, p. 2). Phillips ressalta que treinamento é reconhecido como fonte de diferenciação para as empresas, uma necessidade básica quando a organização enfrenta desafios de crescimento ou competição elevada, com reflexos no aprimoramento de habilidades e competências exigidas pelo negócio, na capacidade de lidar com a mudança, na melhoria da produtividade, clima organizacional, dentre outros. Contudo, a frustração decorre das incertezas do impacto do conhecimento recebido diretamente nesses aspectos.

O processo de ROI, afirma o autor, representa o modo mais promissor de mostrar esta responsabilidade do RH, por meio de uma abordagem lógica e racional. Parry (1997) comenta que as estimativas do uso de processos de medição dos resultados destes cursos nas empresas mostram que cerca de 85% desses programas utilizam o nível 1 de avaliação. Esse índice decai progressivamente à medida que se avança no modelo de Kirkpatrick (1998) e atinge a casa dos 10% de aplicação do nível 4. Isso denota a dificuldade

dessas empresas em aplicar todas essas métricas em todos os cursos oferecidos internamente e nos disponibilizados em forma de parceria com grandes universidades.

Para o autor essas dificuldades estão relacionadas à própria natureza das medidas. Os níveis 1 e 2 estão relacionados ao comportamento dos alunos em classe ou imediatamente após a finalização do curso. Assim, eles podem ser facilmente avaliados por meio de instrumentos de baixa complexidade, como questionários, provas etc. Esses instrumentos são relativamente fáceis de criar, administrar e interpretar (PARRY, 1997).

Já os níveis 3 e 4 padecem pela complexidade envolvida na sua implementação. Essas medidas estão fortemente relacionadas ao comportamento dos alunos, meses, às vezes anos após o curso, quando eles terão efetivamente a chance de por em prática os conhecimentos adquiridos em classe. O custo de implementar tais métricas pós-treinamento também desencoraja as empresas a sistematizar processos de acompanhamento contínuo dos seus alunos. À medida que o tempo passa, eleva-se também a probabilidade de outros fatores extrínsecos ao treinamento influenciarem o comportamento dos alunos, tornando ainda mais difícil isolar as variáveis de medição específicas ao curso.

Adicionalmente, Parry (1997) aponta quatro circunstâncias onde a avaliação dos níveis 3 e 4 é desnecessária:

1. Alguns comportamentos no trabalho não podem ser medidos de forma objetiva. O autor cita como exemplo um curso de entrevistas de avaliação de desempenho para supervisores. Medir a performance dos supervisores em atuação significaria ter uma terceira pessoa assistindo e avaliando o comportamento do supervisor, comparando com o comportamento inicial pré-curso e calculando a diminuição do gap. Sem considerar a questão ética envolvida, apenas a presença de uma pessoa alheia ao processo já descaracterizaria o ambiente natural de trabalho e, dessa forma, influenciaria o resultado final da medição. Nesse caso, ou

se buscaria medidas indiretas a partir de entrevistas com os supervisores e seus subordinados, analisando suas opiniões antes e depois, ou se abandonaria a idéia de medir os níveis 3 e 4 para este curso.

2. Alguns comportamentos no trabalho têm custo de medição muito elevado. Quando a medição envolver a participação de outros profissionais especializados e dedicados ao acompanhamento sistemático do comportamento dos alunos no trabalho, o custo de contratação dessa mão-de-obra pode inviabilizar a mensuração dos resultados . Muitas vezes é preciso recorrer ao serviço de empresas de consultoria e pesquisa para avaliar essas mudanças comportamentais, o que encarece o processo.
3. A maior parte dos comportamentos no trabalho não pode ser atribuída ao conhecimento recebido isoladamente. O maior desafio da medição é tentar isolar as variáveis presentes no trabalho, aquelas que competem entre si ou corroboram para a efetividade de um curso. Existe uma tendência de se creditar a instituição ou até mesmo o curso uma melhora súbita de desempenho pós-curso. Ao contrário, quando essa melhora não é percebida, tende-se a atribuir a sua ineficácia a uma série de fatores externos que poderiam interferir no desempenho, como falta de tempo, excesso de trabalho, outras prioridades etc.

Meister (1999) defende a aplicação desse modelo de quatro níveis nos programas , mas pondera que eles por si só não devem restringir outras possibilidades. Cita como exemplo a experiência de um banco em Montreal - Canadá, que decidiu avaliar determinado programa com base numa abordagem em equipe e não apenas individual. “A universidade corporativa está alinhada com as estratégias empresariais e desenvolve programas determinados, por exemplo, para melhorar o serviço a clientes em alguns pontos percentuais?”, questiona a autora (MEISTER, 1999, p. 80).

Tradicionalmente os resultados são medidos pelo número de horas de por funcionário ao ano, pelo número de funcionários em fizeram um determinado curso ou treinamento e pela porcentagem de receita gasta neste

tempo. Embora importantes esses indicadores medem apenas os investimentos realizados e não o impacto gerado por ele nos negócios (MEISTER, 1999).

Há grande interesse pelo tema mensuração de resultados nas universidades corporativas, principalmente pela dificuldade das empresas em aplicar um modelo conhecido desde a década de 60. Uma simples busca na Internet sobre o assunto, mostra uma profusão de artigos e serviços de consultoria voltados a empresas interessadas em implementar processos de mensuração em seus programas de treinamento e desenvolvimento. MEISTER (1999) ressalta que as verdadeiras ações giram em torno de medidas de impacto no negócio, e essas são altamente personalizadas. Não existe receita.

## **Considerações finais**

O principal objetivo da pesquisa foi compreender como as empresas de telecomunicações e instituições financeiras brasileiras medem os resultados dos investimentos feitos na educação de seus funcionários. O estudo não tem a pretensão ser algo definitivo ou nem inovador, e sim complementar as pesquisas existentes sobre o tema. O estudo partiu da origem da Universidade Corporativa, o contexto que estava inserida na época. Explorou o papel estratégico que o conhecimento adquire nas organizações em forma de vantagem competitiva para o negócio e para os alunos. Pudemos notar que apesar de pouca bibliografia nacional sobre o tema, existe amplo material internacional.

O presente estudo demonstrou a relevância que as áreas de treinamento e desenvolvimento adquiriram sobre as demais funções da gestão de pessoas, os investimentos que são feitos nas Universidades Corporativas em formato de e-learning, instrutores, professores e estrutura física para suportar o crescimento. O estudo não é conclusivo sobre o porquê de algumas grandes corporações que optarem por criarem suas próprias universidades corporativas e se este processo é vantajoso ou não para seu negócio, já que necessita de investimentos. Um importante aspecto considerado neste trabalho e foco das discussões a respeito da formação corporativa, evidenciando a importância estratégica do conhecimento para as empresas, o grande diferencial de mercado e o papel da educação neste contexto estratégico nas organizações. A idéia de funcionários que se conectam com as a outras pessoas, que compartilham conhecimento e aprendem uns com os outros. As empresas estão investindo naqueles funcionários dinâmicos. Aquele com perfil burocrático já não cabe mais neste mercado tão competitivo, as pessoas são escolhidas pelas empresas de acordo com o perfil traçado que atenda os requisitos necessários para exercerem suas funções no trabalho.

Para finalizar esta pesquisa, foi abordada a questão da medição dos resultados, como as empresas tentam medir os resultados dos investimentos

nas Universidades corporativas, a relação entre este investimento, os objetivos da companhia e a difícil tarefa de medir ações tangíveis e intangíveis.

Em corporações que apresentam uma estrutura organizacional mais plana, reduzida e flexível, com equipes de trabalho multifuncionais, onde há pouco espaço para a separação entre saber e fazer. Agora, decisão e ação são estimuladas em todos os níveis da organização. Com uma estrutura assim, os investimentos em universidades corporativas aconteceram e como efeito, as chances de sucesso de retorno sobre o investimento, no mundo atual, são tão grandes quanto à capacidade de seus funcionários em aprender novas tecnologias e métodos de trabalho, conhecimentos e habilidades em assumir novos papéis e responsabilidades.

Ao terminar esta pesquisa, entendemos que todos os investimentos nos funcionários são determinam os rumos da organização. Algumas mais flexíveis, não medem de forma tangível o retorno sobre o investimento, e buscam parcerias em grandes instituições para investimentos em seus funcionários (alunos) e ainda, existem outras mais rígidas criam suas próprias universidades, com seus cursos internos voltados exclusivamente para dentro da empresa. Não está claro em todo o processo, mas fica cada vez mais evidente a necessidade dos investimentos nas pessoas que são o bem mais precioso das organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALPERSTEDT, C. **As Universidades corporativas no contexto do ensino superior**. 2001. 101 f. Tese (Doutorado em Administração) – FEA/USP.

BRASIL, B (2010) ([http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/unv/PPPGestaodePessoasBB.pdf?codigoMenu=5987&codigoRet=8190&bread=1\\_3](http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/unv/PPPGestaodePessoasBB.pdf?codigoMenu=5987&codigoRet=8190&bread=1_3)). Acesso em: 03 out. 2010.

BISPO, Patrícia. (2002) **Os efeitos da globalização no mercado de trabalho**. <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=2793>

**BOSSIDY, L.; CHARAN, R.** Execução: a disciplina para atingir resultados. São Paulo: Campus, 2002

BRANDÃO, Giselle Reis. **A configuração de Universidade Corporativa e suas implicações na Gestão de Recursos Humanos: um estudo de caso**. In ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2004. Curitiba: Anais... Curitiba, 2004

CHIAVENATTO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo desafio dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus. 2000.

\_\_\_\_\_. Indo além do ROI em T&D. São Paulo: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, 2005.

DRUCKER, Peter F. **Aprendizado Organizacional: Gestão de pessoas para a inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. 2 ed. São Paulo: Gente, 2004. 276 p.

EBOLI, Marisa. **Revista de Administração**, São Paulo v.34, n.4, p.55-64, outubro/dezembro 1999

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia - Saberes Necessários à Prática Educativa** Editora Paz e Terra. Coleção Saberes. 1996 36ª Edição

GATES, Bill. **A estrada do futuro**. São Paulo : Companhia das Letras, 1995.

KAPLAN, R.; NORTON, D.P. A estratégia em ação: balanced scorecard. São Paulo: Campus, 1997

KIRKPATRICK, D. L. **Evaluating Training Programs – The Four Levels**. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1998.

LEMOS, Danyela da Cunha. **Educação Corporativa: Pesquisa de Soluções em e-learning e Modelos de Universidades Corporativas**. 2003. 147 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003.

LENNOX, Duncan. **Aprimorando o uso do e-Learning**. *E-Learning Brasil News*. Ano 1, nº 3, abril 2001. <http://www.e-learningbrasil.com.br/news>.

LUCA, Renata Ribeiro de. **Educação à distância: Ferramenta sob medida para o ensino corporativo**. Captado em 29/09/2009. Disponível em <http://www.abed.org.br/congresso2002/trabalhos/texto39.htm>.

LUZ, Sandra. **A Educação Corporativa e a Formação Profissional**. Capturado em 01/10/2009. Disponível em <http://www.autores.com.br/2009020414976/Diversos/Artigos-Diversos/a-educacao-corporativa-e-a-formacao-profissional.html>

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa**. São Paulo : Makron do Brasil, 1999.

MICCHI, Carlos. Palestra proferida na Conferência “Estruturando Projetos de e-Learning”, Best Western Hotel, São Paulo, 30/01/02.

PARRY, S.B. **Evaluating The Impact of Training**. Alexandria, ASTD, 1997

PEAK, Martha H. **Go corporate U. Management Review**, v.86, n.2, p.33-37, Feb 1997.

PHILLIPS, Jack J.; STONE, Ron D. **How to measure training results**. New York: McGraw-Hill, 2002.

SAMARA, Heron. Palestra proferida na Conferência “Estruturando Projetos de e-Learning”, Best Western Hotel, São Paulo, 30/01/02.

SILVA, Marco Antônio da. **Educação online: teorias, práticas, legislação, formação corporativa**. 2 ed. São Paulo: Loyola, 2006.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro : Editora Campus Ltda. 1998.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial!** Disponível em <http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca>. Capturado em 17/09/10.

WELCH, J. **Jack: definitivo: segredos do executivo do século**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.