

UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO PROFESSOR JOSE DE SOUZA HERDY

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA

Curso de Mestrado em Administração

Como uma Universidade Corporativa desenvolve valores e competências organizacionais: estudo de caso da Universidade Corporativa Esho.

José Antônio Alves dos Santos

Rio de Janeiro

2009

José Antônio Alves dos Santos

Como uma Universidade Corporativa desenvolve valores e competências organizacionais: estudo de caso da Universidade Corporativa Esho.

Dissertação apresentada à Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, como parte dos requisitos parciais para obtenção do grau de mestre em Administração.

Área de concentração: Estratégia e Governança.

Orientador Prof. Dr. Ruy Otávio Bernardes de Andrade

Rio de Janeiro

2009

José Antonio Alves dos Santos

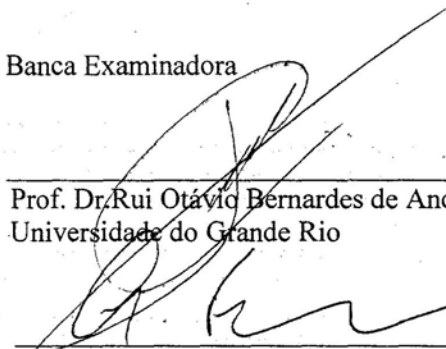
**Como uma Universidade Corporativa Desenvolve Valores e Competências
Organizacionais: Estudo de Caso da Universidade Corporativa Esho.**

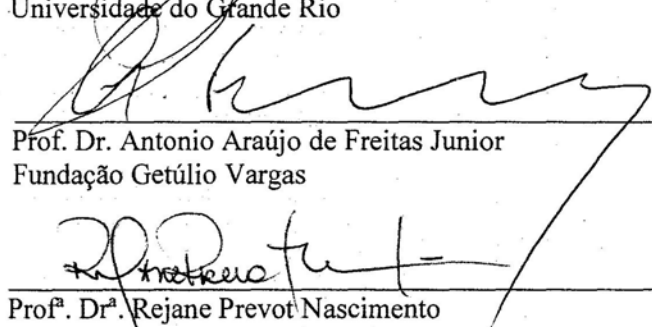
Dissertação apresentada à
Universidade do Grande Rio "Prof.
José de Souza Herdy", como parte dos
requisitos parciais para obtenção do
grau de Mestre em Administração.

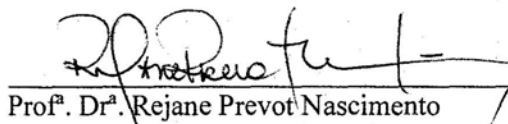
Área de Concentração:
Gestão Organizacional.

Aprovado em 03 de Abril de 2009.

Banca Examinadora


Prof. Dr. Rui Otávio Bernardes de Andrade
Universidade do Grande Rio


Prof. Dr. Antonio Araújo de Freitas Junior
Fundação Getúlio Vargas


Prof.ª Dr.ª Rejane Prevot Nascimento
Universidade do Grande Rio

Dedicatória

Aos meus filhos Fábio José e João
Marcelo e minha neta Rebeca apoio e
colaboração

AGRADECIMENTOS

A colaboração da Professora Dra. Rejane Prevot, do Nascimento pelo seu estímulo e parceria na realização deste trabalho.

Ao Professor do Prof. Dr. Takeshy Tachizawa, com quem foi iniciado a idéia do desenvolvimento do tema.

Aos colegas do curso, em especial aos professores: Carlos Maurício Froés, Mancildo Moreira Filho e Pedro Paulo Alves Bugarim pelas colaborações e incentivos.

A Diretora de Recursos Humanos da Esho, Sra. Ivania Morgado pela colaboração nas informações da pesquisa.

Aos meus familiares pela ajuda e envolvimento durante todo curso

**“O homem não tem
ouvidos para aquilo que a
experiência não lhe deu
caso.”**

Friedrich Nietzsche

RESUMO

Devido às mudanças ocorridas no mundo dos negócios, as empresas necessitaram promover uma visão mais ampla no que diz respeito ao Treinamento e Desenvolvimento dos seus colaboradores. A ênfase recai sobre o aprendizado que permite à organização manter pessoas atualizadas frente às constantes e rápidas mudanças do mundo atual. Neste cenário surge então, o conceito de Universidade Corporativa, onde se destaca a criação de um diferencial significativo no desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários. Este trabalho tem como objetivo investigar como uma Universidade Corporativa desenvolve em seus colaboradores valores e competências organizacionais, no sentido de alcançar as estratégias propostas pela empresa. A metodologia desenvolvida baseia-se em uma pesquisa qualitativa, por meio de um Estudo de Caso da Universidade Corporativa pertencente ao grupo hospitalar Rede Esho. Foram entrevistadas doze pessoas envolvidas nesta instituição, dentre gestores, professores e colaboradores da empresa. O trabalho foi desenvolvido em quatro capítulos. No capítulo um é apresentada a introdução do trabalho, seguindo-se o capítulo dois com o referencial teórico. O capítulo três apresenta os procedimentos metodológicos de pesquisa. No capítulo quatro são descritos o estudo de caso da Universidade Corporativa – U.C. ESHO e a análise dos dados de pesquisa. Finalizando o trabalho, no capítulo cinco são apresentadas as considerações finais e sugestões para futuras pesquisas. Os dados de pesquisa analisados à luz do referencial teórico mostram que o modelo da Universidade Corporativa da Rede Esho, apesar de apresentar alguns aspectos críticos na visão dos funcionários, cumpre o esperado pela organização, desempenhando um papel no desenvolvimento das habilidades e competências necessárias à sustentação da vantagem competitiva da empresa.

Palavras Chaves:

Competências e Habilidades. Vantagem Competitiva. Aprendizagem Organizacional. Gestão do Conhecimento. Universidade Corporativa.

ABSTRACT

Ongoing changes in the world of business have led companies to conceive a wider perspective on Training and Development of their workers and cooperators, by emphasizing courses that allow their organization to keep their members updated on the constant and swift changes of the present world. This scenario gives rise to the concept of Corporate University, creating a significant differential in the personal and professional development of employees. The purpose of this study is investigating how a Corporate University develops in its workers and associates organizational values and competences to achieve the strategies proposed by companies. The methodology is based on quality research, whereby it develops a Case Study at Esho Network Corporate University. Twelve persons, amongst managers, professors and cooperators involved with this institution, were interviewed. The work was divided into four chapters. Chapter I is a preamble of the study, Chapter II presents its theoretical foundations, Chapter III defines its methodologies and Chapter IV describes the case study at ESHO Corporate University, analyzing the data of the research. Finally, Chapter V offers the conclusions and suggestions for future researches. The research data examined in light of the theoretical foundations evidences the model of Esho Network Corporate University fulfills its expectations - even though, in the opinion of the employees, it must work on some critical aspects -, and is key in developing the qualifications and competences required to sustain the company's competitive advantage.

Key words:

Competences and Qualifications. Competitive advantage. Organizational courses. Know-how management. Corporate University.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo do aprendizado organizacional.....	p.36
Figura 2 - Espiral do conhecimento.....	p.37
Figura 3 - Matriz de Competências da Rede Esho.....	p.78

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Organograma da Rede Esho.....	61
Gráfico 2 – Organograma da Universidade Corporativa Esho.....	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Comparação entre as perspectivas do senso comum e as teorias modernas de criatividade.....	33
Quadro 2	Significado e características de dados, informação e conhecimento.....	34
Quadro 3	Demonstrativo das diferenças de treinamento tradicional x Universidade Corporativa.....	40

SUMÁRIO

1	CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO GERAL.....	15
1.1	INTRODUÇÃO.....	15
1.2	PROBLEMA DA PESQUISA.....	17
1.3	OBJETIVOS.....	17
1.3.1	Objetivos Intermediários.....	17
1.4	SUPOSIÇÃO INICIAL.....	18
1.5	DELIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	18
1.6	RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	19
1.6.1	Definição dos Termos.....	20
1.7	ORGANIZAÇÃO GERAL DO TRABALHO.....	22
2	CAPÍTULO 2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1	INTRODUÇÃO.....	23
2.1.1	Competências e Habilidades.....	23
2.1.2	Vantagem Competitiva.....	27
2.1.3	Gestão do Conhecimento.....	28
2.1.4	Aprendizagem Organizacional.....	32
2.1.5	Treinamento Corporativo.....	39
2.1.6	Universidade Corporativa.....	41
3	CAPÍTULO 3 METODOLOGIA.....	52
3.1	INTRODUÇÃO	54
3.1.1	Sujeitos da Pesquisa.....	54
3.1.2	Coleta de Dados.....	55
3.1.3	Tratamento dos dados.....	57
3.1.4	Limitação do método.....	57

4	CAPÍTULO 4 ESTUDO DE CASO: UNIVERSIDADE CORPORATIVA – U.C. DA Esho.....	59
4.1	DESCRIÇÃO DA EMPRESA	59
4.1.1	Histórico da empresa	59
4.1.2	Histórico da área	65
4.2	DESCRIÇÃO DOS DADOS COLETADOS.....	65
4.2.1	Funcionários da Esho.....	65
4.2.2	Gerentes da Esho.....	66
4.2.3	Professores da U.C Esho.....	67
4.2.4	Gerentes da U.C. Esho.....	69
4.2.5	Diretora de Recursos Humanos da Esho.....	70
4.3	ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....	72
4.3.1	O modelo da Universidade Corporativa Esho.....	72
4.3.2	A importância da Universidade Corporativa Esho no desenvolvimento de habilidades e competências organizacionais	79
4.3.2.1	Modelo de Competências adotado para desenvolvimento de pessoas da Esho, desenvolvido pela Universidade Corporativa.....	81
5	CAPÍTULO 5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	82
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	87
	ANEXOS.....	95

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO GERAL

Este capítulo destina-se a apresentar o tema de pesquisa, os objetivos, as perguntas e hipótese da pesquisa, a justificativa, a forma de organização e a contribuição do estudo.

1.1 INTRODUÇÃO

Uma série consistente de tendências estratégicas externas esta tendo um enorme impacto sobre as organizações, as empresas estão obrigatoriamente reagindo e quebrando paradigmas, trazendo para si a coordenação do aprendizado organizacional.

De acordo com Vergara (2003), o cenário atual do mundo de negócios é de intensa competição global e de constantes e profundas inovações tecnológicas, que têm forte impacto nas organizações.

As empresas percebem que o seu sucesso depende de suas capacitações intelectuais e de seus ativos fixos, ampliando o conceito da aprendizagem no trabalho, oferecendo orientação e ferramentas aos treinados, facilitadores e gestores para a aplicação do conhecimento, disponibilizando e compartilhando o conhecimento produzido no cotidiano da corporação.

Para que este conhecimento seja compartilhado, é necessário que se criem mecanismos que não estejam restritos à área de treinamento das organizações. Surge então a necessidade de instrumentos de construção do conhecimento mais complexos, que estejam dentro do plano estratégico e que sejam capazes de criar e compartilhar este ativo intangível.

Estas mudanças influenciam na forma como as organizações treinam seus funcionários, desenvolvendo seus talentos e competências. Passam estas organizações, a perceber que seria interessante não mais dependerem exclusivamente das instituições de ensino tradicionais para desenvolverem sua força de trabalho.

Partindo do pressuposto de que a organização moderna é aquela que possui políticas de gestão que favorecem, atraem, mantêm e desenvolvem um profissional com perfil igualmente moderno, surge como alternativa ao treinamento tradicional, a Universidade Corporativa, “como um guarda chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização” (MEISTER, 1999, p. 29).

As chamadas Universidades Corporativas se propõem a responder a desafios globais, dentre os quais, estão as questões da sobrevivência empresarial em um novo ambiente de negócio, no qual deter conhecimentos e habilidades, bem como atitudes adequadas, são diferenciais competitivos. E são esses desafios que levam os principais executivos das organizações a vislumbrarem a criação da UC, como instrumento para viabilizar, de forma moderna, uma solução para questão da gestão do conhecimento (EBOLI, 1999).

Na visão de Senge (1990), as organizações devem expandir continuamente sua capacidade de construir seu futuro, sem o apego apenas à sobrevivência. Deve estimular a capacidade criativa por meio da organização de aprendizagem.

Na perspectiva de Meister (1999), a Universidade Corporativa tem como proposta a conexão entre os processos de treinamento e desenvolvimento com os negócios onde a organização se envolve. Estimula-se à aprendizagem contínua, por meio de um sistema educacional compatível com os propósitos da organização.

Demonstram Silva e Balzam (2006, p. 234), “que as Universidades Corporativas (UC) correspondem a uma modalidade de ensino gerida por grandes corporações empresariais, para além dos portões da fábrica, cujo foco é totalmente voltado à educação corporativa”.

Entendem Borges, Lima, Vilela e Moraes (2004, p. 4), “[...] que aplicação de estratégia de tal natureza depende de decisões políticas nas organizações, mas também da geração de conhecimentos sistemáticos e atualizados sobre o comportamento organizacional”.

Esta discussão torna-se relevante na medida em que os gestores das organizações tenham a real noção da importância do conhecimento para os negócios influenciando assim no comportamento dos colaboradores.

1.2 PROBLEMA DA PESQUISA.

Partindo dessas premissas, procurar-se-á investigar a questão que norteia este estudo: como uma Universidade Corporativa desenvolve valores e competências organizacionais para o desenvolvimento das estratégias organizacionais?

1.3 OBJETIVOS.

Os estudos desenvolvidos por pesquisadores, relacionados à temática Universidade Corporativa, apresentam várias vertentes. Destacam-se, sua relação com treinamento e desenvolvimento, vantagem competitiva e gestão do conhecimento.

Este estudo pretende investigar como uma Universidade Corporativa pode fomentar a construção do conhecimento, a fim de desenvolver valores e competências adequando-as para as estratégias organizacionais.

1.3.1 Objetivos Intermediários.

Para o alcance do objetivo final, serão buscados os seguintes objetivos intermediários:

- a) levantar junto aos gestores e usuários a importância de uma Universidade Corporativa como ferramenta de gestão de competências e difusão de valores organizacionais;
- b) pesquisar os estudos acadêmicos sobre os conceitos fundamentais acerca da Universidade Corporativa;
- c) identificar e analisar o modelo de Universidade Corporativa na organização em estudo.

1.4 SUPOSIÇÃO INICIAL

No âmbito deste estudo, parte-se do pressuposto de que as Universidades Corporativas influenciam a geração de possíveis vantagens competitivas para a organização. Isto ocorre, posto que as Universidades Corporativas estabelecem um modelo de atuação que representa um diferencial para desenvolvimento de valores e competências para a instituição e para os atores envolvidos nesse universo, que vão contribuir para a formulação e para a implementação das estratégias da organização.

1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.

Neste trabalho, à luz da teoria, serão abordados estudos referentes ao tema “Universidade Corporativa”. Quanto às temáticas que serão abrangidas por este trabalho encontram-se os seguintes conceitos: Competências e Habilidades, Vantagem Competitiva, Gestão do Conhecimento, Aprendizagem Organizacional, Treinamento Corporativo e Universidade Corporativa.

A pesquisa será realizada por meio das referências teóricas e de um estudo de caso em uma empresa que atua com prestação de serviços, na área de saúde, propiciando a articulação dos conhecimentos teóricos/práticos. Será analisada a sua Universidade Corporativa.

O estudo de caso buscará investigar como esta organização desenvolve os seus valores e competências, através das características de uma Universidade Corporativa, o objeto do estudo ficará restrito em analisar a UC Esho, no período de 2005/2008, e como a mesma desenvolve as suas atividades no sentido do desenvolvimento de pessoas para a organização visando à disseminação de seus valores e competências, e quais os impactos na questão de competitividade organizacional.

1.6 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A discussão acerca da competitividade entre as organizações vem ocupando cada vez mais espaço no campo da administração. O esforço para se alcançar vantagem competitiva passa pela formulação de estratégias que sustentem o desempenho superior a outras empresas de seu setor.

No mundo corporativo, a criação e sustentação da vantagem competitiva significam que a organização deva estar alinhada no desenvolvimento das pessoas. Nesse sentido, Wagner III e Hollenbeck (1999), desenvolvem a premissa que o esforço para redução de desperdícios dos recursos produtivos devam se alinhar na compreensão dos comportamentos das pessoas envolvidas no processo organizacional.

As organizações passam a entender a importância do desenvolvimento das pessoas, por intermédio da gestão do conhecimento, surgindo, então, perspectivas capazes de alterar paradigmas no âmbito das habilidades e competências organizacionais.

Temos neste processo a educação corporativa, que poderá com novas práticas educacionais, desenvolver graus mais elevados de competitividade para as organizações. Conforme Martins (2004, p.14), “educação corporativa está fortemente referenciada no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos em dado contexto de mercado”. A irradiação do conhecimento compatível com o cenário competitivo necessita de instrumentos particulares, papel a ser desempenhado por este tipo de universidade.

As universidades tradicionais podem ter dificuldades em suprir as demandas impostas pelo progresso tecnológico, além de distanciar-se das identidades das organizações. Surgem então, as universidades corporativas. Passam a assumir a missão de acompanhar o desenvolvimento da tecnologia, bem como, o domínio da identidade organizacional e a relação mais direta com a competitividade.

O desafio é colaborar para a divulgação e entendimento da função da universidade corporativa no contexto das habilidades e competências organizacionais. Busca-se com o entendimento da sua operacionalidade, colaborar com o crescimento do debate inerente ao assunto ora apresentado.

1.6.1 Definição dos termos

Competências e Habilidades - Competências - Conjunto de conhecimentos, a capacidade e as qualidades que cada trabalhador exercita e manifesta ao desempenhar o próprio trabalho, a fim de alcançar os objetivos da empresa (VEIRA; GARCIA, 2004). A competência do trabalho adquire-se por instrução, e, também, por experiência em situações concretas de trabalho. Na segunda modalidade, há uma socialização na aprendizagem nos aspectos inerentes ao desempenho produtivo em situações reais de trabalho (VALLE; PAIVA; MONTELLA, 2003).

As habilidades decorrem de competências adquiridas e referem-se ao plano imediato do “saber fazer”. Por meio de operação as habilidades aperfeiçoam-se articulando e possibilitando nova reorganização de competências (PRIMI *et al*, 2001).

Vantagem Competitiva - Vantagem competitiva é o resultado da capacidade da empresa de realizar eficientemente, o conjunto de atividades necessárias para obter um custo mais baixo que o dos concorrentes, ou, de organizar essas atividades de uma forma única, capaz de gerar valor diferenciado para os clientes. O papel principal da vantagem competitiva é posicionar a empresa, protegendo das ações competitivas (PORTER, 1991 *apud* VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 24).

Gestão do Conhecimento - A gestão do conhecimento está ligada ao ambiente organizacional da corporação, envolvendo: crenças, histórias, mitos, heróis, tabus, normas e rituais. É o conjunto de processos para identificar o conhecimento que está presente nas pessoas e proporcionar condições adequadas de criação e utilização deste conhecimento nos negócios da corporação, envolvendo toda sua cadeia de valores (ANGELONI, 2002). A gestão do conhecimento é um processo corporativo que se envolve com a estratégia empresarial, desenvolvendo habilidades, competências e aprendizagem organizacional.

Aprendizagem Organizacional – A aprendizagem organizacional pode ser definida com os processos que buscam criar, adquirir e transferir conhecimentos e modificar os comportamentos das pessoas para refletir novos conhecimentos e “*insing*” (SENGE, 1990). A aprendizagem organizacional implica em uma profunda mudança de mentalidade, numa preparação gradual e adequada das pessoas, para iniciar um processo de aprendizagem permanente, compartilhado a um modelo próprio de aprendizagem em cada organização particular, bem como (re) criar ferramentas e métodos de suporte para implementação de correções na ação organizacional, mas também para questionamentos quanto às normas, crenças, suposições e estratégias, que são a pedra angular da empresa (CAVALCANTI; GOMES; PEREIRA, 2001; ALVARENGA NETO, 2006).

Treinamento Corporativo - Treinamento Corporativo é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. O seu objetivo é contribuir para que os empregados utilizem suas principais habilidades e capacidades para serem bem sucedidos (MILKOVICH; BOUDREUA, 2000).

Universidade Corporativa (UC) - Instituições criadas pelas corporações, cujo objetivo é promover a educação corporativa para atender às estratégias organizacionais da empresa. Também podem ser denominadas academias corporativas, institutos de aprendizagem, faculdades ou escolas empresariais (EBOLI, 1999).

1.7 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho foi estruturado em quatro capítulos. No primeiro capítulo é apresentada a introdução do trabalho, onde se descreve: o problema da pesquisa, os objetivos do trabalho, a suposição inicial, a delimitação do tema a relevância do estudo e as definições dos termos utilizados em todo processo da dissertação. No

capítulo 2 - Referencial teórico, foi feito a revisão da literatura inerente para o desenvolvimento do trabalho. No capítulo 3 é descrito o estudo de caso da Universidade Corporativa – U.C. Esho, onde se descreve a metodologia utilizada para melhor entendimento do trabalho, envolvendo o sujeito da pesquisa, a coleta de dados, o tratamento de dados e a descrição do estudo de caso. Finalizando no capítulo 4 são apresentadas as considerações finais e sugestões para futuras pesquisas.

CAPÍTULO 2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INTRODUÇÃO

A fundamentação teórica tem como objetivo apresentar, através da bibliografia selecionada os principais assuntos que são desenvolvidos ao longo do trabalho, todos voltados para a estratégia organizacional de educação corporativa.

Optou-se, em desenvolver um referencial teórico que pudesse refletir de forma lógica e coerente os assuntos estudados durante todo processo de elaboração da dissertação. Segue uma ordenação de assuntos que levará ao leitor, o entendimento de como uma Universidade Corporativa pode fomentar a construção do conhecimento, a fim de desenvolver valores e competências para as estratégias organizacionais. Os assuntos abordados são: Competências e Habilidades, Vantagem Competitiva, Gestão do Conhecimento, Treinamento Corporativo, Aprendizagem organizacional, Universidades Corporativas.

2.1.1 Competências e Habilidades

Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

A abordagem das competências pode ser observada sob dois pontos de vista: por um lado, quando seu foco dirige-se ao conjunto de qualificações possuídas pelo indivíduo, tais como conhecimentos, habilidades e atitudes que o credenciam a exercer determinada função; por outro, quando se trata de enfatizar as realizações que este indivíduo pode alcançar em seu trabalho, isto é, seu desempenho efetivo (FLEURY; FLEURY, 2000). A junção destas perspectivas, segundo Carbone *et al* (2005), é perfeitamente possível, além de adequada à dinâmica da gestão por competências, que tem como principal papel direcionar as ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e alianças estratégicas, para atingir os objetivos organizacionais (TILLES, 1997 *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Ruas *et al* (2005), sistematizando a produção científica sobre competências no Brasil, registraram a grande diversidade de abordagens do assunto, porém observaram uma tendência de consenso em torno da definição do conceito. A definição com maior grau de aceitação entre estudiosos apresenta a competência como sendo a capacidade de mobilizar recursos tangíveis e intangíveis em um determinado contexto organizacional, agregando valor para a organização e para o profissional (COMINI; KOMUNA; SANTOS, 2007). Na definição destes autores, a competência associa a mensuração de capacidades com sua aplicação em um dado contexto.

Zarifian (2001) define a competência como sendo a inteligência prática que, apoiada na constante revisão e atualização de conhecimentos adquiridos, é capaz de ser aplicada na solução dos problemas que surgem. A competência envolve uma adaptação dos conhecimentos adquiridos aos desafios cotidianos, levando-se em conta a ocorrência de fatos imprevistos que alteram as rotinas produtivas, os processos de comunicação cada vez mais freqüentes e diversos e a necessidade de atender aos clientes internos e externos, pois a missão das pessoas no trabalho não se limita à execução de tarefas ou ao cumprimento de normas e rotinas estabelecidas.

Carbone *et al* (2005) observam que a competência deve ser compreendida em um contexto de interações constantes entre pessoas e grupos internos e externos à organização, integração e troca de influências entre as estratégias e o ambiente externo, favorecendo a aquisição de uma percepção mais integradora dos fenômenos organizacionais.

Ao se refletir sobre as características do modelo de competência apontadas por Carbone *et al* (2005), conclui-se que as organizações, quando adquirem um determinado conjunto de competências, necessitam aprimorá-las continuamente, para evitar uma indesejável rigidez e, ao mesmo tempo, garantir a aquisição de vantagens competitivas.

Por outro lado, o debate em torno da questão das competências não se restringe ao nível individual, alcançando a dimensão das equipes no ambiente de trabalho e da organização como um todo. Zarifian (1996) relaciona o conceito de competência tanto ao indivíduo quanto aos grupos de trabalho. A definição de Durand (1998) refere-se à competência como o conjunto de conhecimentos,

habilidades e atitudes interdependentes e necessários à consecução de determinados propósitos, sendo seu desenvolvimento por meio da aprendizagem individual e coletiva. Fleury e Fleury (2000), propondo a questão de como desenvolver competências em uma organização, afirmam que é necessário romper os limites do conceito de competência articulado ao nível individual, para alcançar processos de aprendizagem coletiva e organizacional.

De acordo com Mudim (2002), competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho.

A gestão dos mecanismos de aprendizagem organizacional torna-se crucial neste contexto. Em decorrência das características apontadas pelos autores Durand (1998); Fleury e Fleury (2000) e Mudim (2002), observam-se que o desenvolvimento das competências requer um permanente processo de adaptação às novas exigências trazidas pelos ambientes mutáveis e complexos que caracterizam os contextos organizacionais, requerendo também a constante revisão das capacitações dos trabalhadores.

Prahalad e Hamel (1990), entendem que a disseminação de conhecimentos por toda a empresa é a base do aprendizado coletivo que sustenta o desenvolvimento das competências básicas da organização. Para estes autores, o conceito de competência também está articulado ao nível organizacional e apresenta outro elemento de grande importância no debate sobre as competências: a geração de vantagem competitiva para a organização. Segundo Prahalad e Hamel (1990), a competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores capazes de produzir um diferencial competitivo para a organização. As competências essenciais de uma organização – ou *core competences* – são aquelas que geram valores percebidos pelos clientes e que se tornam difíceis de serem imitadas pela concorrência, possibilitando vantagem competitiva para a organização.

Na mesma linha de argumentação, Arrègle (1995) entende competência como o saber acumulado pela empresa e que lhe confere a competitividade atual e futura. Prahalad e Hamel (1990) observam também que, mais do que o desenvolvimento de planos estratégicos, as empresas devem basear sua competitividade em competências básicas articuladas ao envolvimento das pessoas de todos os níveis organizacionais no aprendizado coletivo. De modo semelhante, para Bettis e Hitt

(1995), é mais provável que a vantagem competitiva venha das competências organizacionais do que do planejamento estratégico formal de longo prazo.

Neste contexto, temos as habilidades sociais que se aplicam à noção de existência de diferentes classes de comportamentos no repertório do indivíduo para lidar com as dificuldades das situações interpessoais. Para Prete; Prete (2002), as habilidades se destacam em diferentes classes: as habilidades de comunicação, ligadas aos processos da comunicação (fazer perguntar, manter e encerrar conversação); as habilidades de civilidade, (a boa civilidade de agradecer, dizer, por favor); as habilidades assertivas de enfrentamento ou defesa de direitos e de cidadania, (saber lidar com as mudanças de comportamento); habilidades sociais ou de trabalho, (coordenação de grupo, falar em público). Quando socialmente habilidosos, os profissionais contribuem para melhoria do clima organizacional, mantendo a boa relação em todos os setores da empresa ou propriamente de todo ambiente da organização interno e externo.

Sob a perspectiva de Pearce *et al*, (1989, *apud* Prete; Prete 2002), é importante adquirir experiência ao longo da vida profissional, é importante ter a mente aberta a novas situações e opiniões. Esta experiência está relacionada com a habilidade do saber fazer relacionada com a prática do trabalho, estas habilidades podem ser desenvolvidas através de treinamentos, no sentido de obtenção de melhores resultados para a área de trabalho que as pessoas atuam.

Para Prahalad e Hamel (1995) as habilidades e competências envolvem um profundo comprometimento no trabalhador através das várias fronteiras organizacionais, ou seja, as habilidades junto com as competências, constituem recursos para força competitiva da organização.

A gestão de competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional. Ela toma como referência estratégica da organização e direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, para atingir objetivos empresariais (TILLES, 1997 *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Neste sentido, é possível perceber a existência de uma tendência de mudanças na cultura da organização direcionada a geração de vantagem competitiva no sentido de promover a sustentabilidade do negócio.

2.1.2 Vantagem Competitiva

Em um mundo globalizado, no qual as organizações necessitam cada vez mais estarem preparadas para a competição, seja no mercado interno ou externo, as mesmas necessitam se preparar para as mudanças que ocorrem. Porter (1999) descreve que a competição ocorre com os clientes, fornecedores, novos entrantes em potencial e os produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais ou menos proeminentes ou ativos, dependendo do setor de atuação da organização.

No mundo empresarial de hoje, a criação e a sustentação de vantagem competitiva pode significar a diferença entre a vida e morte de uma organização.

A compreensão do comportamento das pessoas que trabalham em equipes e em grupos deve ser analisado dentro de um desenho da abordagem da eficiência que permita a criação de trabalhos que poupem tempo, energia humana, matérias primas e outros recursos produtivos (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999 p. 32).

Dentro da cadeia de valores temos as atividades de apoio, que é a infraestrutura da empresa. A infraestrutura - consiste dar todas as condições necessárias para que a empresa possa desenvolver suas atividades, viabilizando um contexto único para que o negócio seja viabilizado. A eficácia operacional é essencial para que o principal objetivo de qualquer organização seja realizado. Envolve a gerência de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisição; que sustentam as atividades primárias, (atividades envolvidas na criação física do produto, sua venda, transferência para o comprador e assistência pós-venda) (PORTER, 1999).

Criar estruturas e processos de conhecimento que favoreçam o fortalecimento da autoconfiança, individual e coletiva é fundamental para ajudar os profissionais que terão, cada vez mais, de viver sem a tutela de organizações.

De acordo com Senge (1990,1994 *apud* RHINOW, 2001) a valorização da aprendizagem decorre da conscientização da comunidade empresarial sobre uma afirmação capaz de gerar *insights* nas suas ações estratégicas: a capacidade de aprender antes dos concorrentes tende a ser a única vantagem competitiva sustentável para as organizações no momento atual.

É importante destacar o que clarifica Marquez (2003) no sentido de que as mudanças apontam para o surgimento de novos paradigmas do processo de gestão de conhecimento nas empresas, considerando que o conhecimento desempenha um papel importante para a sobrevivência das organizações.

2.1.3 Gestão do Conhecimento

As pessoas são o verdadeiro diferencial competitivo para as empresas, dentro desta filosofia as organizações passam a entender o valor do capital humano para a gestão do conhecimento, e para o futuro dos negócios. As organizações passam a valorizar o conhecimento dos seus colaboradores, os engajando em um aprendizado contínuo.

O conhecimento constitui, sob esse ponto de vista, o eixo que dá estrutura ao desempenho das sociedades, regiões e organizações. Difundem-se expressões que incorporam este termo sociedade do conhecimento, economia baseada em conhecimento, redes de conhecimento e trabalhadores do conhecimento, entre outras. Elas refletem a constatação de que a gestão competente do conhecimento é determinante da capacidade das sociedades, regiões, organizações e pessoas lidarem com o ambiente em acelerada transformação e crescente complexidade que caracteriza a passagem do milênio (ANGELONI, 2002).

A gestão do conhecimento é entendida pelas organizações como um método adequado às competências profissionais, e para operacionalizá-la conta com figuras conhecidas como gestores do conhecimento, que têm a função estratégica de dar suporte às lideranças no desenvolvimento das competências dos funcionários (VIEIRA; GARCIA, 2004).

Saber gerir conhecimento significa concentrar-se nos processos de criação, armazenamento, partilha e distribuição de conhecimento (BONTIS, 2002; CHOO, 2000 *apud* SANTOS, 2004).

O conhecimento organizacional pode ser entendido como “Capital Intelectual”, é assim classificado por Stewart (1998), em três elementos: capital Humano, capital Estrutural e capital do Cliente.

O capital humano é o conhecimento adquirido e mantido pelos empregados, não sendo propriedade da organização (qualificações e habilidades individuais). Capital estrutural é o conhecimento de propriedade da organização, é passível de ser reproduzido e distribuído, nesta categoria está a tecnologia, invenções e outros elementos como a cultura a estratégia, os procedimentos, etc. Capital do cliente é representado pelos relacionamentos contínuos com pessoas e organizações, com as quais as mantêm negócios, ou que pretendem ter no futuro algum tipo de negociação.

Conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *"insight"* experimentado, que proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações [...] Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, nas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 1998 p, 6).

A importância do conhecimento está envolvida com os dados e as informações, sendo essencial, para as ações e decisões, formando, portanto as relações de aprendizado.

O trabalhador do conhecimento é o profissional da informação. Sua função é selecionar informações, relevantes, processá-las e integrá-las com o seu conhecimento e a experiência, obtendo com resultado uma nova informação melhorada. O conhecimento é visto como um sinônimo de um código de computador, uma fórmula química ou um conjunto de regras gerais.

As organizações ao definirem implementar a gestão do conhecimento, devem desenvolver de um modelo de planejamento estratégico, estabelecendo a sua missão, metas e políticas, estas que irão nortear os esforços dentro do contexto das mesmas.

Para criar o conhecimento dentro das organizações, é preciso estimular os seus colaboradores, formando uma intenção organizacional. O ponto crítico na organização é definir uma visão sobre o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido e qual será a operacionalização desse conhecimento em um sistema gerencial de implementação. Parte-se então para a criação do conhecimento, transformando o conhecimento tácito em conhecimento explícito, um indivíduo

transforma o seu conhecimento pessoal (tácito), para toda organização (explícito), e, além disso, é preciso torná-lo de fácil entendimento, para que possa ser compartilhado com os demais componentes da organização.

Conforme estabelecido por Nonaka e Takeuchi (1997), existem cinco pontos básicos para criação do conhecimento, que são: intenção, autonomia, flutuação, redundância e variedade de requisitos.

A intenção está no direcionamento que as organizações deverão dar as suas metas no nível organizacional, a intenção é carregada de valores e expressa por padrões organizacionais. A autonomia é o que as organizações devem dar aos indivíduos para que possam agir conforme as circunstâncias, com esta permissão, a empresa amplia as chances de introduzir novas oportunidades. A flutuação, quando introduzida, o indivíduo enfrenta um colapso de rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas. Quando surge o colapso é necessário que seja revisto o diálogo dentro da organização. Este diálogo deve ser visto como o meio de interação social, ajudando a criar novos conceitos.

As organizações devem dar sempre chances aos seus funcionários de refletirem sobre as suas ações e sobre os seus atos. A redundância é a existência de informações que transcendem as exigências operacionais imediatas aos membros da organização. A redundância favorece o compartilhamento e este por sua vez promove o compartilhamento tácito, pois os indivíduos conseguem perceber o que os outros tentam explicar.

Uma forma de criar a redundância é desenvolver o “rodízio estratégico” de pessoal em áreas diferentes de trabalho. Este rodízio torna mais fácil a percepção dos colaboradores em relação à organização.

A variedade de requisitos dentro de um ambiente interno organizacional deve existir para que se possam enfrentar os desafios impostos pelo ambiente externo. Se uma organização possui uma variedade de requisitos, esta se encontrará com maior facilidade e flexibilidade para enfrentar várias situações, sejam de conflito ou não. O mais importante é que toda equipe esteja capacitada, tornando assim a organização mais competitiva perante o ambiente externo.

A gestão do conhecimento vem se desdobrando em inúmeras pesquisas e linhas de pensamento, que vêm dando informações para as estratégias

organizacionais de educação corporativa. A questão é inserir um modelo de aprendizagem atualizado, dentro das necessidades de uma organização voltada para um mercado competitivo, com enfoque proativo às mudanças e aperfeiçoamento contínuo, de sistemas e processos, pontos básicos para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações.

O conhecimento pode ser considerado como parte de uma pessoa, grupo ou empresa. O foco principal da gestão do conhecimento é viabilizar a utilização do conhecimento no nível organizacional, identificando, utilizando e disseminando o conhecimento existente em um determinado ambiente.

O conhecimento tácito pode ser dividido de duas formas: a primeira é a dimensão técnica, ou "*know-how*". Um artesão, por exemplo, desenvolve suas habilidades, mas, freqüentemente, é incapaz de demonstrá-las de forma técnica ou científica. Ao mesmo tempo, o conhecimento tácito contém uma importante dimensão cognitiva. Consistem em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções tão arraigadas que os tomamos como certos. A dimensão cognitiva do conhecimento tácito reflete nossa imagem da realidade (o que é) e nossa visão do futuro (o que deveria ser). Apesar de não poderem ser articulados muito facilmente, esses modelos implícitos moldam a forma com que percebemos o mundo à nossa volta.

Criar novos conhecimentos significa quase que literalmente, recriar a empresa e todos que fazem parte da mesma em um processo contínuo de auto-renovação organizacional e pessoal. Não é responsabilidade de poucos eleitos - um especialista em pesquisa e desenvolvimento, planejamento estratégico, ou marketing - mas sim de todos na organização.

O conhecimento não é apenas uma questão de aprender com outros ou adquirir conhecimentos externos. O conhecimento deve ser construído por si mesmo, muitas vezes exigindo uma interação intensiva e laboriosa entre os membros da organização.

Compete a gestão do conhecimento, criar e desenvolver um conjunto de condições, que possibilite o desenvolvimento das habilidades e competências, contribuindo assim às organizações desenvolverem o capital intelectual.

A adoção de uma ferramenta que viabilize a disseminação (ou compartilhamento) do conhecimento torna-se fundamental através da aprendizagem organizacional, devido tratar-se de um processo contínuo de detectar e corrigir erros.

2.1.4 Aprendizagem Organizacional

Na Aprendizagem Organizacional, o conhecimento passa a fazer parte de uma Estratégia Competitiva, onde Porter (1999) classifica dentro das atividades de apoio, ou seja, aquelas voltadas para o desenvolvimento dos recursos humanos das organizações. Esta posição reforça a necessidade dos programas que envolvem uma Universidade Corporativa, cujo objetivo é desenvolver através de programas de treinamento o desenvolvimento dos colaboradores, fortalecendo a autoconfiança individual e coletiva de todos os profissionais envolvidos.

A aprendizagem é um processo de mudança resultante da prática ou experiência anterior, que se manifesta em uma mudança perceptível de comportamento ou não (DAVENPORT; PRUSAK, 1998), a aprendizagem permite a aquisição de maior bagagem de conhecimentos, ou suficiência pessoal, que venha a contribuir para os propósitos de capacitação das pessoas ao assumirem suas atividades profissionais, no sentido das diretrizes da organização (SENGE, 1990).

O aprendizado deve ser contínuo, o condutor da mudança das pessoas responsáveis por desenvolverem trabalhos em grupo, nos quais os participantes podem, inclusive, criar as suas próprias técnicas de análise (MOTTA, 2001). Processos para gerar idéias novas estimulam as pessoas e, quando realizadas em equipe tornam as pessoas mais criativas, humoradas e motivadas.

Motta (2001), demonstra uma comparação entre as perspectivas do senso comum e as teorias modernas sobre criatividade, conforme quadro 1.

A criatividade sugere a idéia de ser original, de ir além do lugar comum. De acordo com Motta (2002), existem alguns focos de análise:

- a) atributos individuais - as pessoas são propensas a criatividade;

b) processo mental cognitivo - a criatividade é um processamento ou habilidade mental cognitiva relacionada a reestruturação cerebral das informações;

c) contexto social - criatividade é uma competência e uma interação social.

Perspectivas de senso comum	Teorias modernas sobre criatividade
1. O ser humano responde rotineiramente às crises da vida e possui uma tendência a imitar os outros.	1. O ser humano responde com uma diversidade imensa às provocações do mundo, possuindo um grande potencial de originalidade.
2. A criatividade ocorre ao acaso e é esporádica	2. A criatividade é constante e se encontra no cotidiano das pessoas.
3. a criatividade é inata a característica de pessoas especiais.	3. A criatividade está em todas as pessoas e pode ser despertada e desenvolvida.

QUADRO 1. Comparação entre as perspectivas do senso comum e as teorias modernas de criatividade

Fonte: Motta (2002, p. 155)

Os atributos individuais e o processo mental cognitivo remetem as forças interiores dos indivíduos e os seus processos criativos. O contexto social envolve as experiências de vida, onde os indivíduos desenvolvem as suas criatividade dentro do contexto social os quais estão inseridos.

"A compreensão do conceito de aprendizagem organizacional esta baseada em mudanças centrado em novos valores e formas de entender as pessoas e as organizações" (MITROFF, 1994, PINCCHOT, 1994 *apud* VALLADARES;LEAL FILHO, 2003., p. 87).

O grande desafio das organizações é compreender o que significa aprendizagem, como ela ocorre no indivíduo e como se processa a transferência dessa aprendizagem de forma individual para a organizacional O dado é uma seqüência de símbolos quantificados ou quantificáveis, podem ser armazenados e descritos através de representações formais.

A informação é uma abstração informal (isto é, não pode ser formalizada através de uma teoria lógica ou matemática), que representa algo significativo para

alguém através de textos, imagens, sons ou animação. A representação da informação pode eventualmente ser feita por meio de dados. Uma distinção fundamental entre dado e informação é que o primeiro é puramente sintático e o segundo contém necessariamente semântico (implícita na palavra "significado" usado em sua caracterização) (DAVENPORT, PRUSAK ,1988 *apud* NETO , 2005).

Neste sentido Davenport (1988) *apud* Neto (2005), descrevem o significado e características de dados, informação e conhecimento, conforme como pode ser observado no quadro 2.

	Significado	Características.
Dados	Conjuntos de fatos distintos e objetivos relativos a eventos.	- Facilmente transferível. - Pode ser obtido por máquinas - De fácil estruturação.
Informação	Mensagem geralmente na forma de um documento ou uma comunicação audível ou visível. São dados dotados de relevância e propósito.	- Exige análise humana. - Tem um emissor e um receptor. - Necessita ser contextualizada.
Conhecimento	Diferentemente de dados e informação, conhecimento contém discernimento. Ele pode julgar novas situações e informações a luz daquilo que já é conhecido.	- De difícil transferência. - De difícil estruturação. - Inclui valores e crenças. - Está relacionado à ação.

QUADRO 2 Significado e características de dados, informação e conhecimento
Fonte: Davenport (1988) *apud* Neto (2005, p 32)

O conhecimento não pode ser descrito inteiramente - de outro modo seria apenas dado (se descrito formalmente e não tivesse significado) ou informação (se descrito informalmente e tivesse significado). Conhecimento está associado com pragmática, isto é, relaciona-se com alguma coisa existente no "mundo real" do qual temos uma experiência direta.

Conforme abordagens de Grant (1996), Senge (1990) *apud* Valladares e Leal Filho (2003), asseveram que "o essencial para o aumento da capacidade produtiva e operacional de uma organização é a integração do conhecimento".

A aprendizagem organizacional representa concepções que implica o envolvimento das pessoas nos processos decisórios e na adoção de estratégias para geração, disseminação e utilização do conhecimento (VALLADARES; LEAL FILHO, 2003).

O modelo de uma aprendizagem organizacional deve envolver aquisição de habilidades ou *know-how*, tangíveis para obtenção de resultados, poderá ser melhor conduzido por aqueles gerentes que assumam o verdadeiro papel de líder orientando sua equipe a novas experiências de aprendizagem (HANASHIRO; BATISTA, 2001)

O processo de aprendizado organizacional pode ser entendido como uma continuação do processo individual, conforme Figura 1, por se uma consequência deste último, uma vez que se caracteriza, pela coletividade e pela captura dos conhecimentos dos membros da organização.

O ciclo da aprendizagem individual afeta a aprendizagem no nível organizacional através de sua influência nos modelos mentais compartilhados da organização. Através dos modelos mentais podemos, então, entender o papel da memória nos processos de aprendizagem (KIM, 1993, *apud* ANDRADE, 1998).

Existem dois níveis de aprendizagem relacionados aos modelos mentais: operacional e conceitual. O nível operacional é um nível onde se aprende um passo para completar uma tarefa. Já o nível conceitual compreende porque as coisas são feitas em primeiro lugar, desafiando inclusive a existência das condições pré-existentes, o que pode levar a novos esquemas nos modelos mentais. Dessa forma, a aprendizagem organizacional efetiva, de acordo com Kim (1993), requer um balanço das aprendizagens conceitual e operacional.(ANDRADE, 1998). Abaixo conforme figura 1 o ciclo de aprendizado individual.

Aprendizado individual

Reações Ambientais

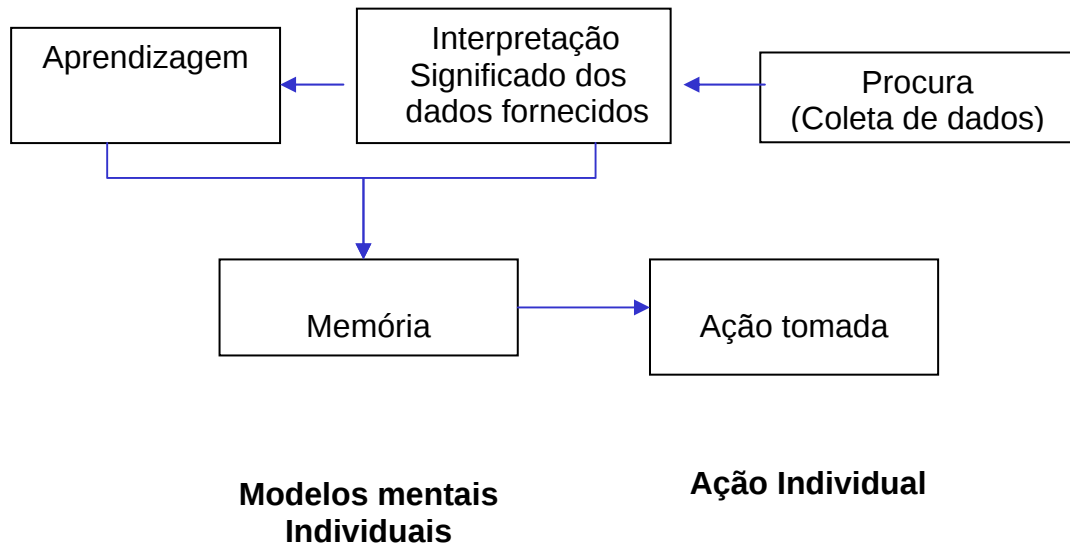


FIGURA 1- Ciclo de aprendizado individual

Fonte: Kim, (1993), *apud* Andrade (1998 p.41), adaptação do autor

De acordo com Oliveira Júnior (2001) *apud* Vieira e Garcia (2004, p. 11) "as empresas possuem conhecimentos disseminados e compartilhados por todos (conhecimentos explícitos), entretanto, existem também diversos estoques ou conjuntos de conhecimentos pertencentes a indivíduos, pequenos grupos ou áreas funcionais (conhecimentos tácitos)". Este conhecimento deve ser codificado e simplificado para que seja acessível a todos da organização.

O conhecimento tácito é complexo, desenvolvido e interiorizado pelo conhecedor no decorrer de um longo período de tempo, sendo quase impossível sua reprodução em um documento ou banco de dados, portanto não se encontra em manuais, relatórios e nas pesquisas; o conhecimento explícito é formal e sistemático e pode ser facilmente comunicado e partilhado. O conhecimento é criado a partir da combinação dos conhecimentos tácito e explícito, presentes em quatro modos de conversação de acordo com proposta de Nonaka e Takeuchi (1997), demonstrada na figura 2.

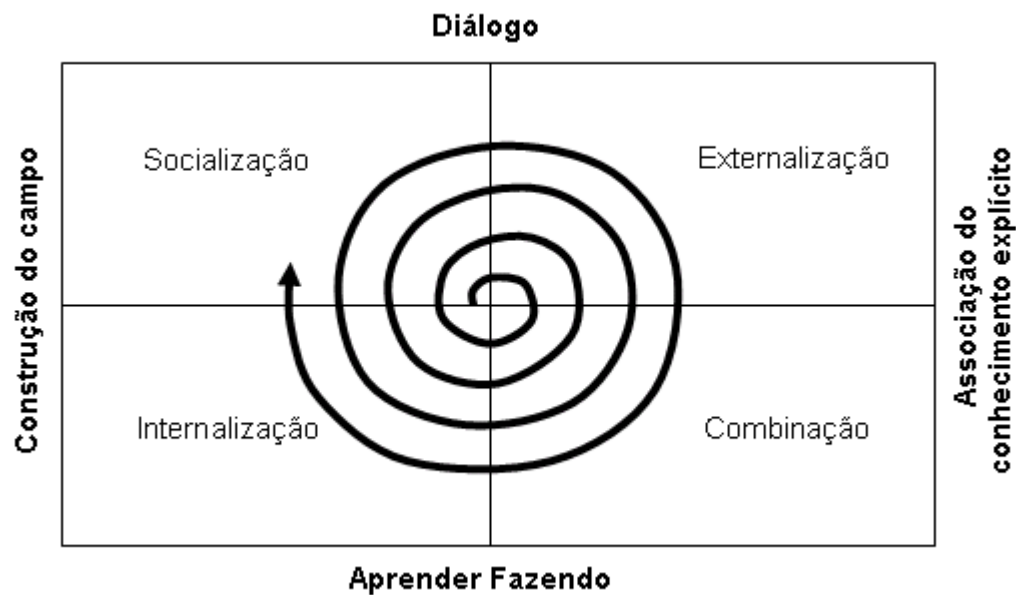


FIGURA 2: Espiral do conhecimento
 Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80)

Modos da conversão do conhecimento:

- a) socialização - de tácito para tácito;
- b) externalização - de tácito para explícito;
- c) combinação - de explícito para explícito;
- d) internalização - de explícito para implícito.

Segundo Angeloni (2002), a socialização acontece em um processo de troca de experiências, pois o indivíduo compartilha seu conhecimento tácito diretamente com o outro. Na externalização ocorre o compartilhamento tácito de forma indireta, porém na combinação o conhecimento já explícito é compartilhado de forma também explícita. Já na internalização, o conhecimento explícito é compartilhado de maneira direta, porém o receptor transforma em conhecimento implícito.

Os momentos de aprendizagem ocorrem em diferentes contextos, à organização deve utilizar uma estratégia de aprendizagem que consiste em juntar o conhecimento explícito e tácito, a fim de convertê-los para se tornarem úteis dentro da empresa. Cabe a empresa motivar a atitude baseada no conhecimento, onde os

bens intangíveis como o talento individual passa a ter mais valor que os bens tangíveis.

Tem-se, portanto o seguinte: a socialização é a troca de experiências entre as pessoas (linguagem, observação, imitação).

Na externalização, esta troca ocorre entre várias outras pessoas de forma não-direta (palestras, apresentações audiovisuais, manuais, livros, etc.).

Na combinação, um conhecimento já explícito é compartilhado também de forma explícita.

Na internalização o conhecimento explícito é compartilhado de forma direta cabendo ao receptor a transformação em conhecimento implícito, ou seja, é constituído pelo conhecimento individual de pessoas tornando-se independente do gerador do conhecimento.

A importância do conhecimento está envolvida com os dados e as informações, sendo essencial, para as ações e decisões, formando, portanto as relações de aprendizado.

Para criar o conhecimento dentro das organizações, as mesmas necessitam de estimular os seus colaboradores, formando uma intenção organizacional.

Uma organização de aprendizagem é uma organização que está continuamente expandindo sua capacidade de criar o seu futuro. Para ela, não basta apenas sobreviver. Ela precisa de "aprendizagem de sobrevivência", mais conhecida por aprendizagem de adaptação, e de "aprendizagem generativa", que estimula a capacidade criativa dos funcionários (SENGE, 1990, p. 23).

A aprendizagem organizacional significa tornar as pessoas dentro da organização com mais capacidade de desenvolver as suas atividades, construindo assim uma visão compartilhada dos negócios da organização, no mesmo tempo procura desenvolver competências e habilidades a todos integrantes da organização.

Esta aprendizagem é feita através de treinamento corporativo, envolve um aprendizado que incrementa o compartilhamento da informação entre toda

organização no sentido do aumento da competitividade e melhoria dos resultados organizacionais.

2.1.5 Treinamento Corporativo

As mudanças na forma como se trabalha, na estrutura das empresas e modos de competição nos mercados nos últimos 30 anos têm sido tão profundas quanto a transição da economia agrícola para a industrial no final do século XIX. As transformações se desenvolveram no processo de transição histórica, com a alteração da agricultura para a indústria e dessa para os serviços.

Todo esse movimento exigiu a formação de uma nova classe de profissionais, os chamados trabalhadores de conhecimento. Os componentes físicos utilizados como matérias-primas cederam espaço para informação como insumo para fabricar produtos e prestar serviços. As tarefas estruturas deram lugar a atividades complexas, não rotineiras e diversificadas. Boa parte do trabalho manual e operacional é hoje executada por computadores e robôs, permitindo que as pessoas utilizem mais suas capacidades intelectuais e criativas.

O treinamento tem por objetivos específicos, a formação profissional, a especialização do treinando e/ou a reciclagem de conhecimentos (MARRAS, 2001).

Um treinamento para as práticas do trabalho eficiente envolve aumento de produtividade, aumento da qualidade, incentivo motivacional, otimização do pessoal, organizacional e atendimento das exigências da organização.

De acordo com o local de sua realização, Marras (2001), assim classifica o treinamento:

- a) treinamento interno – aplicado dentro das dependências da empresa, dividindo-se, de acordo com o período em é que ministrado, em: - treinamento introdutório – oferecido ao funcionário quando de seu ingresso na empresa. É realizado com o objetivo de dar ao empregado, no momento de sua entrada, todas as informações necessárias (cartão de ponto, horários, uso do refeitório, ambulatório, segurança, etc.), para facilitar a sua integração na organização; - treinamento no trabalho – realizado ao longo

de toda a permanência do empregado na empresa, com o objetivo de reciclar conhecimentos ou de aplicar técnicas de aprendizagem específicas;

- b) treinamento externo – aplicado fora do recinto da empresa, geralmente por consultorias especializadas em treinamento ou por renomados especialistas em determinado tema específico.

A avaliação das necessidades de treinamento compreende a pesquisa e a análise pela qual se detecta o conjunto de carências cognitivas e in experiências relativas ao trabalho, existentes entre o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo, e as exigências do perfil do cargo (MARRAS, 2001, p. 152).

Para Milioni (2001), treinamento é a ação sistematizada de educação para a capacitação, o aperfeiçoamento e o desenvolvimento do indivíduo.

Neste contexto temos a chamada área de treinamento e desenvolvimento das organizações, dando um passo mais audacioso, acompanhando as necessidades de mercado, as organizações mais exigentes, passaram a desenvolver um projeto de educação corporativa, que possibilitem treinamento profissional, oferecendo maiores credenciais educacionais, com melhor estrutura de aprendizado através da Universidade Corporativa.

No quadro 3 são apresentadas as diferenças entre treinamento tradicional x Universidade Corporativa, demonstrando que existem diferenças básicas no treinamento tradicional e os objetivos do treinamento de uma Universidade Corporativa. Segundo Meister (1999), os departamentos de Treinamento e Desenvolvimento priorizam a atualização de qualificações técnicas para nível gerencial, atuam de maneira reativa, criando cursos que atendam a demanda da empresa. Enquanto que às Universidades Corporativas, implementadas, possuem características que visam atender às necessidades da organização e que a levem à diferenciação nas necessidades das organizações que a implementam.

Departamento de treinamento tradicional		Universidade Corporativa
Habilidades	Objetivo	Coimpetências críticas
Aprendizado individual	Foco	Aprendizado organizacional
Tático	Escopo	Estratégico
Necessidades individuais	Ênfase	Estratégia do negócio
Interno	Público	Interno e externo
Aumento de Habilidades	Resultado	Aumento de desempenho

QUADRO 3 Demonstrativo das diferenças de treinamento tradicional X Universidade Corporativa.

Fonte: Éboli (1999).

2.1.6 Universidade Corporativa

Em um mercado globalizado, as organizações foram obrigadas a redefinirem suas estratégias no desenvolvimento de pessoas. Conforme explicitado por Valle Carneiro e Coelho Júnior (2003), os empresários passaram a avaliar negativamente a formação profissional tradicional, argumentando que ela se concentra em “saberes teóricos” e pouco trabalha os recursos necessários às pessoas para que desenvolvam a contento atividades organizacionais.

Universidade corporativa deve ser compreendida como um órgão estratégico, que deve permear toda a organização e dela fazer parte; deve ser um delimitador flexível permeável que proporcione, de maneira mutável, a forma e o volume a qual delinea (EBOLI, 1999a).

Neste sentido, a universidade corporativa pode ser usada como um veículo para centralizar as práticas de treinamento, reduzindo seus custos e tornando possível o alinhamento das atividades de treinamento e desenvolvimento com os objetivos estratégicos do negócio (COULSON-THOMAS, 1999, *apud* PRINCE; BEAVER, 2001).

Neste contexto, as grandes corporações resolveram desenvolver e implantar sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas conhecimento técnico instrumental, dando origem às chamadas Universidades Corporativas.

Abaixo alguns conceitos básicos de Universidade Corporativa:

Universidade Corporativa deve ser compreendida como um órgão estratégico, que deve permear toda a organização e dela fazer parte; deve ser um delimitador flexível permeável que proporcione, de maneira mutável, a forma e o volume a qual delinea (MEISTER, 1999).

A Universidade Corporativa “deve ser encarada como um estratégico guarda-chuva para todo tipo de educação, para todos os empregados e também para os consumidores, fornecedores e comunidade” (EBOLI, 1999, p.111).

Para Vitelli (2000), as universidades, na verdade, 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.

Nas palavras de Prince; Beaver (2001, p.22), a Universidade Corporativa assume papel central na gestão do conhecimento:

The corporate university becomes a central agent for the management of change through its key role in facilitating knowledge management practices and operating the organisation's learning agenda. (...) ensuring that individual learning is captured and made available as a resource for the benefit of the whole organisation, is likely to be a central function of a world-class corporate university.

A universidade corporativa é entendida neste contexto como a responsável por formar e desenvolver os talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a difusão e aplicação do conhecimento organizacional, por meio de um processo de aprendizagem contínua, que desenvolve competências e as vincula às necessidades estratégicas das corporações.

Embora as universidades corporativas apresentem características comuns às universidades tradicionais, como, por exemplo, a existência de um reitor e de um catálogo de cursos, autores como Meister (1999) e Densford (1998), enfatizam que todas estas características estão desta vez diretamente ligadas ao negócio da empresa, porque alinhadas a sua estratégia empresarial.

É neste contexto que processos igualmente dinâmicos e complexos de aprendizagem, que permitam o desenvolvimento de competências, passam a ser requeridos, apresentando-se a universidade corporativa como solução para estes problemas de gestão do conhecimento organizacional. Para atuar neste cenário altamente competitivo e mutável, as organizações teriam tentado redirecionar seus processos de aprendizado individual e organizacional e de gestão do conhecimento de modo a obter vantagem competitiva em tal ambiente (PLATTS; YEUNG, 2000). Algumas empresas teriam respondido a este cenário procurando tornar-se organizações que aprendem. Segundo Senge (1990), organizações que aprendem são caracterizadas pela expansão contínua da capacidade das pessoas produzirem resultados, por meio da renovação dos padrões de raciocínio, da liberdade de criação coletiva e da capacidade de aprender a aprender em grupo. Em organizações que aprendem, a geração de novos conhecimentos é um atributo incorporado às condutas no local de trabalho, caracterizando a todos que participam deste processo como trabalhadores do conhecimento. Em tais organizações, os conhecimentos são gerados, adquiridos e transferidos, assim como traduzidos em novos valores e modos de comportamento.

Para Walton (1999), um claro sinal deste processo é a criação da universidade corporativa como um agente catalisador das atividades de aprendizado individual e organizacional. Thomas (1999, *apud* PRINCE; BEAVER, 2001) articula de modo mais claro as questões, apontando a universidade corporativa como uma organização de aprendizagem construída sobre a gestão do conhecimento. Moore (1997) observa que a proposta fundamental de uma universidade corporativa contempla o aprendizado corporativo voltado para o desenvolvimento das competências requeridas e para as estratégias organizacionais. É também um laboratório para a transformação do aprendizado individual em conhecimento coletivo, pois a universidade corporativa é capaz de colaborar para a formação de uma visão compartilhada por toda a empresa.

Meister (1999), estabelece o currículo básico que dá o alicerce a uma Universidade Corporativa o denominando em torno de três Cs:

- a) Cidadania Corporativa – incute em todos os níveis de funcionários a cultura, os valores, as tradições e a visão da empresa. O objetivo é trabalhar junto ao quadro de colaboradores a identificação com os valores da corporação;
- b) Estrutura Contextual – oferecer a todos os funcionários a noção dos negócios da empresa, seus clientes e concorrentes.
- c) Competência básica do ambiente de negócios – Desenvolve um conjunto de competências específicas do negócio da corporação, as quais definem a vantagem competitiva da empresa, as quais são descritas abaixo:
 - 1. aprendendo a aprender – saber como compreender e manipular rapidamente e com confiança as novas informações recebidas, mostrar comprometimento, melhorando a capacidade de aprender novas técnicas e competências do ambiente do negócio.
 - 2. comunicação e colaboração – Saber ouvir e comunicar-se com os colegas de trabalho e clientes, trabalhar em grupo, colaborar com os membros da equipe, solucionar conflitos e compartilhar as melhores práticas em toda organização.
 - 3. raciocínio criativo e resolução de problemas – saber reconhecer e definir problemas, implementar soluções, gerar novas idéias, agir e controlar e avaliar os resultados para sustentação da vantagem competitiva da empresa.
 - 4. conhecimento tecnológico – Ser capaz de usar a tecnologia para conectar-se com os membros da equipe, relacionar-se com novos profissionais e pesquisar as melhores práticas para a organização.;
 - 5. conhecimento de negócios globais - ter conhecimento das técnicas empresariais mais complexas, sabendo avaliar o potencial de um negócio para a competência do ambiente de negócios.

6. desenvolvimento de liderança – se capaz de dar autonomia aos colegas de trabalho e “visualizar, energizar, e capacitar” um grupo ou equipe para atingir as iniciativas empresariais da corporação.
7. autogerenciamento de carreira - ter capacidade de gerenciar proativamente o próprio desenvolvimento e a própria carreira com sucesso.

De acordo com Meister (1999), o uso da expressão Universidade Corporativa se baseia na tradução livre da expressão americana “*corporate university*”. O termo *corporate* é decorrente do fato de que estas instituições estão diretamente ligadas à estrutura organizacional das empresas, revelando que, a princípio, o objetivo principal não é educação, mas na capacitação do indivíduo para o atendimento dos objetivos estratégicos da organização. O termo *university* é justificado pelos empreendedores das UCs, no sentido de mostrar certa seriedade de propósitos em termos dos objetivos pretendidos no projeto de desenvolver uma Universidade Corporativa. O termo também é justificado como uma marca para os seus programas educacionais.

Devido à grande variedade de empresas que adotaram os conceitos da universidade para fins organizacionais, temos hoje um grande número de programas de aprendizagem, que variam de empresa para empresa e que simbolizam na verdade a continuidade do processo de aprendizagem funcional instituído nos pressupostos básicos das Universidades Corporativas.

O tema comum que emana do currículo básico de inúmeras Universidades Corporativas é a necessidade de desenvolver trabalhadores, que conheçam o retrato global da organização, tenham qualificações empresariais amplas e profundas, e que estejam afinados com a identidade e a missão estratégica da empresa (MEISTER 1999, p. 29).

E quais são as razões desse movimento em direção às universidades corporativas? Meister (1999) analisa as razões desse processo:

1. desejo de “enobrecer” a atividade, tornando-a mais respeitada no contexto da organização afinal, a expressão “Universidade”, apesar de desgastada por todo o tipo de uso, tem uma conotação de cientificidade e reconhecimento social. Além

disso, a atividade ganha uma marca, uma identidade própria, inclusive figurando com destaque nos relatórios anuais das organizações;

2. maior sintonia com os valores, premissas e objetivos estratégicos do negócio, na maioria das vezes não alcançadas pela estruturas de Treinamento & Desenvolvimento ou ainda fragilizados pelos movimentos de fusões e aquisições em grande escala;

3. transparência na relação custo/benefício da atividade de treinamento e a possibilidade de obtenção de retorno financeiro com a atividade;

4. foco maior no futuro através de uma postura proativa;

5. alargamento dos horizontes de atuação através da padronização em todas as unidades de negócio e reforço da cadeia de valor empresa/ cliente/fornecedor/sociedade;

6. retenção de profissionais na organização através de uma perspectiva de desenvolvimento a médio e longo prazo de forma contínua.

Meister (1999) também apresenta algumas razões de caráter mais genérico, sociais, políticos e ideológicos que se manifestam conforme abaixo:

- a) necessidade das organizações em proporcionar um ambiente favorável à criatividade, inovação e geração de conhecimento com a conseqüente mudança de foco, da informação para mudança;
- b) crença de que o capital humano e a gestão do conhecimento formarão a base da vantagem competitiva futura no mundo de negócios;
- c) mudança no conceito de educação e formação técnico-profissional como um direito universal para o conceito de educação como mercadoria ou serviço, que se compra logo um negócio passível de lucro;
- d) necessidade de maior relacionamento das empresas com as comunidades onde estão inseridas para “compensar” o modelo de exclusão social e econômica que o neoliberalismo impõe à sociedade.

Segundo Eboli (1999), as empresas ao implantarem suas universidades corporativas, devem enxergar primeiro o futuro, com sistemas de desenvolvimento

de talentos pautados por modernos princípios educacionais competitivos, voltados para uma nova realidade de educação nas organizações, fundamentado por alguns desafios, os quais são definidos conforme detalhado a seguir:

- a) capacitar pessoas para competir numa economia sem fronteiras e interligada *"on line"*;
- b) desenvolver modelos mentais e comportamentais voltados para o aprendizado permanente e para adaptação a ambientes submetidos a uma alta taxa de mudança;
- c) capacitar para liderar empresas e operações em um contexto de internacionalização, no qual a diversidade cultural (entre varias nações) deve ser parte integrante do cotidiano da empresa e das pessoas que nela trabalham;
- d) capacitar para a convivência com processos freqüentes de aquisições e fusões o que pressupõe lidar também com culturas organizacionais diferentes;
- e) conciliar as perspectivas de empregabilidade (visão das pessoas) e da competência organizacional aplicada (visão empresa), de maneira a conciliar os interesses que estão em jogo no processo educacional e que são fundamentais para que ele seja aplicado com sucesso;
- f) estimular o autodesenvolvimento dos funcionários o que implica em fortes mudanças na cultura de aprendizagem da empresa.

Quais os motivos que levam uma organização a implementar uma Universidade Corporativa? Eboli (1999), assim descreve:

1. os dirigentes realmente acreditam que conhecimento e habilidades formarão a base da vantagem competitiva da empresa;
2. a imagem perante consumidores, clientes, e fornecedores quando se abrem as portas da universidade corporativa também para o público externo;
3. executivos do alto escalão se envolvem muito mais com o processo de treinamento, desenvolvimento e aprendizagem, tornando-o mais efetivo;

4. a antiga área de treinamento e desenvolvimento - T&D, que era centro de custos transforma-se em centro de lucros;

5. a Universidade Corporativa entendida como um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências melhora o diálogo sobre o papel da educação em ajudar todos dentro da empresa a colaborarem para que os objetivos organizacionais sejam atendidos.

Tais características dependem, dentre outros fatores, dos objetivos educacionais, da metodologia e das estratégias pedagógicas, do conteúdo que será abordado e das possibilidades tecnológicas para a implementação de uma Universidade Corporativa (BEHAR, MACEDO, CASTRO E SOUZA; BERNARDI, 2009).

Embora as empresas já tenham suas instalações informatizadas, existem necessidades de melhorias operacionais técnicas, estruturando todo contexto para uma Universidade Corporativa. Existe uma necessidade de total comprometimento da alta administração, mudança de cultura organizacional, dando total visibilidade do projeto UC da empresa.

Os processos envolvem: o aprendendo a aprender, cujo objetivo é fazer com que a atitude de aprender a aprender se torne parte natural do modo como os funcionários pensam e comportam-se no trabalho; a comunicação e colaboração, sendo o trabalho em equipe o novo foco de um trabalho compartilhado, onde os indivíduos estão mais atrelados as suas habilidades, seu desenvolvimento com eficiência e eficácia (MEISTER, 1999).

Isto só ocorre segundo Meister (1999), através de uma comunicação eficiente com a colaboração de todos, raciocínio criativo e resolução de problemas, tornando assim as organizações mais rápidas e flexíveis.

Para isso cada vez mais o uso da tecnologia se faz presente no contexto das UCs, pois a utilização de todas as ferramentas disponíveis para o desenvolvimento de pessoas, como, realidade virtual, intranet e Internet, são cada vez mais importantes no intuito de disseminar o conhecimento.

A Universidade Corporativa é, portanto dentro deste novo conceito, a responsável em formar e desenvolver talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a difusão e aplicação do conhecimento organizacional, através de um

processo de aprendizagem contínuo, funcionando com base em competências e vinculando a aprendizagem às necessidades estratégicas das corporações.

Existem três tipos de sistemas de universidade corporativa, segundo Meister (1999):

- 1- Sistema presencial;
- 2- Sistema virtual;
- 3- Sistema misto.

A seguir serão detalhadas as características de cada um destes três sistemas:

1 O sistema presencial

A educação presencial tem como característica espaço físico definido, onde os cursos são ministrados em salas de aula, com corpo docente, em horários e dias pré-estabelecidos. Mesmo com apoio de Internet a presença dos alunos é essencial. A necessidade do contato pessoal é um fator importante na escolha deste sistema.

As disciplinas podem ser apresentadas em módulos, utilizando técnicas e recursos educacionais, permitindo a participação dos profissionais e empresários, sem prejuízo de suas demais atividades, o que permitirá a interação do conhecimento oferecido às suas necessidades práticas imediatas.

Neste sentido, podem-se ressaltar outras características da educação presencial conforme Landim (1997):

a) os docentes são considerados como uma fonte do conhecimento, basicamente vistos como educadores/ ensinantes, onde as suas habilidades e competências são muito difundidas;

b) a comunicação existe face a face, ou seja, de forma direta entre professores e alunos. Geralmente, há um uso limitado de meios tecnológicos para melhorar as aulas ministradas e tais tecnologias podem ser encontradas em oficinas ou laboratórios da instituição de ensino; Nesse sentido, cabe ressaltar outras características da educação presencial conforme Meister (1999).

c) as estruturas dos cursos presenciais possibilitam o surgimento de problemas administrativos de horário e espaço físico, fator este que pode fazer com

que a instituição recuse alunos. Geralmente há vários cursos sendo oferecidos, porém, com poucos alunos em cada um.

Devido sérias deficiências de conceito e de implementação, o treinamento em sala de aula e o desenvolvimento com o apoio de um mentor são responsáveis por uma parcela surpreendentemente pequena do aprendizado que efetivamente ocorre no trabalho.

2 O Sistema virtual

Com o desenvolvimento de tecnologias interativas que possibilitam contato em tempo real entre locais geograficamente distantes começam a surgir às chamadas classes virtuais.

Muitas universidades implementadas pelas organizações não têm campus nem instalações físicas definidas. Inúmeras delas são virtuais, pois fazem uso da tecnologia já disponível, propiciando a realização do aprendizado a qualquer lugar, o foi bastante facilitado pela chamada era da economia digital (EBOLI, 1999).

O ensino virtual não vem substituir o presencial, mas sim complementá-lo em suas funções. Este sistema muitas vezes é escolhido devido ao número de participantes e a dispersão geográfica. É um ambiente de aprendizagem em tempo real, usando a Internet/intranet para oferecer programas educativos e formações adaptadas às necessidades da organização e do aluno. A meta é apresentar um programa de aprendizagem sob medida – em qualquer lugar e a qualquer hora. São utilizados nestes sistemas o *e-learning* e o EAD (Ensino a Distância).

O *e-learning*, tem se mostrado como uma ferramenta importante no desenvolvimento de atividades educacionais, seja para sua complementação, seja na realização plena de projetos de ensino à distância. Neste processo as pessoas passam a ser valorizadas e consideradas como “tendo cérebro”, isto é pensam, sabem e capacitam-se interativamente, ou seja, o conhecimento está onde o trabalho é realizado.

A grande vantagem do sistema virtual em relação à educação presencial está na economia. Ao se deslocar um grande grupo de funcionários para participar de aulas presenciais em outras localidades, as organizações necessitam de acrescentar valores para pagamentos de deslocamento, diárias em hotel, alimentação (diárias), providenciando a substituição destes profissionais durante o tempo de treinamento.

O sistema virtual possibilita economia de investimentos com T&D, tendo em vista que o colaborador não necessita de sair do seu local de trabalho.

3 O Sistema misto

É um sistema que se utiliza o método virtual, e quando lida com questões comportamentais há a necessidade de aulas presenciais para maior assimilação. Assim como no método presencial, possui espaço físico definido, porém disponibiliza através da Internet seus cursos 24 horas por dia.

As universidades Corporativas conforme explicitado por Eboli (1999) dispõem de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimento, modificando, assim, comportamentos e refletindo novos conhecimentos.

Uma U.C. tem como objetivo principal o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias dos negócios das organizações. Envolve a motivação e retenção de melhores talentos, privilegiando o aprendizado organizacional, fortalecendo a cultura corporativa e não apenas o conhecimento individual.

CAPÍTULO 3 METODOLOGIA

3.1 INTRODUÇÃO

A metodologia descreve a forma como é descrito um projeto, procura definir e descrever o método que será utilizado em todo processo da dissertação. O método utilizado para o presente trabalho foi à pesquisa qualitativa, a partir de um estudo de caso exploratório e descritivo.

Foi utilizada uma pesquisa bibliográfica para a fundamentação teórica do trabalho, a partir do levantamento de documentos publicados, tais como: livros, revistas, redes eletrônicas e documentação da empresa pesquisada. Conforme exposto por Vergara (2006, p.48) “a pesquisa bibliográfica fornece instrumental analítico para qualquer tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma”. No que diz respeito à pesquisa de campo foram feitas entrevistas semi-estruturadas ou não, *in loco* e através de *emails* enviados as respectivas gerências de acesso da empresa, que posteriormente os encaminhavam aos funcionários. De acordo com Flick (2009) a pesquisa de campo possibilita ao pesquisador estar mais próximo ou mais intenso.

A presente pesquisa trata de um estudo. O estudo de caso é uma das maneiras de desenvolver pesquisa em ciências sociais. Em geral os estudos de casos representam a estratégia preferida quando se colocam questões tipo: “como” e “por que”, tendo em vista que o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos, e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2005).

O estudo de Caso quanto ao escopo é assim definido por Yin (2005, p.32):

É uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, No que se refere ao estudo de caso qualitativo trata-se de uma descrição (holística e intensiva) de um fenômeno bem delimitado (um programa, uma instituição, uma unidade social).

Para Stake (1998, *apud* Godoy, 2006, p. 119) “a principal diferença entre o estudo de Caso e outras possibilidades de pesquisa é o foco de atenção do pesquisador que busca a compreensão particular do caso, em sua complexidade”.

Utilizou-se o método de pesquisa qualitativa, a partir de um estudo de caso exploratório e descritivo. A pesquisa qualitativa pode ser compreendida como um “guarda chuva”, que abrange várias formas de pesquisa e nos ajuda compreender e explicar o fenômeno social com o menor afastamento possível do ambiente; neste caso não se busca a regularidade, mas, a compreensão dos agentes envolvidos. Fato que se torna possível, quando são ouvidos os sujeitos investigados partir de suas lógicas, exposição e razões (MERRIAM, 2002, *apud* GODOY, BELSINI, 2006).

Dados qualitativos são representações dos atos e das expressões humanas. O objetivo da pesquisa qualitativa é interpretar os significados e as intenções dos atores (SIVESIND, 1999 *apud* GODOY, BELSINI, 2006).

De acordo com Flick (2009), na pesquisa qualitativa, o pesquisador utiliza os *insights* e as informações provenientes da revisão da literatura enquanto conhecimento sobre o contexto, utilizando-se dele para verificar afirmações e observações a respeito do seu tema de pesquisa naqueles contextos. Ainda o autor descreve que o pesquisador deve encontrar respostas para algumas perguntas que seguem:

- o que foi descoberto sobre esse ponto em particular, ou sobre esse campo de um modo geral?

- quais as teorias utilizadas e discutidas nessa área?

- quais são as questões ainda em aberto?

No que se refere ao estudo de caso qualitativo trata-se de uma descrição (holística e intensiva) de um fenômeno bem delimitado (um programa, uma instituição, uma unidade social). O estudo de caso denota que o interesse do pesquisador está voltado à compreensão dos processos sociais que ocorrem num determinado contexto do que as relações estabelecidas entre variáveis (MERRIAM 1988, *apud* GODOY, 2006).

Em suma segundo Hartley (1995 *apud* GODOY, 2006, p. 120):

O estudo de caso [...] consiste de uma investigação detalhada, freqüentemente com dados coletados durante um período de tempo, de uma ou mais organizações, ou grupos dentro das organizações, visando prover uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em estudo.

Com relação à definição de metodologia, esta pesquisa busca responder a questão problema do estudo de caso, seguindo a estrutura da pesquisa onde é abordado o sujeito da pesquisas, a coleta e o tratamento dos dados e a limitação do método.

3.1.1 Sujeitos da Pesquisa

Os sujeitos objetos da pesquisa são os funcionários da empresa Esho, e da Universidade Corporativa. De acordo com Vergara (2006), são sujeitos, pessoas que fornecerão os dados a serem utilizados em uma pesquisa.

Quanto à amostra procurou, identificar funcionários da Esho que já fizeram cursos na UC, gerentes da empresa que também passaram por cursos, a diretora de recursos humanos da empresa e a gerente da U.C, no sentido da obtenção de informações que levem a resposta da proposta do projeto. Para efeitos deste trabalho de pesquisa, foi utilizado o critério de definição de amostragem denominado amostragem teórica. De acordo com Godoy (2006, p. 136) “na amostragem teórica, os casos são selecionados a partir de sua relevância para as questões da pesquisa e para dar suporte à explanação que vem sendo desenvolvida pelo pesquisador”.

Também Glaser e Strauss (1967, *apud* Flick, 2009, p. 29) assim se posicionam:

A amostragem teórica é o processo de coleta de dados para a geração de teoria por meio da qual o analista coleta, codifica e analisa conjuntamente seus dados, e decide que dados coletar a seguir e onde encontrá-los, a fim de desenvolver sua teoria quando esta surgir.

Dessa forma, a amostragem teórica considera que o pesquisador é quem decide quais informações são necessárias e onde encontrá-las, direcionando os questionamentos aos temas relevantes para o estudo em questão.

3.1.2 Coleta de Dados

Esta etapa da dissertação consiste no desenvolvimento de um plano de coleta das informações necessárias, envolvendo decisões diretamente a pesquisa que foi realizada, informando os instrumentos utilizados.

A coleta de dados é uma das fases decisivas da laboração do trabalho científico. Trata-se em primeiro lugar, da coleta e registro de informações, da análise e interpretação dos dados reunidos e, finalmente, da classificação dos mesmos. , da envolve diversos passos, como a determinação da população e ser estudada, a elaboração dos instrumentos de coleta, [...], os dados e a própria coleta (CERVO, BERVIA, 2002, p. 96).

Os procedimentos utilizados para coletar cada tipo de evidência devem ser desenvolvidos e administrados independentemente, a fim de garantir que cada fonte seja adequadamente utilizada (YIN, 2005).

Yin (2005) estabelece alguns princípios predominantes que são importantes para a coleta dos dados na realização de um estudo de caso, que são:

- a) várias fontes de evidências (evidências provenientes de duas ou mais fontes, mas que convergem em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas);
- b) um banco de dados para o Estudo de Caso (uma reunião formal de evidências distintas a partir do relatório final do Estudo de Caso);
- c) um encadeamento de evidências (ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou).

Considerando estas perspectivas a pesquisa foi realizou-se seguindo as etapas abaixo:

- 1- Coleta de dados através de pesquisa de campo através de bibliografia especializada sobre o assunto para a formação do referencial teórico.
- 2- .Coleta de dados junto aos funcionários da empresa Esho e da Universidade Corporativa, através de questionários (apêndices: A, B, C e D) envolvendo os seguintes sujeitos: a diretora de Recursos Humanos da Esho, Gerente de da UC. 3 Gerentes da Esho, 2 Professores da UC e 7 Funcionários da empresa.

A escolha em fazer a coleta de dados por meio de entrevista deu-se pelo fato de que, segundo Yin (2005, p. 114), estas “constituem uma fonte essencial de evidências para os estudos de caso, já que a maioria delas trata de questões humanas. [...] podem dar interpretações importantes para uma determinada situação”.

Na primeira fase do trabalho de coleta de dados foi conduzida uma pesquisa bibliográfica em livros, teses, artigos. O material coletado foi utilizado na elaboração do referencial teórico.

Na segunda fase foi solicitada uma entrevista com a Diretora de Recursos Humanos da Esho, cujo objetivo foi demonstrar o objetivo da pesquisa, e a solicitação de autorização para a utilização da Universidade Corporativa da Esho em um estudo de caso em projeto de dissertação. Com a autorização da mesma seguiu-se a elaboração dos questionários, com os objetivos a seguir:

- 1- Diretora de Recursos Humanos - identificar o papel da UC. para a empresa, seu funcionamento , objetivos e finalidade (apêndice A).
- 2- Gerentes da ESHO - informações sobre a importância do treinamento da U.C. para os funcionários e das expectativas dos mesmos quanto à vantagem competitiva destes treinamentos para a empresa (apêndice B).
- 3- Funcionários – informações das expectativas dos mesmos com os treinamentos da U.C. (apêndice C.).
- 4- Professores – elaboração dos cursos e objetivos dos treinamentos (apêndice D).

Na terceira fase, foi feita uma entrevista com a gerente da U.C, na qual foram utilizadas perguntas através de um roteiro de perguntas (conforme o apêndice E). A mesma indicou alguns responsáveis para quais seriam enviados os questionários

para a pesquisa junto aos gerentes, professores e funcionários. Estabelecida uma data, as respostas das perguntas foram enviadas, devidamente preenchidas.

Em uma quarta e última fase, foi realizada uma entrevista com a diretora de Recursos Humanos, com o objetivo de tirar possíveis dúvidas.

3.1.3 Tratamento dos dados

De acordo com Roesch (2007), é nesta seção que se descreve e analisa as informações para o desenvolvimento da pesquisa, além disso, o tipo de dado coletado determina como será feita a análise das informações, e a forma de sua apresentação. Os dados foram coletados, através de entrevistas *in loco* e roteiros enviados *via internet*. A seguir definiu-se o método para a interpretação dos dados, o método é de análise de conteúdo, atende os objetivos do projeto de pesquisa.

Minayo (1992) enfatiza que a análise de conteúdo visa verificar hipóteses e ou descobrir o que está por trás de cada conteúdo manifesto.

(...) o que está escrito, falado, mapeado, figurativamente desenhado e/ou simbolicamente explicitado sempre será o ponto de partida para a identificação do conteúdo manifesto (seja ele explícito e/ou latente). A análise e a interpretação dos conteúdos obtidos enquadram-se na condição dos passos (ou processos) a serem seguidos. Reiterando, diríamos que para o efetivo “caminhar neste processo”, a contextualização deve ser considerada como um dos principais requisitos, e, mesmo, “o pano de fundo” no sentido de garantir a relevância dos resultados a serem divulgados e, de preferência, socializados (FRANCO, 2005, p. 24).

Os resultados obtidos na pesquisa foram analisados e agrupados para melhor entendimento da pesquisa.

3.1.4 Limitações do Método

A pesquisa se fundamenta em dados qualitativos, de um referencial teórico, do levantamento e análise das entrevistas e dos questionários analisados. Este método poderá ter limitações como qualquer outro. A principal limitação diz respeito

às possibilidades das informações obtidas, tendo em vista que não foi possível entrevistar os funcionários diretamente, os questionários foram enviados e as devidas respostas foram enviadas por emails, e a falta de documentação referente a estrutura da empresa, por esta ainda estar em fase de adaptações devido às mudanças recentes AMIL/ Rede Esho, conforme informações da gerente da U.C.

CAPÍTULO 4 ESTUDO DE CASO: Universidade Corporativa - U.C da Esho

Será abordado neste capítulo, o estudo de caso da Universidade Corporativa (U.C) da empresa de serviços médicos Esho. Este capítulo foi organizado em três partes distintas: na primeira parte as descrições da empresa Esho, e da área alvo do estudo de caso a U.C. da Esho. Na segunda parte têm-se os dados da pesquisa realizada, seguindo à análise dos dados obtidos na pesquisa junto à diretora de Recursos Humanos da Esho, Gerente da U.C., Gerentes e Funcionários e Professores da U.C., finalizando com a articulação dos dados obtidos com a teoria.

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Nesta seção serão descritos o histórico da empresa, sua estrutura organizacional e seu funcionamento.

4.1.1 Histórico da empresa

Para iniciar a descrição da empresa Esho, faz-se necessário remeter a criação da empresa Amil.

A origem da AMIL deu-se na Casa de Saúde São José, localizada no município de Duque de Caxias - Rio de Janeiro. Em seguida foram adquiridas a Somicol (atual hospital de Clinicas Mário Lioni) e a Casa de Saúde Santa Rita, todas no município de Duque de Caxias.

Para administrá-las foi criada a empresa de serviços hospitalares Esho, com o objetivo de ser uma empresa de prestação de serviços hospitalares focada na excelência do atendimento médico e no crescimento contínuo. A finalidade era centralizar o controle de compras, faturamento, recursos humanos, e tesouraria do grupo.

Após algum tempo a Casa de Saúde São José, deixou de integrar o grupo.

Em 1978, com recursos oriundos da Esho permitiram a criação do Grupo Amil- AMIL Assistência Médica Internacional com sede no Rio de Janeiro (www.amil.com.br/portal , adaptado pelo autor).

A Esho é uma empresa de Serviços Hospitalares, que fazia parte do grupo de empresas da AMIL, foi fundada em 1978, inicialmente como uma empresa central para fornecer serviços aos hospitais da região em Duque de Caxias, incluindo contratação de recursos humanos, compra de insumos, lavanderia, administração geral e outros. Sua matriz é localizada no bairro de Fátima, Centro Rio de Janeiro (PINHEIRO, 2008).

Em 2005 com a abertura de capital da AMIL, foi criada a Rede Esho, empresa de capital fechado, sendo acionistas a família Edson Godoy Bueno. Segundo Pinheiro, (2008) a Rede Esho – é uma empresa focada na gestão hospitalar, apresentando uma proposta de criação de um sistema de RH interligado, visando uma melhor gestão de pessoas e buscando provar a importância do modelo de Gestão por competências na construção da vantagem competitiva da empresa. A empresa continuou mantendo os seus serviços anteriores agora voltados para o grupo. Iniciar uma estratégia de liderança focada em custos (PINHEIRO, 2008).

Em 2005, a Esho percebeu que o crescimento acentuado do grupo só poderia ser auto-sustentável e vitorioso se adotasse também a ferramenta do planejamento estratégico formalmente objetivando a uniformização e a padronização das operações de seus hospitais, especialmente em três frentes estratégicas: a medição e o controle dos processos, o investimento em recursos humanos e o controle dos insumos (PINHEIRO, 2008).

No final de janeiro de 2008, a ESHO passa a ser o maior grupo hospitalar privado do Brasil com um faturamento anual de aproximadamente R\$ 700 milhões e 1400 leitos hospitalares distribuídos entre 4 hospitais no Rio de Janeiro, 2 hospitais em São Paulo, 2 hospitais em Brasília e 1 unidade de suprimentos hospitalares (PINHEIRO, 2008).

A empresa tem cerca de 3500 funcionários, distribuídos na sede da empresa, e nos diversos hospitais da rede. Dando continuidade a estratégia de aumento do “*market share*”, mantendo o foco em aquisição de novas unidades hospitalares, que possam oferecer uma prestação de serviços médicos de qualidade com excelência

no controle dos custos, na gestão dos processos de forma padronizada e na formação e desenvolvimento continuado de recursos humanos que permitam o seu crescimento sustentado (PINHEIRO, 2008).

De acordo com a diretora de Recursos humanos da Empresa, objetivo da Rede é desenvolver um modelo de Gestão por Competências exclusivo e acessível à todos os níveis da organização através de políticas, práticas e processos que possibilitem:

- a) identificação dos requisitos de acesso e competências de cada cargo e função;
- b) redução do índice de *Turnover* (movimentação de pessoal);
- c) Implantação de um modelo de gestão de carreira Rede ESHO;
- d) Identificação e retenção de seus talentos.

A estrutura organizacional da Rede Esho conforme demonstrado no gráfico 1, é composta por Superintendências nas Unidades Hospitalares (Hospital de Clínicas Niterói, Hospital São Lucas, Hospital Mario Leoni / Casa Saúde São José),

A Matriz é ligada diretamente à superintendência da empresa envolve as seguintes áreas: Tecnologia da informação, Medicina do Trabalho, Marketing, Financeiro, Controladoria, Recursos Humanos e Departamento de Pessoal.

A Diretoria de Recursos humanos é ligada a superintendência da matriz. Serviços de logística da empresa e de uma diretoria de Recursos Humanos, a qual está subordinada a Universidade Corporativa. Segue-se a divisão de logística LOGSERV, área responsável por toda logística da empresa desde a compra a entrega dos medicamentos nas unidades hospitalares.

O gráfico 1 o apresenta o organograma da empresa.

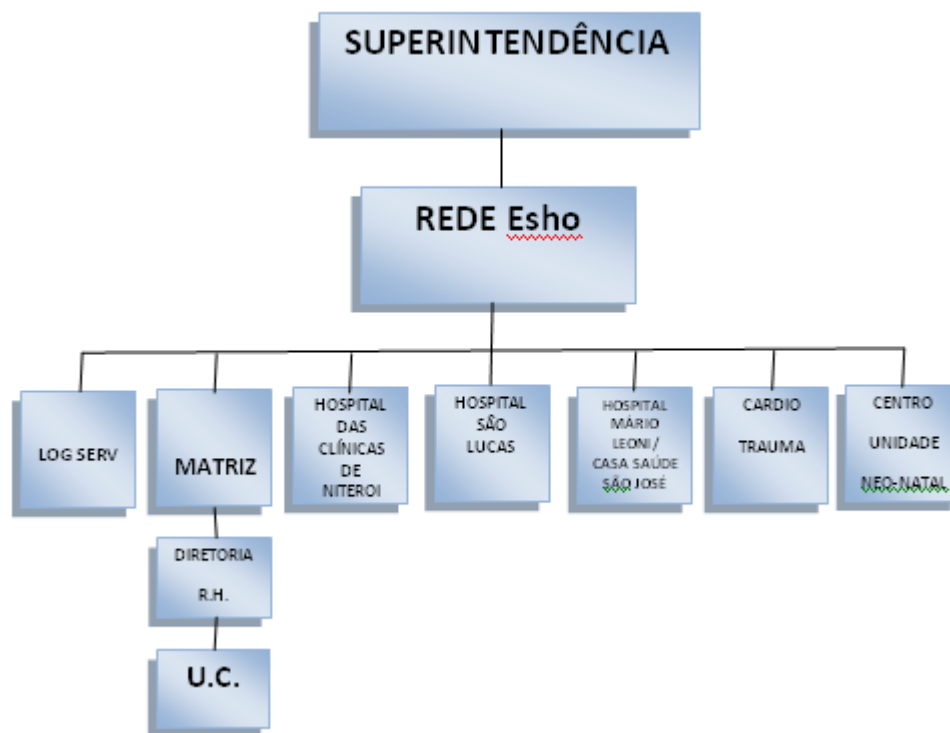


GRÁFICO 1 Organograma da Rede Esho.
Fonte: Esho, adaptação do autor.

4.1.2 Histórico da área.

A Universidade Corporativa da Esho é coordenada por uma gerência diretamente ligada a diretoria de Recursos Humanos da empresa. Iniciou suas atividades no início em 2007, com investimentos em torno de R\$ 1.5000.000,00 (um milhão e meio de reais), atende em torno de 3.500 funcionários. De acordo com os professores da U.C. entrevistados a “Universidade centraliza as soluções de aprendizado para cada “família” de cargos dentro da organização no sentido de atender às demandas dos negócios da empresa”.

De acordo com a Gerente da Universidade Corporativa, embora a Esho tenha pertencido à AMIL, a estrutura montada para o desenvolvimento das atividades da Universidade Corporativa, segue uma linha própria totalmente independente da Universidade Corporativa da AMIL. A empresa utiliza para denominar a Universidade Corporativa simplesmente a sigla U.C. Informou também que em cada unidade da tem a sua área de treinamento, que trabalha em conjunto com a U.C.

A Universidade Corporativa tem sobre a sua coordenação as seguintes áreas conforme observado abaixo:

- a) Gestão de Carreira – cuida do desenvolvimento de carreira dos funcionários da Esho;
- b) Capacitação e Desenvolvimento – trata de todo plano de desenvolvimento de todos os colaboradores, alinhando às estratégias organizacionais, visando o futuro da empresa. Este plano é denominado Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) por meio da identificação das oportunidades de melhoria encontradas entre o grau de capacidade e competência do profissional versus o solicitado para o cargo que ocupa ou que será ocupado;
- c) Captação e Retenção – cuida do recrutamento, seleção e da retenção dos funcionários da empresa. Formaliza o processo de *feedback* por meio de uma ferramenta gerencial com informações objetivas, visando propiciar a criação de um ambiente favorável ao crescimento do colaborador e consequentemente, da organização,
- d) Qualidade de vida – cuida dos aspectos de proporcionar maior qualidade de vida dos colaboradores, com atividades diversas que denominam “campanhas”

O gráfico 2, demonstra a estrutura da Universidade Corporativa Esho, com os seus programas de treinamento e as demais áreas de trabalho.



GRÁFICO 2 Organograma da Universidade Corporativa Esho
Fonte: U.C. Esho

A) Programas – de acordo com a gerente da U.C. os programas são desenvolvidos de acordo com as necessidades da organização, objetivando à atender as carências de treinamento nas diversas atividades na empresa.

I) – Projeto gestor desenvolve cursos voltados para os gerentes (na própria unidade), os cursos são presenciais.

II) - Programa horizonte, desenvolve cursos de gestão para médicos, com imersão de 16:00 h, na UC; objetivando modelos estratégicos de gestão.

III) - Capacitação SENAC (Serviço Nacional do Comércio), são cursos programados desenvolvidos em conjunto com a UC. Os cursos são para o pessoal operacional, envolvendo copeiros e garçons e pode ser feito nas unidades ou na própria UC. O objetivo destes cursos é desenvolver o trato destes profissionais com os doentes.

IV) - Gestão de competência, desenvolve cursos para todos os funcionários da empresa do operacional a diretores dos hospitais, esta área objetiva o

entendimento da visão, missão, gestão por diretrizes e resultados, modelo de trabalho, sustentabilidade do negócio. Envolve o planejamento estratégico da empresa para 2011, os aspectos sociais, ambientais e de qualidade de vida. Segundo informações da direção da U.C. é desenvolvida uma avaliação por competência, através do conceito de avaliação 360º, que poderá ser aplicado em sua totalidade ou não, conforme o nível de carreira de cada grupo ou cargo.

A metodologia 360º da empresa envolve 3 níveis:

- a) 360º - envolvidos diretor de unidade, diretor médico e gerentes de nível gerencial III;
- b) 180º - envolvidos gerentes de nível II, técnicos de nível III;
- c) 90º, - envolvidos pessoal de nível técnico e operacional.

V) - Programa atitude 5 estrelas, é inspirado nos cinco sentidos dentro da metodologia dos 5 S, depende do comprometimento de todas as pessoas envolvidas, segundo um dos gerentes da empresa “é uma filosofia de trabalho que busca superar antigos hábitos das pessoas”.

Esta metodologia segue o modelo dos 5 S, desenvolvido no Japão que lá começam com a letra “S”.

- a) *seiri* - senso de utilização;
- b) *seiton* - senso de ordenação ou organização;
- c) *seison* - senso de limpeza;
- d) *seiketsu* - seiketsu - senso de saúde;
- e) *shitsuke* – senso de autodisciplina.

De acordo com declarações da gerente da U.C. este treinamento é contínuo e envolve todo quadro de funcionários da organização.

B) Áreas de trabalho.

I) Seleção é de responsabilidade da U.C. o atendimento às solicitações de todo pessoal da empresa, envolvendo todo processo necessário a cada área solicitante.

Neste caso segundo a mesma, poderá cada área de treinamento das unidades também desenvolver a função de selecionar pessoal.

II) Avaliação do novo colaborador, o novo colaborador poderá ser avaliado diretamente na U.C, como também seguindo o acima exposto nas unidades.

III) Integração poderá também ser feita junto a U.C. como também nas unidades da empresa.

IV) Programa atitude 5 estrelas, cuidando de quem cuida, o cunho nesta fase do programa é totalmente voltado para qualidade de vida dos colaboradores.

Conforme posicionado pela gerente da U.C ESHO, a universidade desenvolve parcerias com a COPEAD, FGV e SENAC, tendo inclusive como previsão para 2010 a formação de parceria com a fundação Dom Cabral.

4.2 DESCRIÇÃO DOS DADOS COLETADOS

No sentido de possibilitar a obtenção da resposta do problema da pesquisa, desenvolveu-se a transcrição dos dados no sentido de entender a criação da U.C, sua importância para o quadro de funcionários, em termos de desenvolvimento de suas competências e habilidades. Os dados foram tratados de forma qualitativa.

4.2.1 Funcionários da Esho.

Ao serem perguntados sobre a estrutura e funcionamento da Universidade Corporativa, a grande maioria respondeu ter obtido informações através dos veículos de comunicação da empresa (mural do colaborador), sendo que dois entrevistados responderam que obtiveram as informações por meio das ações e eventos realizados pela U.C.

Foi solicitada a informação sobre o nível de escolaridade dos entrevistados, 90% informaram possuírem curso superior completo, com pós-graduação.

Sobre o conhecimento dos cursos oferecidos pela U.C, a totalidade dos entrevistados informou que o conhecimento dos cursos veio através de encaminhamento de suas lideranças diretas.

Quanto a fazerem cursos pela área de Treinamento e Desenvolvimento da empresa, a totalidade dos entrevistados respondeu já fizeram algum curso oferecido pela UC. Fizeram referência também à importância destes cursos para o quadro da empresa e que há incentivos dos colegas, para que todos se inscrevam nos cursos oferecidos pela organização.

Questionados se existe opção em fazer curso por conta própria ou se os cursos são exclusivos das suas necessidades de conhecimentos, habilidades e competências para as suas atividades, a totalidade dos entrevistados afirmou que os cursos são direcionados de acordo com a área de atuação de cada um, conforme a necessidade da empresa.

Ao serem perguntados sobre as modalidades dos cursos oferecidos (presencial, *on line* ou misto), a totalidade dos entrevistados afirmou que os cursos são presenciais.

Quanto à quantidade de cursos oferecidos e realizados, a média ficou em torno de três cursos por entrevistado.

Quanto à avaliação dos cursos realizados, 10% responderam que há uma avaliação no término dos cursos, 60% afirmou que desconhecem qualquer tipo de avaliação e 30% informaram que acreditam que os funcionários estão permanentemente avaliados pelas lideranças.

Quanto a questão referente se a participação no treinamento da U.C trouxe algum diferencial ou mudanças nas atividades exercidas no cotidiano do trabalho, e quais os impactos dos cursos para vantagem competitiva da empresa. Em geral houve uma colocação positiva dos cursos em termos de agregar conhecimentos, e que a empresa ao investir em treinamento se torna mais forte pra o mercado concorrente, em função de ter pessoal mais qualificado trazendo assim vantagem competitiva a médio e em longo prazo para a empresa. Neste quesito também houve informação de aproveitamento de funcionário para desenvolver liderança na empresa, neste caso treinamento no projeto gestor. .

Quanto às dificuldades encontradas em participar dos cursos, a totalidade dos entrevistados afirmou que uma das maiores dificuldades é a conciliação do tempo do curso, com o dia/dia das atividades de cada um. Um dos funcionários afirmou “que a dificuldade é conciliar as rotinas diárias, com a participação dos cursos e treinamentos que nos são oferecidos. A adesão acaba sendo menor do que deveria.”

4.2.2 Gerentes da Esho

Os gerentes assim se posicionaram quanto às questões:

Processo de recrutamento e seleção de participantes para os cursos oferecidos pela U.C. a totalidade dos entrevistados afirmou que é através de convites feitos por diretores, gerentes, coordenadores e lideranças.

Cursos que participaram, e se os mesmos possibilitaram ascensão para o cargo de gerente, Todos afirmaram que foram convidados ou selecionados para fazerem os cursos: Projeto Gestor Esho (curso direcionado a todo quadro de gerentes da empresa). Programa horizonte (Curso destinado a todo o quadro de médicos da empresa), quanto à ascensão a outros cargos na empresa não houve nenhuma resposta.

Responsabilidade de disseminação dos conhecimentos adquiridos nos cursos, todos os entrevistados informaram que são de sua responsabilidade, a disseminação dos conhecimentos obtidos nos cursos. Ocorre no próprio local de trabalho, através de palestras, encontros semanais etc.

Avaliação dos cursos, a totalidade dos entrevistados informou que não existe uma ferramenta específica de avaliação, mas que a avaliação é feita anualmente em conjunto com a pesquisa de clima organizacional. Também as lideranças fazem isto normalmente em cada setor sob suas responsabilidades.

4.2.3 Professores da U.C Esho

A primeira informação solicitada foi sobre a responsabilidade da elaboração dos cursos e das aulas no treinamento realizado pela U.C. a totalidade dos entrevistados responderam que a U.C. informa a demanda, fornecendo o assunto a ser desenvolvido, o perfil do grupo a ser trabalhado, e através destas informações os docentes elaboram o conteúdo programático, metodologia e a carga horária do curso.

Quanto aos aspectos levados em consideração na elaboração do planejamento do curso, a totalidade dos entrevistados informou que o grande desafio no planejamento dos conteúdos é simular o dia/dia do negócio da empresa, focando em desenvolver o essencial para o sucesso da empresa. Por esta razão, todas as informações obtidas antes dos cursos são essenciais e levam em consideração os seguintes aspectos:

- a) nivelamento para os cursos, em alguns casos os funcionários são solicitadas informações complementares dos funcionários candidatos aos cursos - no sentido de obter informações das habilidades e competências do possível aluno, para que atenda às necessidades da empresa. Também a U.C em conjunto com as lideranças identificam as carências do grupo a ser treinado, criando ferramentas que os possa ajudar no exercício de suas funções;
- b) cursos de formação – desenvolvimento de competências e Habilidades para que os funcionários saiam aptos para o exercício de suas funções com o mais alto nível de responsabilidade para possíveis promoções.

Quanto à forma de do funcionário aos cursos oferecidos pela U.C, foi informado que a U.C centraliza as soluções de aprendizado para cada família de cargos e funções dentro da organização. Alguns cursos são abertos a todos os colaboradores, divulgados através dos meios de comunicação internos, onde os próprios funcionários podem inscrever-se, conforme seu interesse. Outros, a própria liderança indica a participação do colaborador e existem cursos obrigatórios para o cargo que o colaborador pertence.

Para nivelamento, indicação das lideranças, para formação indicação e testes de habilidades específicas.

Indagados sobre como os valores, habilidades e competências são abordadas nos cursos oferecidos, responderam que valores, missão, visão, habilidades e competências, são abordados em vários cenários, que vão desde as aulas convencionais, programas institucionais, apresentação de trabalhos em congresso, feiras, reuniões gerenciais, MBA corporativo, educação á distancia (poucas ações) Isto permite trabalhar o comportamental e criar padrões de excelência através da U.C.

Foi perguntado aos professores que há percepção dos impactos dos cursos oferecidos para vantagem competitiva da empresa. Através da U.C. a empresa garante que o aprendizado e o desenvolvimento sejam vinculados às suas metas específicas, oferecendo melhor sustentação aos nossos processos, metas e objetivos da empresa. Todos são preparados para crescerem juntos com a empresa. A reciclagem de conhecimento dentro das organizações implica desenvolvimento de pessoas, mais prazer dos colaboradores em tudo que fazem que seja igual o aumento de produtividade. Os impactos para vantagem competitiva da empresa são:

- a) retenção dos bons funcionários por serem valorizados;
- b) oportunidade de estar mantendo seu *staff* atualizado dentro das competências que a empresa considere importante no momento. Já que a globalização faz com que cada vez mais sejam criadas soluções imediatas para um índice elevadíssimo de novas e variadas demandas.

4.2.4 Gerencia da U.C Esho

Questionada sobre os objetivos, missão e visão da UC Esho, a mesma informou que é de desenvolver pessoas para a sustentação do negócio.

Em termos de vantagem competitiva para a organização, o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e competências para os funcionários, a mesma informou que o posicionamento da U.C. é a de dar sustentabilidade ao planejamento estratégico da empresa.

Sobre investimento, foi informado que de início foi aplicado R\$ 1.500.000,00 (um milhão e meio de reais, a previsão para 2009, está em processo de orçamento. Para 2010 pretende-se fazer uma parceria com a fundação Dom Cabral para desenvolvimento de cursos de formação de líderes e *coach*, neste caso cursos com certificação.

Quanto as principais preocupações na estruturação dos cursos oferecidos, a mesma informou que é com o alinhamento com as competências estratégicas do negócio. Sendo a U.C ligada a diretoria de RH, como fica a área de Treinamento e Desenvolvimento neste processo, foi respondido que a área de T&D continua em cada unidade da empresa.

Foi questionada sobre como o quadro de funcionários toma conhecimento sobre os cursos oferecidos pela U.C., a mesma respondeu que é através da área de comunicação da empresa.

Sobre os principais cursos oferecidos informou que são os projetos gestor e o atitude 5 estrelas. Informou também que os cursos são todos presenciais.

Sobre o número de funcionários atendidos nos últimos 3 anos, informou que atendeu cerca de 60%, em um total de 3.500 funcionários.

Perguntada sobre medição de aproveitamento dos cursos oferecidos junto aos funcionários, informou que não existe, mas que há uma previsão para 2010.

Quanto as dificuldades de aceitação e operacionalização da U.C. para o quadro de funcionários da Esho, informou que existe alguma rejeição da classe médica. Quanto ao relacionamento da U.C. Esho, com universidades tradicionais e com as demais UCs em termos de parceria, informou que existe um relacionamento com a COPPEAD, FGV e SENAC. Alguns cursos são encomendados de acordo com as necessidades da U.C., cursos fechados. São também convidados para ministrar nossos cursos executivos com mestrado e pessoas referenciais.

Sobre a liberdade de o funcionário escolher um determinado curso, informou que no momento são poucos os cursos oferecidos.

Sobre o atendimento da U.C para toda cadeia de valores da empresa a mesma informou que somente em casos esporádicos que tal prática poderá acontecer.

4.2.5 Diretora de Recursos Humanos da Esho.

Questionada sobre o processo de recrutamento e seleção de participantes para os cursos oferecidos pela U.C. A mesma se posicionou informando que existem vários processos: indicação de acordo com a necessidade e o perfil do colaborador, alinhando a estratégia da empresa. É feita uma divulgação e o colaborador se candidata ao curso oferecido.

Quanto aos cursos já feitos e se os mesmos possibilitam ascensão para o cargo de diretor/gerente. A mesma respondeu que já fez vários cursos e que a empresa deixa bem claro que o desenvolvimento é responsabilidade do colaborador.

Sobre a responsabilidade da disseminação dos conhecimentos adquiridos nos cursos e de como isto se processa. Foi colocado que de acordo com a função do colaborador e do curso o mesmo é que dissemina os conhecimentos adquiridos e que o controle é feito através da pesquisa do clima organizacional que é realizado anualmente.

Sobre avaliação, quanto ao aproveitamento do funcionário nos cursos realizados, informou que ao final do curso é feita uma avaliação reativa. Mas que o instrumento maior é a pesquisa anual do clima organizacional.

Indagada sobre a percepção por parte da diretoria/gerência sobre o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e competência dos funcionários participantes dos cursos, respondeu que é feito um acompanhamento por parte das lideranças da empresa.

Quanto à percepção do impacto dos cursos oferecidos para a vantagem competitiva da empresa, informou que isto é observado no fazer melhor do colaborador, ou seja, excelência operacional.

Foi solicitada a sua posição sobre o papel da U.C. para a estratégia da empresa e como a empresa identifica o alinhamento da formação oferecida pela U.C. como a estratégia da empresa. Foi posicionado que a estratégia da empresa é modelada pelo Planejamento Estratégico de 5 em 5 anos e que o alinhamento é feito através do modelo de gestão por competência, no sentido de responder a questão: quais as competências necessárias para atender o plano estratégico da empresa?

Quanto á avaliação da importância da U.C. na atualidade para a empresa, e para os funcionários, a mesma respondeu que a U.C. é importante para tornar a empresa viável e competitiva, rumo aos seus objetivos, sua missão e visão. Pessoas certas com a capacitação certa. Quanto aos funcionários o melhor possível, os mesmos observam o seu autodesenvolvimento e das possibilidades de crescimento na empresa.

Quanto ao percentual de funcionários da empresa que já passou por cursos na U.C, a mesma respondeu que o Projeto Gestor é dirigido a todas as lideranças da empresa. O projeto Horizonte trabalha o desenvolvimento com todos os médicos, objetivando observar perfis para que possam assumir cargos na diretoria. Capacitação para todos os níveis técnicos no programa Gestão por competência, sendo este o maior programa desenvolvido pela U.C., o mesmo objetiva a formação de multiplicadores do conhecimento, é um programa que esta acontecendo sempre. O programa atitude 5 estrelas objetiva a excelência operacional para todos os colaboradores. Portanto 100% dos colaboradores da empresa passaram pelos cursos.

Quanto à frequência de cursos oferecidos (anual, semestral) ou se os mesmos são oferecidos quando se identifica uma necessidade, a mesma informou que oferecem cursos anuais, semestrais e contínuos, conforme a programação da empresa. Quanto às necessidades específicas, cada área da empresa tem a sua área de treinamento e desenvolvimento, que focam o treinamento de acordo com as necessidades locais.

4.3 ANÁLISE DOS DADADOS COLETADOS

A análise de dados tem como objetivo descrever e analisar os dados coletados, este procedimento auxilia o pesquisador e evita que sejam feitos trabalhos desnecessários, para a realização da pesquisa.

4.3.1 O modelo da Universidade Corporativa Esho.

A universidade Corporativa da Esho, segundo a gerente da U.C., tem como proposta o desenvolvimento de um sistema educacional que procura atender a estratégia da empresa, proporcionando treinamento aos funcionários através de sua Universidade Corporativa dentro de uma dinâmica de desenvolvimento de talentos para a organização, através de processos educacionais competitivos. Esta proposta é convergente com a proposta de Walton (1999), para quem a Universidade Corporativa é um agente catalisador das atividades de aprendizado dentro da organização.

Segundo Eboli (1999), as empresas ao implantarem suas universidades corporativas, devem enxergar primeiro, o futuro, pautadas para alguns desafios, os quais são definidos conforme detalhado a seguir. As empresas devem desenvolver um programa de treinamento pautado na aprendizagem organizacional, segundo Valladares; Leal Filho (2003), uma Universidade Corporativa implica no envolvimento das pessoas no sentido de gerar, disseminar e utilizar os conhecimentos. Deve também conciliar as perspectivas de empregabilidade (visão das pessoas) e da competência organizacional aplicada (visão da empresa), de maneira a conciliar os interesses que estão em jogo no processo educacional (EBOLI, 1999). Segundo Meister (1999, p. 77), “Uma vez criado o modelo de aprendizagem, a próxima etapa será selecionar os parceiros, que vão desde fornecedores de treinamento, consultores e instituições de educação superior, até empresa de educação com fins lucrativos”.

Segundo definição de Meister (1999), uma empresa deve pautar as razões para ter a sua Universidade Corporativa, entre as quais:

- a) maior sintonia com os valores, premissas e objetivos estratégicos do negócio, de acordo com a Diretora de Recursos Humanos da Esho:

A importância de uma Universidade Corporativa é tornar uma empresa viável e competitiva, rumo aos seus objetivos tais como visão, missão, no sentido de melhorar as suas capacidades de conhecimento, alinhando ao planejamento estratégico, através de desenvolvimento de competências necessárias para atender às necessidades da organização

Complementando, a Gerente da U.C informa que um dos objetivos da U.C é “desenvolver pessoas para a sustentação do negócio e sustentabilidade ao planejamento estratégico da empresa”.

b) retenção de profissionais na organização através de uma perspectiva de desenvolvimento a médio e longo prazo na forma contínua. Conforme informação da diretora de RH entre os cursos oferecidos pela U.C e pelo Treinamento e Desenvolvimento de cada área da empresa o atendimento chega a 100%, devido que desde a entrada do colaborador na empresa, o mesmo participa do primeiro curso oferecidos pela sua área trabalho. Os funcionários entrevistados concordam com os cursos oferecidos pela sua área de trabalho. Parte dos funcionários, entrevistados concordam que os cursos oferecidos agregam conhecimentos, melhoram o seu desenvolvimento, os tornando mais qualificados para a organização e para o mercado. Alguns funcionários acreditam que quanto mais a empresa investe em oferecer cursos aos funcionários, ela se torna mais forte frente ao mercado concorrente, pois terá em seu quadro colaboradores mais qualificados, trazendo assim vantagem competitiva a médio e longo prazo para a empresa.

De acordo com Marras (2001) a necessidade de treinamento é feita quando a empresa detecta suas carências dentro do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo necessárias para um determinado cargo em uma organização. Tal perspectiva é confirmada por Vitelli (2000) e Moore (1997), para quem a Universidade Corporativa personifica a filosofia de aprendizagem da organização, para atender ao desenvolvimento do conhecimento e das competências necessárias aos objetivos estratégicos da organização.

Estimular o autodesenvolvimento dos funcionários implica em fortes mudanças na cultura de aprendizagem na empresa. Segundo a diretora de RH:

O próprio funcionário deve observar o seu autodesenvolvimento no sentido dos mesmos terem a sua visão de futuro, também os próprios funcionários observaram que há por parte de todos incentivos de aproveitamento dos cursos oferecidos pela empresa.

Na visão de Senge (1990), uma organização de aprendizagem deve expandir continuamente sua capacidade de criar o seu futuro. Não basta sobreviver. Ela precisa da aprendizagem de sobrevivência no sentido de saber estimular a capacidade criativa dos funcionários. O trabalhador do conhecimento, segundo Davenport e Prusak (1998), é o profissional da informação, sua função é selecionar informações, relevantes, processá-las e integrá-las com o seu conhecimento e a experiência, obtendo com resultado uma nova informação melhorada. Neste sentido, um dos professores entrevistados afirmou que:

São criadas abordagens sistemáticas no sentido de difundir os valores comuns e a cultura de toda organização, e que objetivo é fazer entender a todos as chances de crescimento na empresa, concluiu: a reciclagem do conhecimento dentro da organização implica em desenvolvimento de pessoas, mais prazer dos colaboradores em tudo que fazem no sentido de maior produtividade, satisfação dos clientes, processos consistentes, metas alcançadas e conseqüentemente mais lucros para a organização

É o que afirmam Wagner II e Hollenbeck (1999), a respeito, as pessoas devem trabalhar dentro de um desenho de abordagem da eficiência, desenvolvendo e executando tarefas que poupem tempo, energia humana, matérias primas e outros recursos produtivos.

De acordo Eboli (1999) um planejamento de ensino oferecido pelas UCs, pode utilizar as modalidades presencial, virtual, misto. Segundo a gerente da Universidade Corporativa Esho, a empresa utiliza o sistema presencial, os cursos são em locais pré-estabelecidos, quer na própria sede da U.C, como pode ser desenvolvido nas diversas áreas da empresa. A preparação dos cursos, definição das disciplinas, carga horária são de responsabilidades dos professores. Segundo os mesmos, o grande desafio é o planejamento dos conteúdos, simulando o dia-a-dia do negócio da empresa. É fundamental que se conheçam os objetivos, público-alvo, carga horária disponível, metodologia a ser implementada e o local onde serão ministradas.

Landim (1997) informa que a educação presencial tem como característica espaço físico definido, onde os cursos são ministrados em salas de aula, com corpo docente, em horários e dias pré-estabelecidos. Mesmo com o apoio da *internet* a

presença dos alunos é essencial. A necessidade de contato pessoal é um fator importante na escolha do sistema.

O entendimento é que a empresa desenvolve os cursos da U.C para uma determinada categoria de funcionário, como informou um determinado gerente: “ o processo de recrutamento e seleção para participantes do curso é feito através de convites das lideranças”. A própria diretora de Rh corrobora, afirmando “a indicação para os cursos é feita de acordo com a necessidade e o perfil do colaborador, alinhando a estratégia da empresa”. Isto ficou evidenciado na pesquisa, onde a maioria dos pesquisados possui curso superior com pós-graduação. De acordo com a política da empresa, são as lideranças, isto é, os gerentes, os coordenadores e os analistas de RH, que são os convidados em sua maioria a realizarem os cursos na U.C. Estes, inclusive, são também os responsáveis por dissimular os conhecimentos adquiridos aos funcionários sob as suas responsabilidades.

A maioria dos funcionários pesquisados informou que já fez alguns cursos através da área de treinamento e desenvolvimento da sua área de trabalho na empresa. Segundo a gerência da U.C, mesmo a empresa tendo na sua estrutura uma Universidade Corporativa, cada Unidade hospitalar, a própria matriz da empresa, a área de logística dentro do setor de recursos humanos desenvolve mecanismos de treinamento e desenvolvimento, a mesma afirma que todos os cursos são supervisionados pela Universidade Corporativa.

De acordo com Meister (1999), uma U.C deve desenvolver um currículo básico no sentido de desenvolver trabalhadores que conheçam o retrato global da organização, tenham qualificações empresariais amplas e que estejam afinados com a identidade e a missão estratégica da empresa. Deve contemplar três áreas distintas: Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e Competências Básicas do ambiente de negócio. Neste sentido, a Universidade Corporativa desenvolve tais atividades conforme descrito abaixo:

A cidadania corporativa (identificação dos valores da empresa) pode ser observada no que relata a direção de RH, funcionários de todos os níveis da empresa participam de todos os programas, quer sejam os oferecidos pela Universidade Corporativa, ou dos cursos oferecidos pelas áreas de treinamento das diversas unidades da empresa.

Estrutura Contextual (noções aos funcionários dos negócios da empresa) o posicionamento acerca do negócio da empresa é feito através do programa considerado um dos mais importantes que o projeto Gestor, que é obrigatório a todas as lideranças da empresa. O objetivo é capacitar as lideranças no sentido de visualizar, energizar e capacitar um grupo ou equipe para atingir as iniciativas empresariais da empresa, que segundo Meister (1999, p. 93), “os líderes precisam saber definir uma visão compartilhada e liderar a organização para que ela concretize a sua visão”. Neste sentido, Thomas (1999, *apud* PRINCE; BEAVER, 2001), também afirmam que a Universidade Corporativa é um laboratório para transformação do aprendizado individual em conhecimento coletivo, colaborando para a formação de uma visão compartilhada por toda a empresa.

Competências básicas do ambiente de negócio (desenvolvimento competências específicas para a organização) são desenvolvidas pelos diversos departamentos da empresa, treinamentos específicos a cada área de atuação dos funcionários.

A Universidade Corporativa Esho desenvolve seus programas, objetivando atender a matriz de competências da Empresa - Rede ESHO, conforme pode ser observado na figura 3, envolvendo as competências necessárias para o negócio, para liderança e as específicas para cada área de trabalho.

Conforme descrevem Prahalad e Hamel (1995), as habilidades e competências envolvem todo comprometimento do trabalhador no que diz respeito às suas habilidades e competências, que constituem os recursos para a força competitiva da empresa. Arrégle (1995), corrobora esta visão, afirmando que a competência é um saber acumulado pela empresa que lhe confere sustentação para sua competitividade, tanto atual quanto futura. Da mesma forma, Bettis e Hitt (1995), também apontam as competências organizacionais como bases sustentadoras da vantagem competitiva, até mais do que o planejamento estratégico formal de longo prazo.

Conforme informado pela diretora de RH, o grande desafio da empresa é desenvolver as competências do colaborador.

Os desafios se apresentam a nossa frente todos os dias. Cabe a nós reconhecê-los e transformá-los em oportunidades. Conhecer nossas

competências e nossos pontos de melhoria deve ser o passo inicial para o autodesenvolvimento rumo ao futuro.

De acordo com Durand (2000) *apud* Brandão, Guimarães (2001, p.4), competência envolve conhecimentos: informação, saber o quê, saber o porquê; Habilidades : técnica, capacidade e saber como; atitudes; quer fazer, identidade e determinação.

De acordo Oliveira (2001, Eboli, 2001, *apud* MARTINS, 2004, p. 68), as competências se dividem em empresariais e humanas. Empresariais são as competências críticas já instaladas e a adquirir, para que a empresa aumente e consolide cada vez mais sua capacidade de competição em sua área de atuação. Humanas são as competências que precisam ser adquiridas e desenvolvidas pelos colaboradores, para que atinjam os objetivos estratégicos da empresa.

A seguir é demonstrada na figura 3 a matriz de competência corporativa da rede Esho.



Figura 3 Matriz de Competências Corporativas da Rede Esho.
Fonte: U.C. Esho (2009)

Como reforça Carbone *et al* (2005), é necessário que a empresa defina seu modelo de competência e o aprimore constantemente, evitando assim a rigidez dos processos e garantindo, ao mesmo tempo, a aquisição de vantagens competitivas.

Conforme pode ser observado, a matriz de Competências Corporativas envolve as competências voltadas para o negócio da empresa. Envolve desenvolvimento das lideranças específicas para as diversas unidades da empresa, que seguem abaixo descritas:

1- Competências voltadas para o negócio: Orientação para o cliente assegura que o mesmo perceba valor diferenciado ao escolher a empresa, identifica e atende de forma eficaz suas necessidades e expectativas com o objetivo de conquistar, manter e estimular o crescimento contínuo da base de clientes. Foco em resultados dirige suas ações para realização do trabalho visando superação de metas e padrões de excelência. Trabalho em equipe, associado à obtenção de resultados a partir da integração com outros profissionais e parceiros. Visão integrada e sistêmica-habilidade de enxergar o cenário interno de forma sistêmica. Manter-se constantemente atualizado no que se referem aos principais processos, desafios, pontos fortes e fracos de cada área. Identificar oportunidades de otimizar as interfaces e práticas relacionadas à sua área de atuação. Iniciativa e senso de urgência, capacidade de perceber, propor e executar ações, independentemente de solicitação, voltadas a atingir os resultados propostos em curto prazo.

2- Competências Voltadas para liderança e desenvolvimento de pessoas, estabelece vínculo de confiança com a equipe, inspirado pelo exemplo pessoal e pela comunicação simples e direta, apontando metas e caminhos, equilibrando exigência e afetividade. Comunicação eficaz, capacidade do profissional em ser assertivo em suas colocações, fornecendo todas as informações necessárias e seus pares, superiores, equipe, clientes e familiares. Transparência nos contatos sabendo dar e receber *feedbacks*, estabelecendo relações de confiança e respeito. Paixão pelo que faz. Realiza-se no trabalho, dando o melhor de si. Tem prazer paixão e orgulho pelo que faz, transmitindo esse sentimento para a equipe. Relacionamento interpessoal envolve a ação no sentido de estabelecer e manter relacionamento com equipes, pares, superiores e clientes, na busca de ligações positivas e atitudes de reciprocidade e de aproximação, visando à maximização dos resultados.

Competências específicas, visão estratégica, compreendem o negócio da empresa e suas inter-relações com o mercado, desenvolvendo estratégias perante clientes, fornecedores e concorrentes, de modo a gerar resultados imediatos e futuros, bem como propor alternativas e soluções em função de mudanças externas. Capacidade de transformação - lidera equipes para promover mudanças construtivas para a empresa, por meio da capacidade de discutir e influenciar positivamente outras pessoas a colaborarem para reverter situações desfavoráveis e efetivar os objetivos organizacionais. Excelência nos processos do negócio – capacidade de planejar, organizar e controlar recursos, processos, custos, prazos e qualidade com o objetivo principal de alcançar os resultados desejados pela empresa. De acordo com Eboli (1999), as competências básicas do ambiente do negócio da corporação definem a vantagem competitiva da empresa.

4.3.2 A importância da Universidade Corporativa Esho no desenvolvimento de habilidades e competências organizacionais

A decisão da implantação de uma Universidade Corporativa é definida dentro de um plano estratégico da organização, os seus aspectos básicos estão na definição de um plano estratégico que sustente a vantagem competitiva, desenvolvendo os talentos humanos na gestão de negócios, promovendo a geração, assimilação, difusão e aplicação do conhecimento organizacional, por meio de um aprendizado contínuo.

As Universidades Corporativas surgiram, então, como complemento estratégico do gerenciamento do aprendizado e do desenvolvimento de competências dos integrantes da organização (MISTER, 1999). A percepção de que estes elementos sustentam a vantagem competitiva da organização reforça a necessidade de mecanismos que os desenvolvam, justificando assim, a existência da universidade corporativa (EBOLI, 1999). Para Vitelli (2000), estas universidades, na verdade, 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.

Nas palavras de Pince e Beaver (2001, p.22), a universidade corporativa assume papel central na gestão do conhecimento: “ensuring that individual learning is captured and made available as a resource of the benefit of the whole organisation, is likely to be a central function of a world class corporate university”.

Oliveira Júnior (2001) *apud* Vieira, Garcia (2004) lembra que “as empresas possuem conhecimentos disseminados e compartilhados por todos, entretanto, existem também diversos estoques ou conjuntos de conhecimentos pertencentes a indivíduos, pequenos grupos ou áreas funcionais”. A função do treinamento em uma U.C. é saber desenvolver nas pessoas processos de conhecimentos que as façam saber codificar de forma simples para que sejam acessíveis a toda organização. De acordo com Vieira, Garcia (2004, p.11) “todo conhecimento se inicia no indivíduo e é transformado em conhecimento organizacional, portanto, o principal desafio é fazer com que o conhecimento pessoal esteja disponível para outros”. Na mesma linha de argumentação, Platts e Yeung (2000), apresentam a Universidade Corporativa como uma solução para os problemas relativos à gestão do conhecimento organizacional, redirecionando os processos de aprendizagem individual e coletivo no sentido de obter vantagem competitiva.

4.3.2.1 Modelo de Competências adotado para desenvolvimento de pessoal da ESHO, desenvolvido pela Universidade Corporativa

O modelo de Gestão por competências vem sendo desenvolvido pela Esho, desenvolve ferramentas na busca mais adequadas para a gestão dos recursos humanos face às exigências de diferenciais competitivos. Todavia, a estratégia organizacional deve desempenhar um importante papel na definição do modelo e do sistema de gestão por competências, na medida em que o alinhamento entre ambos é fundamental ao alcance dos resultados esperados, tornando-se a raiz da vantagem competitiva. Essa tendência integradora permitirá alinhar oportunidades externas (mercados) e internas (recursos) de forma dinâmica (PINHEIRO, 2008).

Fleury e Fleury (2000) *apud* Pinheiro (2008), estabelecem que uma organização, ao definir sua estratégia competitiva, identifica as competências

essenciais ao negócio e as competências necessárias a cada função. Por outro lado, a existências destas competências possibilita as escolhas estratégicas feitas pela empresa.

Para atender os objetivos acima propostos pela organização, a UC Esho mantém programas de cursos que possam atender a toda diretoria da empresa, o seu quadro gerencial e coordenados e alguma categoria de funcionário (as chamadas lideranças da empresa) através de cursos que envolvem todos aspectos de conhecimento dos negócios, perspectivas internas e externas. Estes programas são o projeto gestor, e programa horizonte e gestão por competência. Já o programa capacitação Senac, atende a toda área operacional envolvendo copeiros, garçons são desenvolvidos nas próprias unidades de trabalho dos funcionários. Um outro programa é desenvolvido que é chamado atitude 5 estrelas, cursos diversos direcionados para a excelência operacional, envolvem qualidade, política de atendimento, ética profissional, padronização de processos e plano de ação, são programas direcionados ao corpo gerencial, objetivando ao direcionamento as vantagens competitivas da empresa.

CAPÍTULO 5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.

Neste capítulo serão verificadas, de fato, se as suposições iniciais da pesquisa foram ou não confirmadas, apresenta-se as respostas à situação problema, tema central da pesquisa. As conclusões partem das reflexões feitas com relação ao referencial teórico com o observado no estudo de caso proposto da Universidade Corporativa Esho.

No Brasil, várias empresas já implantaram instituições com base nos princípios das universidades corporativas, cada uma se adaptando a sua realidade, mas com o objetivo principal de proporcionar de dar aos colaboradores e demais que compõem a sua cadeia de valores, uma formação para que os mesmos (empresa e colaboradores) possam enfrentar as mudanças que ocorrem no mundo dos negócios.

A análise de dados de campo, em conjunto com a reflexão sobre o referencial teórico, indica no estudo de caso proposto sobre a Universidade Corporativa da Esho. Que a empresa pesquisada está cada vez mais envolvida com o desenvolvimento de seus funcionários, hoje vistos como elementos estratégicos para a obtenção da vantagem competitiva nos negócios. Ressalta-se que a empresa atua no setor de saúde, que exige cada vez mais controles específicos para sua área de atuação. As estratégias da empresa devem estar vinculadas aos treinamentos proporcionados pela Universidade Corporativa, no sentido que alcancem os objetivos traçados no plano estratégico da corporação.

Na realidade brasileira, as organizações que partiram em direção ao desenvolvimento de projetos de U.C, estão envolvidas com novas regras do mercado, que exigem cada vez mais das empresas o comprometimento com o desenvolvimento e treinamento de pessoal, dentro de uma nova filosofia, baseada nos conceitos de educação continuada e de gestão de pessoas por competências.

O ativo intangível das organizações assume importância maior em relação ao seu valor real e exige novas formas de planejamento, desenvolvimento e mensuração da inteligência competitiva das organizações. O modelo de gestão por competência utilizado nesta organização tem como objetivo a captação do conhecimento, a visão do negócio no sentido de desenvolver todo o seu quadro de

funcionários. Para captar o conhecimento, antes de tudo, é fundamental ter profissionais capacitados, que tenham visão de negócio e pleno domínio em suas áreas de atuação. Profissionais que detenham o conhecimento e que principalmente saibam disseminá-lo, por toda organização, gerando os objetivos esperados pela organização.

Neste estudo de caso, ficou demonstrada a preocupação da empresa mantenedora da Universidade Corporativa no desenvolvimento dos funcionários, em busca da vantagem competitiva da organização no mercado em que está inserida. A Universidade Corporativa Esho desenvolve os programas dos cursos dentro da visão empresarial da Rede Esho. A empresa necessita que os cursos sejam voltados para o seu quadro de funcionários, no sentido de desenvolver suas competências para o negócio da empresa, com programas que envolvem o conhecimento do negócio, o desenvolvimento de lideranças e o fortalecimento da identidade organizacional.

Embora a empresa tenha demonstrado alinhamento em relação aos modelos vigentes de Universidade Corporativa, a permanência da área de treinamento e desenvolvimento na organização instiga questionamentos, uma vez que os estudiosos do assunto consideram que este departamento não deveria existir de modo independente e sim ocorrer uma centralização dos processos de treinamento pela Universidade Corporativa, o que possibilitaria maior envolvimento dos funcionários (EBOLI,199a; MEISTER,1999).

Foi observado também que a Universidade Corporativa da Esho opera exclusivamente com o modelo presencial, o que gera dificuldade de conciliação de tempo para os funcionários, que encontram barreiras para interromper suas atividades profissionais e se dedicar aos cursos. Conforme observado por Meister (1999), as tecnologias de aprendizagem em uma Universidade Corporativa devem envolver multimídia, aprendizagem via *Internet* e campus virtual, dando suporte ao ensino à distância.

Outro fator que merece destaque é quanto aos processos de avaliação que permitam acompanhar o aproveitamento dos funcionários que participam dos cursos, já que não existem, no caso da Universidade Corporativa pesquisada, instrumentos específicos e claramente identificados por todos os envolvidos, que demonstraram grande divergência na observação deste fator.

A extensão dos cursos da Universidade Corporativa a outros elementos da cadeia de valor, como fornecedores e clientes, é um aspecto ainda não alcançado pela empresa pesquisada e que, conforme exposto por Meister (1999), é uma necessidade de empresas que pretendem uma abordagem conjunta das competências necessárias para a otimização do negócio.

Conclui-se que o modelo da universidade corporativa da Esho, apesar de apresentar alguns aspectos críticos na visão dos funcionários, conforme relatado, cumpre o esperado pela organização e que seu papel, na visão dos envolvidos no processo, tem sido fundamental para o desenvolvimento das habilidades e competências necessárias à sustentação da vantagem competitiva da organização.

Futuras pesquisas podem ser feitas com o objetivo de verificar a importância e o papel das Universidades Corporativas em comparação com as universidades tradicionais e sobre os novos caminhos destes modelos de instituição dentro de um cenário que exige uma melhor preparação da força de trabalho.

No Brasil, várias empresas já implantaram instituições com base nos princípios de Universidades Corporativas, cada uma se adaptando a sua realidade, mas com o objetivo principal de dar aos colaboradores, e os demais que compõem a sua cadeia de valores, uma formação para que os mesmos (empresa e colaboradores), possam enfrentar as mudanças que ocorrem no mundo dos negócios.

Observou-se que a empresa pesquisada está cada vez mais envolvida com o desenvolvimento de seus colaboradores, que hoje são vistos como estratégicos para vantagem competitiva dos negócios.

Na realidade brasileira as organizações que partiram em direção ao desenvolvimento de projetos de UC, estão claramente envolvidas com novas regras do mercado, em exigir cada vez mais que as empresas se preocupem com o desenvolvimento e treinamento de pessoal, dentro de uma nova filosofia (aprender/aprendendo).

Os programas de treinamento são baseados nos conceitos de educação continuada, gestão de pessoas por competências e novas formas de educação.

Cada vez mais, o alvo intangível das organizações assume importância maior em relação ao seu valor real e exige novas formas de planejamento,

desenvolvimento e mensuração do capital intelectual e da inteligência competitiva das organizações.

Neste estudo de caso, ficou demonstrado a preocupação da empresa mantenedora da universidade no desenvolvimento dos colaboradores, tudo isto voltado para a vantagem competitiva da organização no mercado no qual está inserida.

Este estudo de caso procurou investigar de que forma uma Universidade Corporativa desenvolve valores e competências organizacionais para o desenvolvimento de estratégias organizacionais.

A Universidade Corporativa Esho desenvolve os programas dos cursos, dentro da visão empresarial da Rede Esho. A empresa necessita que os cursos sejam voltados para o seu quadro de colaboradores, no sentido de desenvolver suas habilidades e competências para o negócio da empresa, com programas que envolvam, o conhecimento do negócio, desenvolvimento de lideranças, e assuntos específicos do negócio. Ressaltando que se trata de uma empresa da área de saúde (hospitais), que exige cada vez mais controles específicos para na área de atuação. As estratégias da empresa devem estar vinculadas ao treinamento, no sentido de que se alcance os objetivos traçados no plano estratégico da corporação.

O modelo de gestão por competência demonstrado pela organização, tem como objetivo a captação do conhecimento, a visão do negócio no sentido desenvolver todo o seu quadro de colaboradores. Para captar o conhecimento, antes de tudo é fundamental ter profissionais capacitados, que tenham visão de negócio e pleno domínio em suas áreas de atuação. Profissionais que detenham o conhecimento, e que principalmente saibam disseminá-lo, por toda organização, gerando os objetivos esperados pela organização.

Observou-se que os envolvidos sentem-se totalmente motivados, devido aos aspectos de não ser apenas desenvolvidos as competências profissionais mas também pessoais.

Identificou-se a necessidade de um realinhamento, no sentido de que haja um maior envolvimento entre a U.C, e o quadro total de colaboradores, tendo em vista que ainda continua dentro da empresa a tradicional área de Treinamento e Desenvolvimento, que para os teóricos do assunto (EBOLI,1999a; MEISTER,1999),

não deveria existir e sim todo o treinamento ser centralizado na Universidade Corporativa, o que possibilitaria um maior envolvimento dos colaboradores.

Observou-se que a U.C. Esho, por trabalhar exclusivamente com o modelo presencial, investir em modelos que exigem maior tecnologia que é o ensino à distância – EAD. O modelo de curso presencial dificulta a participação dos funcionários devido às atividades profissionais dos mesmos não serem interrompidas durante os cursos, causando certos desgastes operacionais, como foi citado na pesquisa realizada Conforme observado por Meister (1999) quanto as tecnologias de aprendizagem em uma U.C. deve envolver multimídia, aprendizagem via Internet, campus virtual, ou seja o ensino à distância – EAD.

Outro fator observado é quanto a medição dos cursos que somente é feito ao final dos cursos (no local de sua realização), não tendo uma ferramenta desenvolvida, para que a própria U.C. possa acompanhar o desenvolvimento do profissional e receber o *feed back* de aproveitamento dos colaboradores em suas áreas de trabalho, embora a diretora de RH, afirmar que isto “é medido quando da pesquisa do clima organizacional que é feito anualmente em todas áreas da organização”.

Conclui-se que o modelo da U.C. Esho cumpre o esperado pela organização, necessitando de alguns ajustes conforme já mencionado e que o seu papel demonstra fundamental para o desenvolvimento de habilidades e competências, para os colaboradores nos parece ser cumprida, mas muito voltado para as liderteanças da empresa.

Sugerimos para futuros trabalhos, que sejam feitas pesquisas junto as universidades tradicionais, com o objetivo de verificar se as mesmas estão identificando a importância e o papel das Universidades Corporativas, e quais serão os novos caminhos destas Universidades dentro deste novo cenário, que exige cada vez mais pessoal preparado para o mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, A. de L. **Aprendizagem organizacional: uma experiência com o Modelo da Quinta Disciplina**. Dissertação de mestrado PPGEF, Universidade Federal do Rio Grande do SUL. RS.

ALVARENGA NETO; R. C.D., BARBOSA; R.R. **Gestão Estratégica do Conhecimento no contexto Organizacional Brasileiro: proposta de mapeamento conceitual. do Conhecimento em organizações**: Proposta de mapeamento conceitual integrativo. . Revista Gestão Industrial, vol.2, n.3,. 2006 p-1-14, Universidade Tecnológica Federal do Paraná- UTFPR, 2006.

ANGELONI, M.T. (coordenadora). **Organização do Conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ARRÈGLE, J.L. Le Savoir et L'approche "Resource Based": Une Ressource et une Compétence. **Revue Française de Gestion**, n. 105, pp. 84-94, Septembre-Octobre, 1995.

BEHAR, P. A; MACEDO; A.L. CASTRO E SOUZA; A.P.F; BERNARDI, M. **Objetos de aprendizagem para educação a distância**. IN BEHAR, P.A. e colaboradores. **Modelos pedagógicos em Educação a Distância**. Porto Alegre, Artmed, 2009.

BETTIS, R. A; HITT, M. A. The New Competitive Landscape. **Strategic Management Journal**, v.16, p.7-19, 1995. John Wiley & Sons, ltd. England.

BORGES, L. O; LIMA, A.M.S; VILELA, E.C; MORAIS, S.S.G. **Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional**. RAE-eletrônica vol.3, n.1, Art.8, jan/jun. 2004 p-1-24, São Paulo: FGV.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T. de A. **Gestão de competências e Gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** .. RAE- vol.41, n.1,,Jan/ Mar.2001 p-8-15, São Paulo: FGV.

CARBONE, *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2005.

CARNEIRO, *et al.* Conceitos de qualificação e de competências: retrospectiva e novas abordagens. In: COELHO JÚNIOR, Thalmó. (Org.). **O Conhecimento em Ação novas competências para o trabalho no contexto da reestruturação produtiva**. Rio de Janeiro: Relume Duamará, 2003, v. 1, pp. 179-204.

CARVALHAL, E. e FERREIRA, G. **Ciclo de vida das organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

CAVALCANTI, M.; GOMES, E; PEREIRA, A. **Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento: Um roteiro para a ação.** Rio de Janeiro: Campus, 2001. Terra,1999.

CERVO, A.L; BERVIAN, P.A. **Metodologia Científica** . 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COMINI, G. M.; KONUMA, C.; SANTOS, A. L. dos. **Sistema de Gestão de Pessoas por Competências: um olhar crítico para a dimensão do desenvolvimento individual.** In: XXXI Enanpad, Rio de Janeiro, 2007.

CROSSAN, M.; LANE, H.; WHITE, R. **An organizational learning framework: from intuition to institution.** Academy of Management Review, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

DAVENPORT, T. H; PLUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DENSFORD, L.E. **Many Corporate Universities under Development: The Aim is to link Training to Business.** The Corporate University Review, Nov-Dec, 1998.

DURAND, T. **Forms of Incompetence:** Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

EBOLI, M. **Universidades Corporativas:** educação para as empresas do século XXI. São Paulo: Schmukler, 1999.

_____. **Universidade Corporativa:** ameaça ou oportunidade para as escolas tradicionais de administração. Revista da Administração, São Paulo v.34 n.4 p.56-64, outubro/dezembro 1999a.

FLEURY, A ; FLEURY, M. T. **Aprendizagem e Inovação Organizacional.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Estratégias Empresariais e a formação de Competências.** São Paulo; Atlas, 2000.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa** 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FERNANDES, M.. **Administração Inteligente.** São Paulo: Futura, 2001.

FRANCO, M.L.P.B. **Análise de conteúdo**. 2.ed. Brasília: Liber livro Editora: 2005

GODOY, C. K.; MELLO, R.B. de, SILVA, A. B..(Org) **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HANASHIRO, D. M.; BATISTA, M. A.. **O executivo como gestor de Educação e Aprendizagem**. Revista Organização e Sociedade. Salvador, v-8 n 21 p- 109-123, 2001.

LAMDIM, C.M..M.P **Educação à Distância: algumas considerações**. Rio de Janeiro, registro biblioteca nacional, no 128, livro 20, folha 13. Rio de Janeiro:1997.

MARQUEZ, A.F. **Universidades Corporativas: a experiência em empresas brasileiras. Lições apreendidas e formulação de critérios para gerenciamento**. 2003, p. 123 Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão) Universidade federal Fluminense. Niterói, Rio de Janeiro.

MARTINS, H. G. **Estudo da trajetória das Universidades Corporativas no Brasil**. 2004. 158 p. Tese (Mestrado em Ciências em Engenharia de Produção). Universidade federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

MARTINS, H. T., **Gestão de Carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MARRAS, J. P.. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2001.

MEISTER, C. J. **Educação Corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MILIONI, B. A. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron, 2001.

MILKOVICH, G.T. BOUDREAU; J.W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo; Atlas, 2000.

MINAYO, M .C .de S. **Desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec/Abasco, 1992.

MOORE, T.E. The Corporate university: Transforming Management Education, **Accounting Horizons**, **111** (1), pp. 77-85. 1997.

MONTGOMERY, C..A. ; PORTER, M. E. (Organizadores). **A Busca da Vantagem Competitiva**: Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

MOTTA, P.R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MUNDIM, A.P. F. **Desenvolvimento de produtos e educação corporativa.** São Paulo: Atlas, 2002.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H.. **Criação do Conhecimento na Empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NETO, R. C. D. de A. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo.** Belo Horizonte: 2005. 400 p. Tese (Doutorado em ciência da informação), UFMG, 2005.

PINHEIRO; A. G R. **Maximização de Desempenho dos Recursos Humanos com base na Gestão por Competências- Rede ESHO: foco nos processos de avaliação.** 2008.22 p. Monografia (MBA Executivo em Saúde AMIL –Assistencia Médica Internacional Ltda.. Rio de Janeiro, 2008.

PLATTS, M.; YEUNG, C. **Managing learning and tacit knowledge.** Strategic Change, n.º 9, 2000. pp. 347-355.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva.** 12ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation.** Harvard Business Review, pp. 79-91, May-June, 1990.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. **Competindo para o futuro – Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PRETE; A.D., PRETE, Z.A.P. **Psicologia das Relações Interpessoais e Habilidades Sociais: vivências para o trabalho em grupo.** .4.ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

PRIMI, R.; SANTOS, A. A. A.; VENDRAMINI, C. M.; TAXOA, F.; MULLER, F. A.; LUKJANENKO, M. de F. e SAMPAIO, I. S. **Competências e Habilidades cognitivas: diferentes definições dos mesmos constructos.** Ver. Psicologia, teoria e Pesquisa vol.17, n.2 Brasília, maio/agosto 2001 p.151-159.

PRINCE, C.; BEAVER, G. **The Rise and Rise of the Corporate University: the emerging corporate learning agenda.**The International Journal of Management Education. v. 1, n. 2, Spring 2001.

RHINOW, G. **Inovando e Competindo por meio da Gestão de Pessoas**. RAE-Light, São Paulo, V.8, n.1 jan-mar 2001.

ROESCH. S. M. A.. **Projetos de Estágio e Administração** 3ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTOS, M. J. N. Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. Rev. Sociologias. Ano 6, n.12, jul/dez 2004, p.142-158.Porto Alegre.

SANTOS, E.T; RODRIGUES, M. **Educação á Distância**- conceitos, tecnologias, constatações, presunções e recomendações. São Paulo: USP; Escola Politécnica,1999.

SENGE P. M. **A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 9.ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, M. W.; BALZAN, N. C. **Universidade Corporativa: (Pré) tendência do ensino superior ou ameaça**. Revista de Avaliação da Educação Superior. v.12. n.2 p. 233- 256, 2006.

SETZER, V. **Dado Informação Conhecimento e Competência**. Revista de Ciência e Informação. N. Zero , dez 1999. DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação - n. zero dez/99 ARTIGO 01

STEWART, T. A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 4ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W.. **Estratégia Empresarial: tendências e desafios, um enfoque na realidade brasileira**. 1. ed. São Paulo: Prentice hall,2002.

TARAPANOFF, K. **PANORAMA DA Educação Corporativa no contexto internacional**. IN: Educação Corporativa; contribuindo para a competitividade, Org. SCT. Brasília: Petróleo Brasileiro e CNI,2004.

VALLE, R; PAIVA, D.W; MONTELLA, M. **A questão das competências vista a partir da teoria da Racionalização**. In VALLE, R. (Org) **O conhecimento em ação**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

VALLADARES, A.; LEAL FILHO, J. G.. **Gestão Contemporânea de Negócios: dimensões para análise de práticas gerenciais á luz da aprendizagem e da participação organizacionais**. Rev. FAE, Curitiba V. 6 n.2 p. 85-95, maio/dez. 2003.

VALLE, R, CARNEIRO, A..M.M.; COELHO JR.T.P.. **Conceitos de qualificações e de competências: retrospectiva e novas abordagens.** In: VALLE, R. (org) **Conhecimento em ação.** Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

VASCONCELOS; F.C; CYRINO, A.b. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional.. RAE- vol.40, n.4,,Out/ Dez.2000 p-20-47, São Paulo: FGV.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 7.ed. São Paulo Atlas, 2006.

_____. **Gestão de Pessoas.** 3ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WAGNER II,J.A.; HOLLENBECK, J.R. **Comportamento Organizacional:** criando vantagem competitiva. São Paulo: saraiva, 1999.

WALTON J. **Strategic Human Resource Development.** FT Prentice-Hall, Harlow, 1999. pp 412 – 37.

VIEIRA, A.; G., F.C.. **Gestão do Conhecimento e das Competências Gerenciais: Um estudo de Caso na indústria Automobilística.** RAE-eletrônica, v3, n.1, Art.6. jan/jun. 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** trad. Daniel Grassi. 2. ed. Porto alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. **Objetivo por Competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

Apêndice A - Roteiro de entrevistas realizadas com a Diretora de Recursos Humanos da Esho.

Objetivo: Obter informações da Estrutura da empresa e da Universidade Corporativa.

1. Como se desenvolve o processo de recrutamento e seleção de participantes para os cursos oferecidos pela UC?
2. Quais os cursos que você já fez e diga se os mesmos possibilitaram sua ascensão para o cargo de diretor/gerente?
3. É de sua responsabilidade a disseminação dos conhecimentos adquiridos nos cursos? Em caso positivo, como é realizado esse processo?
4. Existe alguma avaliação quanto ao aproveitamento dos funcionários, nos cursos por eles realizados?
5. Como é percebido por parte da diretoria/ gerências, o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e competências dos funcionários participantes dos cursos na UC?
6. Você percebe o impacto dos cursos oferecidos para estratégia organizacional da empresa?
7. Qual o papel da UC para a estratégia da empresa?
8. Quais são as competências que, na sua opinião, devem ser desenvolvidas pela UC (para que estejam alinhadas com a estratégia, a visão e a missão da empresa)?
9. Na sua avaliação, qual a importância da UC atualmente para a empresa?
10. A passagem do funcionário pela UC e/ou o seu desempenho nos cursos da UC são critérios utilizados para sua ascensão na empresa?
11. Na sua percepção, qual seria a avaliação dos funcionários sobre a importância dos cursos oferecidos pela UC para o desenvolvimento de suas atividades? Existe algum estudo sobre a efetividade da UC para os funcionários?
12. Qual o percentual de funcionários da empresa que já passou pela UC?
13. Qual a frequência de realização dos cursos (anual/semestral) ou eles são oferecidos quando se identifica uma necessidade?
14. Quem define a participação dos funcionários nos cursos? Como ele é indicado para cursar a UC? Quais critérios são utilizados para determinar esta participação?

Apêndice B - Roteiro de entrevista enviado aos gerentes da Rede Esho

Objetivo: Obter informações de como os gerentes analisam o papel da U.C na empresa.

1. Como se desenvolve o processo de recrutamento e seleção de participantes para os cursos oferecidos pela UC?
2. Quais os cursos que você já fez e diga se os mesmos possibilitaram sua ascensão para o cargo de diretor/gerente?
3. É de sua responsabilidade a disseminação dos conhecimentos adquiridos nos cursos? Em caso positivo, como é realizado esse processo?
4. Existe alguma avaliação quanto ao aproveitamento dos funcionários, nos cursos por eles realizados?
5. Como é percebido por parte da diretoria/gerência, o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e competência dos funcionários participantes dos cursos da UC?
6. Como você percebe o impacto dos cursos oferecidos para a vantagem competitiva da empresa?
7. Qual o papel da UC para a estratégia da empresa ? Como a empresa identifica o alinhamento da formação oferecida pela UC com a estratégia da empresa?
8. Quais são as competências que, na sua opinião, devem ser desenvolvidas pela UC (para que estejam alinhadas com a estratégia, a visão e a missão da empresa)?
9. Na sua avaliação, qual a importância da UC atualmente para a empresa ?
10. .E para os funcionários
11. A passagem do funcionário pela UC e/ou o seu desempenho nos cursos da UC são critérios utilizados para sua ascensão na empresa?
12. Na sua percepção, qual seria a avaliação dos funcionários sobre a importância dos cursos oferecidos pela UC para o desenvolvimento de suas atividades? Existe algum estudo sobre a efetividade da UC para os funcionários?
13. Qual o percentual de funcionários da empresa que já passou pela UC?
14. Qual a frequência de realização dos cursos (anual/semestral) ou eles são oferecidos quando se identifica uma necessidade?
15. Quem define a participação dos funcionários nos cursos? Como ele é indicado para cursar a UC? Quais critérios são utilizados para determinar esta participação?

Apêndice C - Roteiro de entrevista enviado aos funcionários da Rede Esho.

Objetivo: Identificar a importância que os funcionários, quanto à importância da UC., para o seu desenvolvimento profissional, habilidades e competências.

1. Como você tomou conhecimento da UC, da sua estrutura e funcionalidade?
2. Qual o seu nível de escolaridade?
3. Como o curso lhe foi oferecido?
4. Mesmo com a UC, você já fez algum curso pela área de T&D?
5. Você tem opção de fazer qualquer curso, definindo por conta própria, ou os cursos são direcionados de acordo com as suas necessidades de conhecimentos, habilidades e competências para as suas atividades operacionais?
6. Até o presente momento, quantos cursos já lhe foram oferecidos?
7. Existe alguma medição sobre o aproveitamento dos cursos oferecidos, por parte da sua área de trabalho e da própria UC.
8. Em termos de Vantagem competitiva para a organização, desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e competências para os funcionários, qual o posicionamento da UC?
9. Quais as suas principais dificuldades junto a UC, e dos cursos realizados?

Apêndice D - Roteiro de entrevista enviado aos professores da Universidade Corporativa Esho.

Objetivo: Obter informações sobre a metodologia e de que forma desenvolvem os cursos da U.C.

1. De quem é a responsabilidade pela elaboração dos cursos e das aulas no treinamento realizado pela UC?
2. Quais os aspectos levados em consideração na elaboração do planejamento do curso?
3. A escolaridade dos funcionários é considerada como critério de seleção?
4. Qual a forma de acesso do funcionário aos cursos oferecidos pela UC?
5. Como: valores, habilidades e competências são abordados nos cursos oferecidos pela UC?
6. Como você percebe o impacto dos cursos oferecidos para a vantagem competitiva da empresa?

Apêndice E - Roteiro de entrevista realizada com a gerente da Universidade Corporativa.

Objetivo: Identificar a estrutura da UC Esho e o seu funcionamento.

1. Qual a estrutura funcional da UC Esho?
2. Quais os objetivos, missão e visão da UC Esho.
3. Em termos de Vantagem competitiva para a organização, desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e competências para os funcionários, qual o posicionamento da UC Esho?
4. Qual o investimento anual da UC Esho?
5. Quais as principais preocupações na estruturação dos cursos oferecidos?
6. Sendo UC. ligada a Diretoria de Recursos Humanos, como fica a área de T&D neste processo?
7. Como o quadro de funcionários toma conhecimento sobre o curso direcionado ao mesmo?
8. Quais os principais cursos fixos oferecidos pela UC?
9. Os cursos são presenciais, *on line* ou mistos?
10. Qual o número de funcionários atendidos pela UC, nos últimos 3 anos?
11. Existe alguma medição sobre o aproveitamento dos cursos oferecidos junto aos funcionários?
12. Quais as principais dificuldades de aceitação e operacionalização de uma UC, para o quadro de funcionários da Esho?
13. Qual o relacionamento da UC Esho, com as Universidades tradicionais e com as demais Ucs existentes, em termos de parcerias? Caso positivo podem ser oferecidos cursos através de outras instituições de ensino?
14. A UC oferta algum tipo de curso de livre escolha do funcionário
15. Existem teóricos que definem que as UCs devem atender a toda cadeia de valores da empresa, no caso da UC Esho, isto é observado, se positivo como funciona?

