



## UNIVERSIDADE CORPORATIVA: ESTUDO DE CASO UNIVERSIDADE INTELBRAS

ARIANE RODRIGUES PEREIRA  
GUILHERME HENRIQUE DANIEL GRILO  
RENATO ASSUNÇÃO CAMPOS

### RESUMO

Este estudo busca verificar quais são os desafios estratégicos de gestão enfrentados pela Universidade Corporativa da Intelbras. São apresentadas informações sobre a educação corporativa, conceitos, princípios e objetivos da UC da empresa. Caracteriza-se sua implantação e perspectivas em treinar sua cadeia de valor e público interno. São feitas verificações sobre sua manutenção e ampliação, já que a Universidade Intelbras buscou atender a seus clientes e num segundo momento ampliar de forma a atender o seu público interno. Foram utilizadas pesquisas do tipo descritiva e explicativa e a coleta de dados deu-se através de entrevistas. A análise de dados contou com o método descritivo. Através desta, verificou-se que a empresa respondeu às mudanças em seu mercado e então inaugurou o centro de excelência em tecnologia I-TEC. Que busca oferecer atualização tecnológica, além da capacitação e oferta de diversas soluções à sua cadeia de valor. Além disso, a área de recursos humanos verificou a necessidade de se unir esforços individuais com os objetivos estratégicos da empresa. É possível identificar como desafio estratégico a sensibilização da organização ao conceito de UC. Além de adotar um planejamento formal e estruturado orientado por uma comissão multidisciplinar a fim de suprir a lacuna, hoje, existente.

**Palavras-chave:** Desafio, Estratégia, Competências, Cadeia de valor.

## **1. INTRODUÇÃO**

Ao longo dos anos, a formação profissional passou do simples treinamento orientado às operações, para um foco em desenvolvimento sistemático de competências. Em virtude disso, cada vez mais o processo de qualificação e desenvolvimento de colaboradores recebe uma importância estratégica e formas de educação, como a Universidade Corporativa, se apresentam mais adequadas e coerentes a essa nova realidade.

O setor de telecomunicação, em específico, enfrenta mudanças inovadoras e constantes. Na perspectiva tecnológica, observa-se a mudança do sistema analógico para o sistema digital. Além desta, outras tantas mudanças têm revolucionado o setor como um todo. A cada novo momento verifica-se que uma nova tecnologia acaba por obsoletar a tecnologia anterior, e isto traz implicações na sua esfera de atuação, ou seja, pode atingir diretamente indústrias que fornecem produtos referentes à telecomunicação.

Diante deste contexto, cabe ressaltar que a educação corporativa, em um âmbito global, apresenta forte credibilidade e qualidade, uma vez que as organizações em geral procuram realizar alianças estratégicas com instituições de ensino superior. Desta forma, a partir das metas que a organização almeja alcançar, é desenvolvido nas universidades, as qualificações, competências e conhecimentos necessários para obter os resultados desejados.

No Brasil, a educação corporativa se encontra no início, mas já se observa grande expansão do número de Universidades Corporativas. Para Junqueira e Vianna (2008), esse crescimento ocorre devido à carência de uma unidade que seja responsável pela difusão da visão e dos valores estratégicos de uma empresa, bem como pelo desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e competências.

De acordo com Nunes (2005), estima-se que existam pelo menos 100 universidades corporativas no Brasil, quase o triplo do que havia no ano de 2000. As empresas que implementaram este projeto encontram-se, em sua maioria, nas regiões Sul e Sudeste, e focam os níveis táticos e estratégicos de aprendizado. Neste sentido, é essencial ressaltar que os programas de educação corporativa estão intimamente relacionados à cultura e motivação das pessoas nas organizações.

Portanto, ao se verificar a importância de se obter um diferencial competitivo em um mercado que demanda o uso intensivo de tecnologias, somado à possibilidade de se aliar estratégias de desenvolvimento às metas e resultados estratégicos da empresa, a Intelbras investiu na estruturação de um Centro de Excelência em Tecnologia, o I-TEC, que está localizado em sua planta fabril na cidade de São José/SC. Não obstante, a empresa desenvolve o sistema de educação corporativa, através do sistema de gestão de pessoas por competências.

A partir desta realidade, este artigo procura responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais são os desafios estratégicos de gestão enfrentados pela Universidade Corporativa da Intelbras? Além disso, procura-se identificar os objetivos estratégicos quanto à implantação e ampliação da Universidade Corporativa Intelbras; descrever a configuração organizacional e a base educacional da Universidade Intelbras; identificar os produtos e serviços que a Universidade Corporativa oferece; verificar pontos facilitadores ou dificultadores na gestão; e, propor sugestões de melhoria.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica compreende ao resgate da visão de autores sobre o tema universidade corporativa. Com isso, este capítulo irá tratar sobre seu conceito, surgimento, e princípios, e um paralelo entre esta proposta e as tradicionais formas de treinamento e desenvolvimento.

## 2.1. EDUCAÇÃO CORPORATIVA

O processo de treinamento e capacitação de funcionários sempre foi visto como uma função do departamento de recursos humanos, mais especificamente da área de treinamento e desenvolvimento. No entanto, ao longo dos anos as organizações vêm percebendo que este processo não deve ser mais pontual e isolado, e sim sob um prisma de continuidade e integração de todas as áreas da organização.

Neste sentido, Eboli (2002) ressalta que a educação corporativa corresponde a sistemas educacionais que visam o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores. Meister (1999) acrescenta que a educação corporativa não se limita aos colaboradores e se estende a seus clientes, fornecedores e parceiros, visando atingir as estratégias empresariais.

Ao adotar uma estratégia baseada nos talentos, as empresas consideram de uma maneira mais consistente a formação, o desenvolvimento e a retenção destes. Conforme a Meister afirma (2002, p. 194), “nada mais simples que a noção de que as pessoas farão a diferença entre empresas vencedoras e perdedoras”. Desta forma, é fundamental valorizar os sonhos, valores e princípios que motivam o comportamento e que possam gerar ações concretizadas em busca de melhores resultados.

Freitas (2003) complementa Meister (1999) e Eboli (2002) ressaltando que a educação corporativa é um processo de ensino-aprendizagem adaptável a cada pessoa, sendo que suas razões, motivação e objetivos são os fatores que a conduzem em busca do conhecimento. Além disso, a autora contempla que vinculado ao desenvolvimento das pessoas está a aprendizagem organizacional, a qual visa compreender a capacidade da própria empresa agregando valor através de suas competências.

Não obstante, a autora (2003) aponta que o aprendizado organizacional está vinculado ao desenvolvimento das competências individuais dos colaboradores, sendo que a compreensão da capacidade deles em agregar valor à empresa é o foco dos estudos para a melhoria da corporação. Ainda, Freitas (2003) afirma que pela definição de competência como o conjunto de qualificações que uma pessoa tem para executar um trabalho com um nível superior de performance, torna-se crucial ampliar a abrangência do apenas saber para o saber fazer na realidade organizacional.

## 2.2. CONCEITOS, PRINCÍPIOS E OBJETIVOS DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Em relação ao conceito de universidade corporativa, cabe destacar que não existe uma uniformidade ou um consenso, sendo que se considera desde “centros de treinamento rebatizados” até organizações que conferem diplomas de nível superior. Neste sentido, Meister (1999, p. 29) afirma que a universidade corporativa é “um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”. Para Eboli (2002), o conceito diz respeito a um processo e uma consciência que abrange toda a organização, não apenas um espaço físico definido para aprendizado.

Por outro lado, na opinião de Junqueira e Vianna (2008), a universidade corporativa é um aprimoramento da área de treinamento e desenvolvimento, a qual se torna instrumento viabilizador de uma base humana que sustente o desenvolvimento estratégico das empresas.

No que tange aos objetivos da universidade corporativa, Junqueira e Vianna (2008) ressaltam a difusão do conhecimento e o ensino dado aos executivos dentro da organização. Eboli (2002) complementa que o desenvolvimento das competências profissionais é fundamental para viabilização das estratégias organizacionais, colocado por ela como o objetivo principal desse sistema. Além disso, a autora (2002, p. 194) aborda que a missão da

universidade corporativa “consiste em formar e desenvolver talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), através de um processo de aprendizagem ativa e contínua”.

### 2.3. SURGIMENTO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

A idéia de universidade corporativa como é conhecida atualmente é relativamente nova, embora já existam a algum tempo iniciativas neste sentido. A explosão do surgimento se deu no final da década de 1980 nos Estados Unidos (de 400 para 1.600, até 1998), que segundo Meister (1999), foi motivada pela necessidade que as empresas têm de promover programas de aprendizagem voltados às suas próprias necessidades.

A terminologia “universidade corporativa”, de acordo com a autora, surgiu nos Estados Unidos pela reverência às escolas tradicionais de Administração, que conciliavam atividades de pesquisa, docência e prestação de serviços. Complementando, Alperstedt (*apud* Fernandes, 2005) salienta que o termo “corporativo” é vinculado a uma corporação e que serviços educacionais não constituem seu principal objetivo. Por outro lado, o termo “universidade” não deve ser encarado como ensino superior, uma vez que “universidade corporativa” oferece instrução específica, relacionada à área de negócio da própria organização. Outros termos também são utilizados, como “organização-instrutora”, “universidade-empresa” e “organização qualificada”, porém “universidade corporativa” tem um apelo mercadológico mais forte.

No Brasil, Junqueira e Vianna (2008) afirmam que a implantação das universidades corporativas ainda encontra-se em estágio inicial, sendo que surgiu no final da década de 1990. Enquanto algumas empresas importaram o conceito de suas matrizes no exterior, como Motorola, McDonald's, General Motors e Siemens, outras partiram para iniciativas próprias, como Intelbras, Brahma e Datasul.

### 2.4. IMPLANTAÇÃO DO PROJETO DE UNIVERSIDADE CORPORATIVA

As empresas que desejam implantar a universidade corporativa são motivadas, segundo Eboli (1999), pelos valores e pelas imagens externa e interna que este meio promove. Além disso, Junqueira e Vianna (2008) salientam algumas questões de viabilidade que devem ser analisadas. Dentre estas questões, destacam-se: a empresa possui um porte mínimo para tal?; o principal executivo apóia a iniciativa?; a idéia de estender os serviços da universidade corporativa a clientes e fornecedores da comunidade soa bem?; a empresa quer utilizar o treinamento também como um instrumento de marketing?

Após a análise destes questionamentos, a empresa tem o conhecimento da viabilidade da implantação da universidade corporativa. Caso seja viável, ela deve adequar o projeto às suas necessidades e realidade, sendo que universidades corporativas são instituídas de diversas formas em diferentes ambientes.

A partir do momento em que a empresa opta por implantar a universidade corporativa, ela deverá elaborar um projeto estruturado que, segundo Meister (1999), deve contemplar os seguintes elementos fundamentais:

- a) formar um sistema de controle;
- b) identificar interessados;
- c) criar produtos e serviços;
- d) selecionar parceiros de aprendizagem;
- e) esboçar uma estratégia tecnológica;
- f) criar um sistema de avaliação;
- g) comunicar informações e o seu papel na organização;

Com isso, a organização contempla todos os pontos e aspectos relevante necessários para o sucesso na implantação da Universidade Corporativa.

## 2.5. UNIVERSIDADE CORPORATIVA E AS PERSPECTIVAS DE EDUCAÇÃO

Com a popularização da educação corporativa, cada vez mais as organizações estão deixando de utilizar centros de treinamento tradicionais e passando a implantar o conceito de universidade corporativa.

Meister (1999) aborda que as empresas perceberam a necessidade de mudar o foco de treinamentos em uma sala de aula, cujo objetivo era de desenvolver qualificações isoladas, para o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem contínua, na qual os colaboradores aprendem e compartilham inovações e novas práticas visando solucionar problemas reais.

Com isso, Meister (1999) aponta que as principais divergências entre a universidade corporativa e os centros de treinamento tradicionais referem-se aos ambientes de aprendizagem, os quais devem ser pró-ativos, centralizados, determinados e estratégicos por natureza. Portanto, percebe-se que a universidade corporativa está baseada em uma perspectiva mais ampla da educação, sendo que a responsabilidade pelo processo de aprendizagem é transferida do departamento de treinamento para os gestores da organização.

## 2.6 TECNOLOGIAS UTILIZADAS NA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

No processo de planejamento da universidade corporativa, as organizações devem considerar as opções de tecnologia disponíveis e necessárias para o processo de aprendizagem. Neste sentido, Meister (1999) aborda critérios que devem ser definidos para a seleção dos meios tecnológicos. Estes critérios se estendem desde recursos financeiros disponíveis até o tempo disponível para desenvolver a solução de aprendizagem.

A partir destes critérios, a organização terá idéia de qual meio tecnológico atenderá melhor as suas necessidades. Uma das alternativas utilizadas corresponde ao campus virtual, que consiste em um ambiente de aprendizagem em tempo real que utiliza a internet ou intranet para oferecer programas educativos em qualquer hora e qualquer lugar. Podem-se interligar diferentes acervos de informação encontrados na internet em um acervo específico, como sistemas gerenciais, biblioteca, indicadores de desempenho, centro de documentação, normas e padrões, manual da qualidade e treinamentos.

Outra opção disponível é a aprendizagem via satélite, a qual compreende um método de treinamento que se estende a um grande número de pessoas com um custo menor em relação aos métodos tradicionais. Por ocorrer simultaneamente alcançando alunos em diversas áreas geográficas, permite a integração em tempo real e estimula a participação, aumentando o grau de retenção do aprendizado.

Há ainda a aprendizagem via multimídia, que inclui animação, vídeo, áudio, gráficos e outros recursos que podem ser associados ao computador, facilitando o aprendizado. Meister (1999, p. 141) afirma que “a meta é criar soluções de aprendizagem que os alunos possam acessar quando quiserem e que despertem seu interesse e imaginação, acelerando o aprendizado e reduzindo os custos e o tempo de treinamento”.

Não obstante, cabe ressaltar a utilização das tecnologias de aprendizagem cooperativa, as quais formam um conjunto de ferramentas que permitem a realização de aprendizagem em grupo, indo desde mapas de aprendizagem e *workshops*, a banco de dados de conhecimento compartilhados. Em ambos os casos o objetivo é o de instituir um centro de convergência na qual os profissionais se reúnem, aprendem e compartilham o sucesso.

Por último, há a aprendizagem via Internet, a qual se baseia na capacidade de personalizar as experiências de aprendizado de acordo com as necessidades e preferências de

cada participante. Esta ferramenta possibilita o armazenamento de informações e recursos paralelos aos alunos, a pesquisa *on-line* e elaboração de testes para avaliar o desempenho. Um apelo final é a facilidade de incorporar a rotina de aprendizagem no dia-a-dia dos envolvidos, estejam eles em escritórios ou não.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia adotada para desenvolver este artigo é dividida em duas partes. A primeira, já apresentada, abrange algumas das bibliografias já publicadas em relação ao tema de estudo para realizar a fundamentação teórica. A segunda parte, necessário para a aplicação prática do estudo, consiste na definição da caracterização da pesquisa, do universo e amostragem, da coleta e tratamento de dados, e das limitações do trabalho.

No que tange a caracterização, a pesquisa pode ser classificada segundo os fins como descritiva e explicativa. E quanto aos meios, como de campo, documental, bibliográfica, participante e estudo de caso. Considerada de campo porque a investigação empírica ocorre na Intelbras S/A, mais especificamente com o setor de Recursos Humanos e com o Centro de Excelência em Tecnologia Intelbras, o I-TEC. É documental, já que se valeu de documentos internos à organização em estudo. Bibliográfica, porque para a fundamentação foram investigados os seguintes assuntos: educação corporativa; conceitos, princípios e objetivos da universidade corporativa; surgimento; centro de treinamento tradicional *vs* Universidade Corporativa; implantação do projeto de universidade corporativa e tecnologias utilizadas. E por fim, estudo de caso, pois o estudo caracteriza-se como um tipo de pesquisa cujo objeto de estudo é uma unidade que se analisa profundamente.

Em relação ao universo e amostra, a pesquisa não utilizou uma amostra aleatória devido a inviabilidade dada em função da especificidade do tema abordado. Quanto ao universo, pode-se caracterizá-lo pelo número de profissionais que compõem o setor de Recursos Humanos que é de 20 colaboradores e, neste número estão inclusos profissionais da área de saúde e segurança do trabalho, soma-se a estes a quantia de 19 que é o total de colaboradores alocados para o Centro de Excelência em Tecnologia Intelbras, o I-TEC.

Ainda, sobre a coleta de dados, na fase de campo, foram realizadas três entrevistas semi-estruturadas, primeiramente no dia 09 de outubro, com duas analistas de recursos humanos, Valdirene Borges da Rosa Vitorassi e Mônica Nedel, que são participantes da comissão responsável por ampliar o conceito de universidade corporativa na Intelbras, e, posteriormente no dia 21 de outubro foi realizada a entrevista com o gerente do I-TEC, Sr. Marcelo Guizoni. Além dessas, foi aplicado um questionário, no dia 23 de outubro, direcionado aos senhores Marciel Manoel Linhares, que era gerente de pós-vendas quando da instalação da Universidade Intelbras, Marcelo Guizoni e Valdirene B. R. Vitorassi, a fim obter alguns esclarecimentos.

Informa-se ainda que os componentes da comissão responsável pela instalação do I-TEC são os seguintes senhores: Leila Mello (marketing), Marciel Manoel Linhares (pós-venda), José Carlos Viana (gerente de produtos ICORP), George Cunha (pós-Venda), Lidomar becker (pós-venda), Suzi Dilma (apoio administrativo), Ricardo Gutierrez (marketing), Agilson Ramos (compras) e Flávio Shoenell (informática). E, atualmente, há a comissão responsável por ampliar o conceito da universidade corporativa na Intelbras, que é composta pelos seguintes profissionais: Dione de Quadros Teodoro (supervisora de recursos humanos); Valdirene Borges da Rosa Vitorassi e Mônica Nedel (analistas de recursos humanos); finalizando, Susana Hetterich e Suzanne Miriam Schuler Vieira (psicólogas).

A estrutura das entrevistas foi elaborada com base nos tópicos abordados na revisão teórica do presente estudo. E, os questionários que serviram como suporte para a realização das entrevistas encontram-se no apêndice deste volume.

Não obstante, no tratamento e análise de dados utilizou-se o método descritivo, que tem o objetivo de proporcionar informações sumarizadas dos dados contidos no total de elementos das amostras estudadas.

Por fim, cabe ressaltar os seguintes pontos que representaram limitações para o aprofundamento da pesquisa:

- a) a pesquisa está delimitada no período de agosto a outubro de 2008;
- b) foram analisadas apenas as percepções do gestor do I-TEC e dos colaboradores do departamento de recursos humanos;
- c) quanto ao espaço físico, a pesquisa restringiu-se à matriz da Intelbras, a qual está localizada no Distrito Industrial de São José.

Portanto, após apresentadas as características e componentes metodológicos envolvidos na atual pesquisa, passa-se então à análise dos resultados.

## **4. ANÁLISE DE DADOS**

Neste capítulo será abordado o estudo realizado na Intelbrás sobre Universidade Corporativa, com o intuito de se verificar quais eram as práticas existentes na organização.

A seguir elenca-se a apresentação da empresa em estudo, bem como uma análise comparativa entre a teoria e a prática identificada.

### **4.1. HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO**

A empresa analisada neste estudo de caso é a Indústria de Telecomunicação Eletrônica Brasileira – Intelbras S.A, considerada, de acordo com a Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica – ABINEE, líder na fabricação de centrais e aparelhos telefônicos na América Latina, a empresa conta, atualmente, com capital 100% nacional, e provê solução em comunicação e informação através de seus produtos.

Através de seus esforços em fornecer qualidade e avanço tecnológico, a empresa têm exportado para diversos países como Peru, México, Chile, Paraguai, Uruguai e Argentina, e tem como crença que o resultado de seu sucesso advém do sucesso daqueles que nela trabalham e acreditam.

Com relação à capacidade produtiva, ela está distribuída em 43 mil m<sup>2</sup> de área construída, em três unidades fabris: a matriz está localizada em São José – Região Metropolitana de Florianópolis/SC, também há uma Filial em São José dos Pinhais (PR) chamada Maxcom, e a outra empresa do grupo tem sua base em Santa Rita do Sapucaí (MG); seu quadro funcional esta contabilizado em mais de 1.700 col Com relação ao desenvolvimento de novos produtos, pode-se dizer que o foco da empresa está na pesquisa aplicada e de novas tecnologias, atualmente, 6% do faturamento são investidos em pesquisa e desenvolvimento, a organização conta com uma equipe técnica altamente qualificada, o que suportou seu patenteamento de produtos em mais de 30 países, logo, por meio do nível de investimento realizado em P&D, o número de lançamentos de produtos e presença no seu mercado de atuação, é possível concluir que a Intelbras desfruta de um respeitado domínio tecnológico em seu ramo de atuação.

### **4.2. A EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA INTELBRÁS**

Em meados de outubro de 2006, a Intelbras lançou uma nova linha de centrais telefônicas denominada Impacta, que possuía tecnologia digital e permitia uma redução de

custos e facilidade na realização de chamadas por meio do VOIP. Entretanto, após seu lançamento constatou-se que apesar das vantagens oferecidas, o mercado não reagiu como esperado pela empresa, visto que se tratava de uma nova tecnologia. Diante da dificuldade por parte dos clientes e revendedores em utilizar este novo produto, a Intelbras decidiu desenvolver um centro de capacitação para instruir e dar suporte, chamado de I-TEC.

O projeto iniciou-se em 2006, com o desenho da estrutura, análise da estratégia e de investimento, tendo sua concretização em fevereiro de 2007. Após a inauguração do I-TEC, a supervisora de recursos humanos Dione de Quadros Teodoro teve contato com o conceito de universidade corporativa em seu curso de pós-graduação. A partir disto, houve uma discussão entre o departamento de recursos humanos e a comissão responsável pelo I-TEC com o intuito de expandir o centro de capacitação para atender aos clientes internos da organização, transformando-o em uma universidade corporativa.

Neste momento, a empresa de consultoria Growth, de São Paulo, foi contratada para desenvolver o sistema de gestão de pessoas por competências da Intelbras, tendo como demais integrantes da comissão o setor de recursos humanos, os gestores e os líderes. Este sistema permite que a área de RH seja considerada estratégica para a organização e é relacionado à idéia de universidade corporativa por procurar desenvolver de forma contínua conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores. Dessa forma, buscou-se alinhar os objetivos estratégicos da empresa com as competências organizacionais e individuais.

Em sua implementação, a comissão procurou inicialmente identificar quais competências organizacionais e individuais eram importantes e que deveriam ser desenvolvidas, quais os níveis de complexidade dos cargos e quais as capacidades requeridas. Neste sentido, a seleção das competências da Intelbras teve como base as estratégias organizacionais, a cartilha de valores, código de ética, missão e modelo de avaliação de desempenho. Estas competências buscam informar aos colaboradores da empresa as contribuições que são esperadas de cada um para o negócio e áreas em que atuam, permitem assim que o colaborador vislumbre as competências necessárias para o seu desenvolvimento e também para o crescimento da empresa.

#### 4.3. CONCEITOS, PRINCÍPIOS E OBJETIVOS DA U.C. INTELBRÁS

Na Intelbras, o conceito de Universidade Corporativa não está unificado sob o denominado “guarda-chuva estratégico”, aponado por Meister, pois para a organização há uma formal separação que tem dividido os seus esforços, de um lado está posicionado o foco na cadeia de valor, que seria atendido pelo I-TEC, e de outro lado posiciona-se a área que está se aprimorando para ser o sustento do desenvolvimento estratégico da empresa, que seria comandada pelo RH da empresa.

Todavia mesmo perante essa divisão formal nos esforços é evidente que as duas áreas utilizam-se dos conceitos de universidade corporativa de forma a assegurar a criação e o desenvolvimento de novas oportunidades, bem como impulsionar a organização para o futuro. E isto tem sido possível mediante o desenvolvimento de seus recursos humanos, tanto os internos, colaboradores, quanto os externos, revendedores, distribuidores e profissionais da área.

Neste contexto, os objetivos da Universidade Corporativa podem ser expressos da seguinte maneira, inicialmente, para o I-TEC o foco está em estreitar o relacionamento com sua cadeia de valor, além de capacitá-los em novas tecnologias de forma a acompanhar o desenvolvimento dos produtos da organização; e tendo em vista a sua ampliação de abrangência, a área de RH tem o propósito apresentado por Junqueira e Vianna (2008), um

aprimoramento da área de treinamento e desenvolvimento, a qual se torna instrumento viabilizador de uma base humana que sustente o desenvolvimento estratégico da empresa.

#### 4.4. SURGIMENTO DA U.C. INTELBRÁS

A Intelbras passou por uma série crise financeira e estrutural no ano de 1991, isto porque ela era fornecedora do sistema Telebras e fornecia às companhias telefônicas os aparelhos de telefone, que então era entregue ao usuário final juntamente com a linha telefônica. A partir deste ano com a reformulação do sistema brasileiro de telefonia, não havia mais a obrigatoriedade da entrega e logo a organização passou por momentos difíceis, a ponto de quase fechar suas portas.

A partir deste momento, os trabalhadores da empresa começaram a ser vistos como colaboradores, e isto demonstra que a empresa compreendeu que necessita de pessoas capacitadas, motivadas e comprometidas com o sucesso da organização, foi então nesse período que a empresa implantou um processo de gestão participativa e um programa de qualidade total.

Logo em 1993, a empresa realizou a primeira avaliação de desempenho dos seus colaboradores baseada no método de *feedback*, ou seja, os superiores avaliavam seus subordinados sendo que o inverso também acontecia. Diante disto, as necessidades de treinamentos eram identificadas a partir dos resultados observados pelos *feedbacks*, os quais permitiam visualizar aspectos a serem aprimorados. Além disso, o processo de treinamento poderia partir dos próprios colaboradores, os quais comunicavam seus interesses em determinados cursos para o setor de recursos humanos. Portanto, constata-se que não havia uma sistemática definida formalizada para o desenvolvimento profissional dos funcionários.

Posteriormente em 2002, o sistema de avaliação de desempenho evoluiu de forma a abordar a questão das competências individuais, direcionando para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes de forma a aliar aos interesses da empresa. Em um terceiro momento, em 2007, houve a evolução deste conceito para o Sistema de Gestão de Pessoas por Competências, que se tornou possível com a assistência da empresa de consultoria Growth.

Paralelamente a estas mudanças surgiu, em fevereiro do mesmo ano, o Centro de Excelência em Tecnologia I-TEC, que em parceria com a SOCIESC (Sociedade Educacional de Santa Catarina) oferece treinamento e certificação técnica para a rede de revendedores, distribuidores e assistência técnica da marca Intelbras em todo o país e também no exterior. O I-TEC está localizado na fábrica em São José – SC, conta com 360 m<sup>2</sup> de área construída e abriga cinco laboratórios, auditório para 40 pessoas, almoxarifado, recepção e sala para equipe de colaboradores, assim como *cyber* com acesso à internet.

#### 4.5. IMPLANTAÇÃO DA U.C. INTELBRÁS

Para a implantar a Universidade Corporativa, a Intelbras designou que fosse criada uma comissão multidisciplinar para realizar os estudos e projeto necessários para a efetivação do vislumbrado centro de treinamento, posteriormente, batizado como Universidade Intelbras. Este era composto por profissionais das áreas de pós-vendas, marketing corporativo, apoio-administrativo, compras e informática.

Neste sentido, a área de marketing corporativo foi responsável por realizar a pesquisa de mercado, necessária porque era preciso identificar quem seria o cliente deste empreendimento, necessária ainda para permitir a reunião de informações que balizariam o desenvolvimento das estratégias adotadas, como também para fornecer parâmetros que subsidiassem uma análise de posicionamento que pudesse valorizar a marca. Enfim, por meio

destas pesquisas de mercado e de suas análises, foi possível obter informações que pudessem orientar a formulação de um plano de marketing e auxiliar no processo decisório acerca da implantação do I-TEC. E em parceria com a área comercial, definiram o padrão de comunicação que seria adotado, fizeram o planejamento e a confecção do material de divulgação, escolheram o nome, e, por fim, organizaram o evento de inauguração.

A participação de Pós-vendas foi decisiva para a formatação do programa educativo, assim como para a definição do conteúdo programático dos cursos a serem oferecidos. Planejaram e escolheram também o desenho dos laboratórios, como também atuou na prospecção e avaliação de possíveis parceiros para compor equipe de instrutores. Isto porque esta era uma área que está em constante contato com a realidade do mercado, e conhecem a necessidade a ser desenvolvida.

Por fim, em relação à questão financeira não houve empecilho, pois a alta administração aprovou e apoiou o projeto desde a sua concepção. O valor divulgado como investimento total no I-TEC alcançou a cifra de R\$ 538.178,00 (quinhentos e trinta e oito mil, cento e setenta e oito Reais), que contempla o investimento na infra-estrutura e em capacitações. Hoje, o valor demandado, anualmente, para a manutenção está em aproximadamente R\$ 1.000.000,00 (um milhão de Reais).

#### 4.6. U.C. E AS PERSPECTIVAS DE EDUCAÇÃO

É necessário destacar que, para a Universidade Intelbras, há dois grupos de produtos e serviços que devem ser considerados, aquele que é destinado ao seu público interno e o que é designado ao seu público externo. O primeiro trata, prioritariamente, do desenvolvimento contínuo de competências individuais a fim de se alcançar os objetivos estratégicos da organização; enquanto o segundo objetiva o aperfeiçoamento de seus clientes e profissionais em telecomunicação, assim como também prima por sua evolução no conhecimento e qualificação técnica digital.

Com relação aos produtos e serviços, oferecidos pela empresa, que têm como meta o desenvolvimento individual e contínuo dos colaboradores, pode-se dizer que a Intelbras tem empreendido diversos esforços, através da implantação e estruturação de programas de aprendizagem, a fim de atender ao foco pré-estabelecido que é o de ampliar o conceito de universidade corporativa para que se atenda aos colaboradores internos e não apenas sua cadeia de valor, contudo estão cientes de que ainda há um caminho a ser percorrido para que se atinja.

Neste sentido, os produtos oferecidos atualmente, estão agrupados da seguinte forma: atividades de integração, programas internos, palestras, treinamento técnicos para desenvolver competências técnicas e auxílio-educação para cursos tais como: MBAs, Pós-graduação, graduação e cursos de idiomas.

O programa de integração é oferecido aos novos colaboradores com duração de um dia e conta com uma abordagem variada, tendo breves apresentações acerca das diversas áreas da empresa, exposição dos valores e políticas de recursos humanos e até mesmo momentos de dinâmicas de grupo. Visa inteirar o novo colaborador aos valores, filosofia e normas da empresa.

Além da integração há outros programas internos com foco no trabalho em equipe, como por exemplo, equipes de melhoria Intelbras que são formadas voluntariamente e buscam fornecer espaço aos colaboradores para estes atuarem na gestão participativa, dessa forma eles interagem e se comunicam com diversos níveis organizacionais e através da prática do trabalho em equipe e da aplicação de metodologias de solução de problemas os colaboradores têm a chance de desenvolverem tanto pessoalmente quanto profissionalmente; há também as comissões internas e comitês de trabalho, que são criados com finalidades e tempos

específicos e visam o trabalho em equipe e a interação com outras áreas, oferecendo-se então uma oportunidade de aprendizado.

#### 4.7. MANUTENÇÃO E AMPLIAÇÃO DA U.C. INTELBRÁS

Desde o início das discussões sobre a implantação da universidade corporativa, a Intelbras tem buscado convergir seus esforços no sentido de integrar este conceito como um todo. Através da melhoria gradativa dos processos sobre educação corporativa, a empresa almeja eliminar o distanciamento que existe entre o I-TEC e as capacitações ministradas pelo departamento de recursos humanos, visando diminuir esta fragmentação da unidade de universidade corporativa.

O próximo passo será a elaboração de um menu de aprendizagem com base nas competências e capacidades, que auxilia o líder no momento da avaliação e criação do Plano de Desenvolvimento Individual dos seus colaboradores. Este plano consiste em um conjunto de ações para o desenvolvimento do funcionário, presumindo que a responsabilidade é assumida de forma conjunta entre líder e avaliado.

Uma dificuldade verificada na elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual é a falta de familiaridade do líder em apontar a ação mais apropriada para suprir as necessidades de capacitação dos colaboradores. Cabe ressaltar ainda que pelo fato dos líderes serem responsáveis pela gestão do seu pessoal, e por estarem alocados em diferentes áreas de atuação, não há uma padronização quanto aos tipos de treinamentos. Sendo assim, a área de recursos humanos pretende listar e padronizar, para cada competência e capacidade, algumas sugestões de desenvolvimento profissional.

Pode-se destacar ainda a dificuldade na mudança cultural da organização, visto que exige uma quebra de paradigmas e de conceitos. Tal situação ocorre pela falta de entendimento da dimensão do desenvolvimento intelectual, principalmente nos níveis mais operacionais. Não obstante, exige-se do colaborador dedicação e envolvimento contínuo, juntamente com avaliações e *feedbacks* sinceros, os quais interferem diretamente no planejamento de treinamentos e nos resultados esperados da universidade corporativa.

Uma prioridade da universidade corporativa é o desenvolvimento de líderes, visto que o departamento de recursos humanos pretende se tornar uma ferramenta de assessoria ao passo que o próprio líder se tornará o gestor de pessoas. Portanto, um dos desafios estratégicos é a implantação da academia de líderes em 2009, com a finalidade de desenvolver e capacitá-los para elaborar os planos de desenvolvimento dos colaboradores e indicar cursos e capacitações efetivos para o cargo em questão.

Outro desafio estratégico, para 2010, é fomentar a gestão do conhecimento em todos os níveis da organização, sendo o foco inicial para a área tecnológica, como o departamento de Pesquisa e Desenvolvimento. Aponta-se este aspecto pelo fato de haver concentração de informações e conhecimentos em poucas pessoas, o que pode comprometer projetos caso elas venham a sair da empresa. Atualmente existem procedimentos padronizados de trabalho disponibilizados no sistema de documentação eletrônica ISODOC, no entanto, não são suficientes uma vez que a competência une o conhecimento teórico com a habilidade de pôr em prática determinada tarefa.

Por último, é apontada como desafio estratégico a implantação do sistema de Ensino à Distância (EaD) para 2009, pois possibilita um alcance maior de pessoas a um custo unitário menor. Houve um projeto piloto que não foi viabilizado por falta de recursos, forçando a Intelbras a ministrar treinamentos *in company*, com instrutores internos, ou em locais fora da empresa. Uma das dificuldades da implantação do EaD é a adequação e utilização desta ferramenta por parte dos funcionários, pois foi constatado em experiência anterior que o resultado esperado não foi atingido com relação a materiais sobre gestão da qualidade. Ainda,

é apontada dificuldade no monitoramento de resultados e a efetiva participação das pessoas, sendo que o nível de absorção do conhecimento à distância depende do tipo de curso a ser realizado.

#### 4.8. SUGESTÕES DE MELHORIA

A partir da análise de dados sobre a Universidade Corporativa da Intelbras, é possível identificar algumas sugestões de melhoria, tais como:

- a) estabelecimento de uma comissão multidisciplinar formal envolvendo os diversos departamentos da organização, de forma a criar uma unidade de atuação, entre RH e I-TEC, juntamente a um planejamento estratégico que atenda às necessidades da organização;
- b) reunião entre os principais líderes e gestores de cada área da empresa, de modo que se comprometam e se sensibilizem quanto a relevância da universidade corporativa para o desenvolvimento de todos os participantes;
- c) elaboração e divulgação de palestra descritiva a respeito do conceito e importância da Universidade Corporativa para todos os colaboradores da Intelbras, visando maior entendimento e engajamento destes;
- d) criação de um sistema que possibilite uma maior compartilhamento de informações entre os colaboradores, tal sistema incluiria ferramentas tecnológicas como intranet e ambiente virtual, bem como grupos e fóruns de discussão;
- e) estabelecimento de indicadores de desempenho que mensurem o impacto do produtos e serviços da universidade corporativa nos resultados da empresa;
- f) exploração do conceito de universidade corporativa como forma de marketing empresarial, uma vez que proporciona impactos positivos em relação à imagem da organização, como inovadora, responsável e educadora.

Cabe ressaltar que as três primeiras sugestões apontadas são mais adequadas e acessíveis de serem implantadas em um primeiro momento, enquanto as demais serão viáveis em um momento posterior, visto que demandam maior esforço, tempo, recursos financeiros e envolvimento dos colaboradores.

#### 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo procurou identificar os desafios estratégicos de gestão enfrentados na Universidade Corporativa da Intelbras. Logo, pôde-se constatar que o objetivo inicial foi atender e instruir os clientes e revendedores, que enfrentavam dificuldades perante as novas tecnologias utilizadas nos produtos Intelbras. A partir disso, surgiu o I-TEC, que foi a primeira idéia relacionada à Universidade Corporativa. Posteriormente, verificou-se que este conceito poderia ser ampliado a todos os colaboradores da empresa, o que se tornou possível graças à criação e desenvolvimento de um sistema de avaliação por competência.

No que tange à configuração organizacional, pode-se identificar que ela esta segmentada em duas áreas distintas. Uma delas está direcionada a sua cadeia de valor, com cursos e treinamentos realizados tanto em campo, quanto no seu centro de treinamento, o I-TEC. A outra por sua vez, tem como base o levantamento das competências individuais para o desenvolvimento dos colaboradores, a qual servirá como suporte para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual.

Além disso, foram encontrados aspectos dificultadores à gestão da universidade corporativa da Intelbras, que uma vez sanados consolidarão uma vantagem competitiva para a empresa. Sendo assim, destacam-se os seguintes itens: a ausência de uma unidade formal entre as duas áreas responsáveis pela universidade corporativa; a falta de indicadores; a insuficiência de disseminação do conceito, e, a não completude de sua ampliação no que tange a área de RH.

Por fim, no que se refere aos desafios estratégicos de gestão enfrentados pela Universidade Corporativa da Intelbras, pode-se apontar, primeiramente, que as pessoas se sensibilizem perante este conceito e sua importância. Pode-se apontar ainda, a falta de preparo e padronização dos líderes na elaboração de planos de desenvolvimento das competências básicas individuais exigidas. Outro ponto que deve ser mencionado é a falta de planejamento formal e estruturado, que conte com uma comissão multidisciplinar e com delegação de tarefas e responsabilidades.

Diante do exposto, conclui-se que todos os desafios apontados estão de certa forma relacionados a um desafio maior, que é a união de um conceito que, hoje, encontra-se dividido entre uma “universidade” com um caráter técnico e outra direcionada às capacitações dos colaboradores, de forma a alinhar as competências individuais com as organizacionais.

## REFERÊNCIAS

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

EBOLI, Marisa. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **As pessoas na organização**. 7 ed. São Paulo: Gente, 2002, p. 185-216.

FERNANDES, Gilmar Hollerweger. **Universidade corporativa caixa** – um estudo de caso. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005.

FREITAS, Maria do Carmo Duarte. **Educação corporativa: um método de apoio à decisão para implantação nas organizações empresariais**. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2003.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto C.; VIANNA, Marco A. F. **Capital intelectual, gestão do conhecimento e universidade corporativa**. Disponível em: <<http://www.institutomvc.com.br>>. Acesso em: 14 set 2008.

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

NUNES, Israel Honorino. **Requisitos para determinar a validade de transformação de um centro de treinamento de uma empresa do setor elétrico em universidade corporativa**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2005.