



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



## **UM ESTUDO PRELIMINAR DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS CATARINENSES**

**MURIALDO LOCH <sup>1</sup>, ALEXANDRE MARINO <sup>2</sup>, MARCOS DALMAU <sup>3</sup>, PEDRO A. DE MELO <sup>4</sup>**

<sup>1</sup> Administrador – Universidade Federal de Santa Catarina - Campus Universitário CSE/CAD, 88040-900, Florianópolis, SC, Brasil - e-mail: [murialdo@teach.com.br](mailto:murialdo@teach.com.br)

<sup>2</sup> Doutor em Engenharia de Produção; Professor e Coordenador do Curso de Administração – CAD, da UFSC - Campus Universitário CSE/CAD, 88040-900, Florianópolis, SC, Brasil - e-mail: [marino@cse.ufsc.br](mailto:marino@cse.ufsc.br)

<sup>3</sup> Doutor em Engenharia de Produção; Professor do Curso de Administração da UFSC - Campus Universitário CSE/CAD, 88040-900, Florianópolis, SC, Brasil - e-mail: [dalmau@cse.ufsc.br](mailto:dalmau@cse.ufsc.br)

<sup>4</sup> Doutor em Engenharia de Produção; Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração e Vice-Diretor do Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária – INPEAU/UFSC Campus Universitário CSE/CAD, 88040-900, Florianópolis, SC, Brasil [e-mail: pedromelo@inpeau.ufsc.br](mailto:pedromelo@inpeau.ufsc.br)

### **RESUMO**

Em um mercado cada vez mais competitivo, a inovação se apresenta como a melhor alternativa para a sobrevivência no mundo empresarial. Para assegurar a inovação constante de processos e produtos, as organizações se convencem que investir na educação de seu ativo mais valioso – o capital humano, é fundamental. Neste contexto, há uma nova forma de educação se propagando pelo meio empresarial, as Universidades Corporativas (UC's). Estas Instituições oferecem novas competências e habilidades para todos os níveis da organização. Assim, visando verificar a realidade das universidades Corporativas Catarinenses, este estudo caracterizou-se como uma pesquisa qualitativa de abordagens exploratória e descritiva. Para tanto, foram analisadas características de cinco UC's de companhias catarinenses: Sadia SA (com sede em São Paulo), Fundação Tupy (com sede em Joinville), Datasul (com sede em Joinville), Softway (sede em Florianópolis) e a Tigre (com sede em Joinville). Os resultados da pesquisa indicam que a sobrevivência e a integração do indivíduo no mercado de trabalho estão ligadas a uma série de fatores que vão desde suas capacidades, habilidades e competências até a sua conscientização de que hoje a aprendizagem é contínua. Além disso, constatou-se que a adoção das práticas de Universidades Corporativas deve ser cuidadosa, assim como todo o processo que decorre da sua implantação, pois manter seu conceito demanda montar uma estrutura que ofereça mecanismos de manutenção e fomento de novas competências a todos os seus *stakeholders*, assim como



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



parcerias com outras instituições de ensino, meio de educação flexível, continuado e alinhado com as estratégias adotadas pela empresa.

**Palavras-Chave:** Educação Corporativa, Universidades Corporativa, Vantagem Competitiva.

## **1. INTRODUÇÃO**

O tema “Educação Corporativa” marca o valor do conhecimento como diferencial num mercado dinâmico, complexo e com mudanças repentinas que exigem das empresas atenção redobrada nas pessoas. Para Senge (2000) confirma a mesma tese quando comenta que a essência para uma organização permanecer competitiva será o investimento em conhecimento e aprendizagem. Drucker (2000, p. 10), as grandes empresas têm poucas escolhas, “senão a de se converter em organizações baseadas em informações.

São muitos os que vêem na educação o motor do progresso. Para Eboli (2004, p. 36), “a educação tem, hoje em dia, legitimidade macroeconômica, pois há forte preocupação com sua implicação no desenvolvimento econômico e na competitividade de um país”. Para Dalmau (2003), Lobo (2002) e outros autores, em função da lacuna existente entre o conhecimento exigido por uma empresa e o que em certos casos uma pessoa possa obter em um centro de excelência de ensino, as empresas acabam assumindo a necessidade de investir na formação do seu profissional. Neste contexto, surgem conceitos já conhecidos tais como Treinamento e Desenvolvimento, assim como outro que está em maior evidência no Brasil chamado Universidade Corporativa.

Embora a prática Universidade Corporativa já exista há muito tempo, seu conceito é relativamente novo. O interesse pela criação das Universidades Corporativas, segundo Meister (1999), ocorreu no final da década de 80, nos



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Estados Unidos. No Brasil, esse número começou a crescer a partir do final da década de 90.

A rigor, de acordo com Dalmau (2003), as empresas estão trabalhando com as práticas de Universidades Corporativas visando criar uma cultura direcionada para o desenvolvimento de competências, entre as quais estão balizadas no tripé conhecimento, habilidade e atitude. Logo, as Universidades Corporativas surgem e têm como compromisso a criação de vantagem competitiva sustentável para a empresa. Na visão de Alperstedt (2003), as Universidades Corporativas vêm se multiplicando em âmbito nacional e internacional e seu desenvolvimento vem trazendo um novo perfil de “gestão do conhecimento” para o gerenciamento dos ativos intangíveis.

Diante do exposto, este trabalho tem como objetivo conhecer melhor os motivos e as práticas de gestão das empresas que adotaram o conceito de Universidades Corporativas, principalmente as que estão situadas no Estado de Santa Catarina, pois são empreendimentos que se destacam naturalmente nos seus respectivos mercados de atuação.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Serão apresentadas a seguir algumas considerações sobre o conceito de Universidades Corporativas, assim como a diferença entre as Universidades Tradicionais, Corporativas e os Centros de Treinamento empresariais.

### **2.1 Universidade Tradicional Versus Universidade Corporativa**

Muitas são as críticas levantadas sobre a Universidade Tradicional, afirmando que ela está ultrapassada para estes novos tempos e carece de uma profunda



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



reforma. Mesmo que a Universidade Tradicional apresente como principais funções o ensino, a pesquisa e a extensão, é inegável que ela vem cumprindo a sua função principal que é a disseminação do conhecimento, formando novos profissionais com visão crítica e conhecimento das respectivas áreas de atuação. Além disso, o papel das universidades tradicionais de ensino é o de gerar, sistematizar e transmitir o saber, preservando e estimulando a produção, criação e difusão cultural, filosófica, científica e artística, nem sempre estão preocupadas com a problemática das sociedades onde estão inseridas (MELO, 2002).

A orientação das Universidades Corporativas é bastante diferente, pois o foco é diferente, assim como o contexto também. A visão de negócios acaba fazendo com que haja uma concentração de ações voltadas para o desenvolvimento de competências específicas que possibilitem o profissional alcançar os parâmetros de excelências exigidos pelas próprias empresas, com base nos seus objetivos corporativos.

Neste contexto, e aproveitando a contribuição de Eboli (1999), as diferenças entre o papel das escolas de negócio e/ou administração, vinculadas às Universidades Tradicionais e as Universidades Corporativas podem ser melhor visualizadas no quadro a seguir:

QUADRO 1: Papel das Universidades Tradicionais e das Universidades Corporativas

<b>Universidade Tradicional</b>	<b>Universidade Corporativa</b>
Desenvolver competências essenciais para o mundo do trabalho	Desenvolver competências essenciais para o sucesso do negócio
Aprendizagem baseada em sólida formação conceitual e universal	Aprendizagem baseada na prática dos negócios
Sistema educacional formal	Sistema do desenvolvimento de



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



	peçoas pautado pela gestão por competências
Ensinar crenças e valores universais	Ensinar crenças e valores da empresa e do ambiente de negócios
Desenvolver cultura acadêmica	Desenvolver cultura empresarial
Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso das instituições e da comunidade	Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso da empresa e dos clientes

Com base nesse quadro, percebe-se que as universidades tradicionais trabalham dentro de um contexto mais generalista, acadêmico, baseados em um sistema formal e tradicionalista de formação. A rigor, tais práticas continuam contribuindo, assim como economizando em certa parte a própria ação estratégica das universidades corporativas, visto que os seus investimentos, muitas vezes, acabam sendo menores em função de um conhecimento de base já existente. No entanto, as diferenças mais atenuantes são aquelas que mostram que o foco das universidades corporativas é o negócio empresarial e a disseminação das crenças e culturas da empresa, pois servem como um diferencial competitivo, assim como possibilitam um direcionamento melhor de esforços para a obtenção da unidade empresarial.

## 2.2 Universidade Corporativa

De acordo com Alperstedt (2003) na expressão *Universidade Corporativa*, o uso do termo *corporativa* significa que a universidade é vinculada a uma corporação em que os serviços educacionais não são o principal objetivo. Já o termo *universidade* não deve ser entendido dentro do contexto do sistema de ensino superior, em que designa a educação de estudantes e o desenvolvimento de



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



pesquisa em várias áreas do conhecimento. *Universidade Corporativa* oferece instrução específica, sempre relacionada à área de negócio da própria organização. Portanto, segundo a autora, *universidade* para essas empresas é, basicamente, um artifício de marketing. Para Meister (1999, p. 29), a Universidade Corporativa pode ser definida como "um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização".

De acordo com Eboli (2004) a Universidade Corporativa prevê a implementação de alguns pressupostos, a saber:

- **Objetivo principal:** desenvolver as competências críticas do negócio em vez de habilidades individuais.
- **Foco do aprendizado:** elevar o aprendizado organizacional, fortalecer a cultura organizacional e o conhecimento coletivo e não apenas o conhecimento individual.
- **Escopo:** concentrar-se nas necessidades dos negócios, fazendo com que o escopo estratégico não esteja focado apenas no individual.
- **Ênfase dos programas:** identificar as competências críticas da organização e conceber ações e programas educacionais, a partir das estratégias de negócios.
- **Público-alvo:** estender o conceito de educação inclusiva a todo o público (interno e externo) e não apenas aos funcionários.
- **Local:** possibilitar a flexibilidade com projetos que utilizem tanto a modalidade à distância quanto a presencial.
- **Resultado:** aumentar a competitividade empresarial e não apenas a individual.

Segundo Peak (1997) e Meister (1999), alguns atributos são típicos de cada Universidade Corporativa, mas existem, entre estas características, formas peculiares como: unidade responsável pelas atividades de educação, espaço físico,



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



créditos reconhecidos e outorga de diplomas, composição do corpo docente, clientela, origem do investimento e parcerias com instituições de ensino tradicionais.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta é uma pesquisa do tipo qualitativa, onde procurou-se desenvolver um estudo sobre a realidade das Universidades Corporativas de empresas catarinenses. É um estudo de caso exploratório-descritivo. A pesquisa consistiu em um levantamento de todas as organizações com sede ou que foram fundadas em Santa Catarina que possuem Universidades Corporativas.

Inicialmente, a busca por empresas com este perfil deu-se em ferramentas de busca na Internet (Google, Yahoo, Uol), no *Guia Exame* – Os melhores lugares para se trabalhar 2004 e na revista GRANDES & LÍDERES, de 2001, que revela as 500 maiores empresas e grupos da Região Sul. Com essa busca, cinco empresas que se enquadravam no escopo da pesquisa foram encontradas.

A aplicação de um questionário e a pesquisa bibliográfica foram utilizadas como as principais técnicas para coleta de dados. Os questionários foram enviados por *e-mail* e respondidos pelo profissional responsável pela educação corporativa de cada empresa. Apenas um questionário foi aplicado na própria empresa (Softway).

### **4. ALGUNS ASPECTOS DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS CATARINENSES: ESTUDOS MULTICASOS**

Com base no que foi exposto e nos objetivos deste trabalho, serão apresentadas a seguir as principais considerações sobre a pesquisa realizada nas cinco universidades corporativas do Estado de Santa Catarina.



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



## **4.1 Universidades Corporativas pesquisadas do Estado de Santa Catarina**

### **a) Universidade Corporativa Tupy**

A Tupy Fundições Ltda foi fundada em 9 de março de 1938, em Joinville. É a maior fundição da América Latina e uma das maiores do mundo, entre as fundições independentes. A educação corporativa iniciou mais intensamente a partir dos anos 90. Para a Tupy, os empregados são considerados valores humanos, não apenas mão-de-obra ou recurso. A educação se apresenta como um dos maiores esforços da empresa, que oferece desde o ensino fundamental às especializações em nível de pós-graduação, passando por cursos profissionalizantes e informática. Para Valdecir Aparecido de Melo, coordenador de Recursos Humanos, embora a Universidade Corporativa Tupy não tenha a mesma “roupagem” do mercado, inúmeras ações para formação e desenvolvimento curricular, técnico, organizacional, operacional e social transmitem a certeza de que a Tupy está cumprindo seu papel enquanto Universidade Corporativa.

### **b) Universidade Corporativa Sadia**

Fundada em 7 de junho de 1944, por Atílio Fontana, a Sadia S.A. é líder nacional em várias atividades ligadas ao setor alimentício. Com cerca de 41.000 funcionários, a empresa tem doze unidades industriais, exporta para sessenta países e mantém filiais e escritórios em vários locais do mundo.

Criada em abril de 2003, a Universidade Sadia (Uni S) surge com a participação de seu Diretor Presidente, com o propósito de alinhar a educação com a visão estratégica da empresa. Tem como objetivo reter e gerir o capital intelectual, tratando-o como recurso estratégico para o estabelecimento dos diferenciais





*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



competitivos. A Uni S se integra na complementação de diversas formas de completar, renovar e desenvolver o conhecimento do público interno neste primeiro momento, mas gradativamente serão estendidos aos clientes e fornecedores.

Para o responsável da Uni S, Luiz Adelmo Budant Júnior, as Universidades Corporativas representam uma “tendência firme e consolidada da nova realidade na educação de adultos e uma oportunidade para parcerias com universidades”.

### **c) Universidade Corporativa Tigre**

De acordo com seu *site*, a Tigre S.A. foi fundada por João Hansen Júnior, em 1941. Já, nos anos 50, a Tigre era a pioneira, no Brasil, na produção de mangueiras de PVC flexível, e logo em seguida, em tubos e conexões de PVC rígido.

A Universidade Tigre é a divisão da Tigre voltada para a geração e a gestão do conhecimento e da inovação. Seu objetivo é manter a empresa, seus colaboradores e parceiros em permanente aprendizado, buscando a melhor utilização do conhecimento na criação de soluções inovadoras e na promoção de um melhor atendimento às necessidades do consumidor e do cidadão. As atividades da Universidade Tigre envolvem desde a mobilização da equipe interna da empresa em torno de temas relevantes para a sua atuação, até programas de relacionamento com o mercado, baseados em qualificação e ensino à distância.

Para Beto do Valle, Gerente Corporativo de Desenvolvimento Humano/ Universidade Tigre, a “baixa qualificação dos profissionais do mercado que lidam com produtos Tigre (varejo e prestação de serviços)” motivou a empresa a criar a Universidade Tigre. Atualmente, a Universidade Corporativa Tigre está sob o “guarda chuva” da área de Desenvolvimento Humano, que tem como missão gerar e



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



compartilhar o conhecimento para desenvolver as competências de todos os funcionários da empresa.

#### **d) Universidade Corporativa Datasul**

Segundo o seu *site*, a Datasul nasceu em 1978. Destaca-se entre as maiores empresa de soluções colaborativa para gestão e relacionamento empresarial. Seus produtos e serviços são sistemas de ERP (*Enterprise Resource Planning*) e B2B (*Business to Business*). Com sede em Joinville, a Datasul possui 103 funcionários e quase oito franquias como canais de distribuição em todo o Brasil e na Argentina, EUA e México.

A empresa capacita todos os níveis de suas organizações na utilização das soluções Datasul: executivos, profissionais de TI e usuários finais. Segundo o *site*, a Universidade Datasul disponibiliza conteúdos de acordo com a necessidade de cada grupo, provendo treinamentos introdutórios para novos usuários, ensinando aos profissionais de TI e times de implantação a melhor forma de implantar as soluções e apoiando os executivos na interpretação de indicadores de desempenho dos sistemas Datasul. Oferece, ainda, soluções de aprendizagem em diferentes formatos para atender suas necessidades, como treinamentos salas de aula presenciais e virtuais. Na Universidade Datasul os conteúdos são transmitidos via internet, em tempo real, diretamente da mesa dos especialistas em produtos Datasul para a mesa do pessoal em treinamento, não importando onde eles estejam. Caso alguém não possa participar da aula virtual, poderá retomá-la posteriormente, pois as aulas são gravadas em capítulos, facilitando o acesso a um conhecimento específico.

#### **e) Universidade Corporativa Softway**



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



A Softway é uma empresa que nasceu em São Paulo e se consolidou a partir da aquisição da Multiação *Call Center*, de Florianópolis, em 2001. A unidade em Florianópolis, é o objeto de pesquisa deste trabalho. Conta com 4.800 funcionários, entre os quais 2.200 trabalham na unidade de Florianópolis.

A Softway criou o seu Centro Universitário, atuando em parceria com a Universidade Anhembi Morumbi, de São Paulo e com a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), em Florianópolis. Hoje, proporciona cursos de nível superior seqüencial, com foco em Atendimento ao Consumidor e CRM. Subsidiados em mais de 50%, os cursos são um forte incentivo ao crescimento profissional do colaborador, fazendo com que sua lealdade e comprometimento sejam potencializados.

Atualmente, há mais de 400 colaboradores freqüentando os cursos da Universidade Softway. Este resultado, para Topázio Silveira Neto, vice-presidente da Softway, representa um esforço no sentido de desenvolver nos profissionais de todos os níveis, as qualificações, o conhecimento e as competências necessárias ao sucesso da empresa, impulsionando a organização e as pessoas que a constituem para um novo futuro. Para Gualtiero Schlichting Piccoli, vice-presidente da Associação Horizonte, a Universidade Softway, além de gerar valor para a empresa, contribui de forma significativa para a sociedade. Através de cursos superiores subsidiados muitos de seus colaboradores tiveram a oportunidade de transformar suas vidas pela perspectiva educacional.

#### **4.2 Aspectos de análise nas Universidades Corporativas Catarinenses**

A acirrada disputa por novos mercados acaba criando nas empresas uma necessidade de educar seus profissionais de acordo com o negócio da empresa,



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



pois dessa forma torna-se difícil de seus serviços e processos serem copiados. É importante destacar que essa educação não se restringe apenas a setores administrativos ou gerenciais, mais a toda cadeia de valor. Das cinco empresas pesquisadas, apenas uma atende o mercado nacional, ou seja, o restante atua internacionalmente, fator esse que maximiza a importância de se realizar investimentos nesta prática. Porém, tal fator não é o único levado em consideração, conforme melhor apresentado a seguir.

Com base na pesquisa, percebeu-se que existem vários motivos que fizeram as empresas criarem suas universidades corporativas, além dos já citados na revisão bibliográfica. São eles:

QUADRO 2: As motivações da formalização das atividades da Universidade Corporativa na organização

Item		Pouco	Média	Grande
1	Melhorar a imagem institucional	2	3	
2	Favorecer a competitividade organizacional		1	4
3	Capacitar as equipes para atender às demandas decorrentes da adoção de novas práticas gerenciais	1	1	3
4	Viabilizar a reorientação estratégica no processo produtivo		4	1
5	Facilitar o cumprimento das metas de planejamento da empresa		1	4
6	Atender ao objetivo de cumprimento do papel social da empresa	3		2
7	Estabelecer parcerias com entidades que oferecem formação técnica e acadêmica	3	1	1
8	Facilitar os processos de inovação (de produto, de processo, de gestão)	1	1	3
9	Melhorar o desempenho administrativo e		3	2



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



	comercial da instituição			
10	Adquirir e/ou criar competência em áreas técnicas nas quais a empresa não tinha capacitação compatível com a demanda	1	3	1
11	Facilitar a integração do trabalho de equipe		4	1
12	Criar vantagem competitiva para a empresa			5

Analisando o quadro acima, verifica-se que dentre os motivos que levaram estas empresas a implantarem suas universidades corporativas, os que mais se aproximaram da revisão bibliográfica foram os de número 3, 5, 8 e 10. Isso reforça a colocação de que a educação gera competência, que se transforma em qualidade, que promove maior competitividade que, por fim, pode fazer com que as empresas consigam lucro mediante formação dirigida. Outro aspecto bastante importante a ser destacado é que as Universidades Corporativas não foram criadas com base na necessidade de estabelecimento de parcerias, conforme se vê no item 7.

Outro ponto interessante verificado é que as empresas alegaram não terem melhorado sua imagem institucional com a implantação da Universidade Corporativa. No item 1, ao serem questionadas se houve uma melhoria na imagem institucional, a pesquisa mostra que os resultados não foram tão expressivos assim. Porém, aprofundando mais a análise e com base na entrevista realizada com os gestores, todos eles afirmaram que com a adoção desta prática, houve uma diminuição considerável do *turnover*/custo de recrutamento e seleção.

Um outro objeto de análise compreende a questão dos créditos reconhecidos e o reconhecimento de diplomas e parcerias com instituições de ensino tradicionais. Neste item da pesquisa, cada Universidade Corporativa apresentou respostas diferenciadas, conforme pode ser visto no quadro a seguir:



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



QUADRO 3: Créditos reconhecidos, outorga de diplomas, parcerias com instituições de ensino tradicionais.

<b>Universidade Corporativa 1</b>	<b>Universidade Corporativa 2</b>
O diploma é próprio da empresa quando a formação é específica do seu negócio e reconhecido pelo MEC, quando há parceria com outras instituições de ensino.	O diploma é próprio, válido internamente.
<b>Universidade Corporativa 3</b>	<b>Universidades Corporativas 4 e 5</b>
Formação específica por competência ao negócio da empresa e parcerias com instituições formais de ensino.	Têm parceria com outras instituições de ensino.

Analisando as respostas, verifica-se que as Universidades Corporativas precisam, em certos momentos, realizar parcerias com as Universidades Tradicionais pois se de um lado as empresas conhecem suas deficiências/debilidades, através das Tradicionais elas podem obter o valor necessário para a realização de programas de educação corporativa. Isso faz com que muitas tenham que analisar a viabilidade de se criar e manter uma equipe profissional específica para a elaboração de conteúdos e validação dos mesmos de acordo com as legislações de ensino. Porém, não são todas que estão pré-dispostas a assumirem mais esse custo. Logo, optam por fazerem parcerias visando também criar um mecanismo capaz de agregar valor ao produto/serviço a ser oferecido.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sobrevivência e a integração do indivíduo no mercado de trabalho estão ligadas a uma série de fatores que vão desde suas capacidades, habilidades e



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



competências até a sua conscientização de que hoje a aprendizagem é contínua. Desta forma, a educação não mais termina no centro de excelência tradicional.

A Universidade Corporativa se apresenta de forma diferente do centro de treinamento e das Universidades Tradicionais, pois a idéia central não é atuar sobre todas as demandas pontuais, mas sobre o que faz a diferença para os resultados do negócio.

Com base na pesquisa, verificou-se que além dos motivos já conhecidos e expostos na revisão bibliográfica, existem diversos outros que explicam o por que de se criar uma Universidade Corporativa. No entanto, independente das razões expostas, parte-se do pressuposto maior que o ponto de convergência e de início dos trabalhos está balizado na conciliação dos objetivos estratégicos da empresa com a elaboração dos programas educacionais corporativos.

Para tanto, a decisão empresarial de evoluir para um modelo de Universidade Corporativa requer bastante cuidado, assim como todo o processo que decorre da sua implantação. Manter seu conceito exige montar uma estrutura que ofereça mecanismos de manutenção e fomento de novas competências a todos os seus *stakeholders*, com parcerias com outras instituições de ensino, meio de educação flexível, continuado e alinhado com as estratégias adotadas pela empresa.

Nesse sentido, o estudo das Universidades Corporativas acaba tendo que ser ampliado. Com base nas respostas destas cinco empresas catarinenses, percebeu-se um conjunto de filosofias que no final acabam se convergendo para a mesma preocupação que é a formação e o preparo do profissional excelente. A manutenção do mesmo e a projeção das competências futuras será o resultado que a médio e a longo prazo poderão ser melhor visualizados. Porém, o que tem importado até o presente momento para elas é a consciência de que seus atos estão promovendo a



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



melhoria contínua dos principais agentes de mudança de qualquer organização: as pessoas.

## REFERÊNCIAS

ALPERSTEDT, C. **As universidades corporativas no contexto do ensino superior.** Revista Aprender Virtual, São Paulo, abril 2003. Disponível em: <[http://www.aprendervirtual.com/educacao\\_corporativa/2003\\_01\\_02\\_aprendizagem\\_corporativa](http://www.aprendervirtual.com/educacao_corporativa/2003_01_02_aprendizagem_corporativa)>. Acesso em: 10 maio 2003.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **Metodologia de análise para desenvolvimento e oferta de programas educacionais corporativos.** 2003. 229 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

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

EBOLI, Marisa. **Desenvolvimento e alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais: o surgimento das Universidades Corporativas.** São Paulo: Schmukles Editores, 1999.

\_\_\_\_\_. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades.** São Paulo: Gente, 2004.

LOBO, Eduardo. **Modelo de Procedimento para Projetos de Capacitação de Recursos Humanos baseado em situações de Ensino Instrumentado por NTIC e EAD no Contexto Corporativo.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas.** São Paulo: Makron Books, 1999.





*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- MELO, Pedro Antônio de. **A Cooperação Universidade-Empresa nas Universidades Públicas Brasileiras**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- PEAK, Martha H. Universidade Empresariais: Nova forma de treinamento dos funcionários ganha força. **Management Review**, São Paulo, v. 5, nov./dez. 1997.
- SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 14. ed. São Paulo: Nova Cultural, 2000.