

**XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU**

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

**A EFICIÊNCIA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

**MARCILENE BARROS LIMA**  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB  
[marcidf\\_unb@yahoo.com.br](mailto:marcidf_unb@yahoo.com.br)

**ROSEANE DE SOUZA AQUINO**  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB  
[roseane.aquino@gmail.com](mailto:roseane.aquino@gmail.com)

**MARIA JOSÉ BARROS LIMA**  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB  
[mariajblima@gmail.com](mailto:mariajblima@gmail.com)

**OSCAR GALDINO DE OLIVEIRA JUNIOR**  
UNIVERSIDADE NORTE DO PARANÁ - UNOPAR  
[oscar\\_galdino@hotmail.com](mailto:oscar_galdino@hotmail.com)

**EDSON RODRIGUES DA SILVA**  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB  
[edsonrs@yahoo.com.br](mailto:edsonrs@yahoo.com.br)

**PAULO ROBERTO MAGALHÃES CORDEIRO**  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB  
[paulo.magalhaes10@gmail.com](mailto:paulo.magalhaes10@gmail.com)

**RESUMO:**

A difusão do conhecimento e o crescimento da tecnologia obrigam as empresas a contratarem profissionais com perfil aberto a assimilação de novas competências. Diante dessas considerações, o enfoque empresarial hoje é proporcionar aos seus colaboradores as condições propícias para a formação do intelecto. Nesse contexto, a solução encontrada pelas empresas é investir em educação corporativa, oferecendo aos seus empregados cursos de qualificação, graduação e pós-graduação. A universidade corporativa segue princípios diferentes das tradicionais, uma vez que a sua filosofia é referente aos negócios empresariais. Com base nessa premissa, este artigo enfoca a educação corporativa no âmbito da Fundação Universidade de Brasília e nele há uma reflexão sobre as consequências dessa educação na produtividade, eficiência e eficácia dos empregados. Como método de abordagem, o trabalho utiliza a pesquisa qualitativa, investigação de campo, pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. As conclusões do trabalho permitem inferir os resultados positivos de produtividade, eficiência nos funcionários da Fundação Universidade de Brasília.

**Palavras-chave:** Educação Corporativa, Competência, Capacitação.

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações vistas como sistemas e ecossistemas deram um novo enfoque aos cargos. Estes padronizados, com funções definidas e hierarquia rígida são padrões considerados inoperantes segundo (DUTRA, 2001).

Reengenharia, fusão, gestão por competências, gestão por processos são transformações que ocorrem com o conceito de cargo. Aquela visão de rotina, certeza e segurança contraria os princípios da era do conhecimento: inovação, flexibilidade, agilidade no atendimento aos clientes. Esse choque de mudanças além de mudar a mentalidade da organização também gera no empregado a obrigação de transformar suas crenças e habilidades (DUTRA, 2001).

É imprescindível hoje reter os talentos humanos e para isso, as empresas recorrem à valorização das competências existentes no empregado. Eboli (2001, p. 113) enfatiza —[...] é absolutamente necessário que as empresas desenvolvam seus talentos e competências para ser mais competitiva e para obter resultados cada vez melhores nos negócios. Assim, além da organização ser mais competitiva no mercado, o empregado também se beneficia, uma vez que o conhecimento e as competências podem ser compartilhados entre os colaboradores e com o ambiente externo.

As empresas modernas ciente da responsabilidade de ter em seus quadros pessoas qualificadas planejaram a implantação da universidade corporativa. As organizações optaram por essa solução devido à meta dela que é segundo Meister (1999, p. 19) —[...] sustentar a vantagem competitiva inspirando um aprendizado permanente e um desempenho excepcional.

Segundo Eboli (2010), a educação corporativa é planejada para gerar competências em todas as pessoas que fazem parte do contexto organizacional tais como fornecedores, distribuidores. Logo não há de se falar em interesses em aquisição de habilidades somente do colaborador interno e sim de ampliação da educação para a parte externa da organização.

Diante dessas considerações e baseada no fato de que todas as empresas desejam ser mais competitiva, a educação corporativa se torna uma opção mais apropriada para atingir esse objetivo. Pereira (2007) afirma que as organizações privadas procuram o lucro já as organizações públicas tem como meta atender aos anseios da sociedade. Atingir o objetivo pelo qual as organizações foram criadas é um diferencial no aspecto competitividade, favorecendo o florescimento de competências profissionais.

O desenvolvimento de competências é motivado pela EC e por causa disso este trabalho discutirá o aspecto produtividade, eficiência na implantação da educação corporativa na Fundação Universidade de Brasília (FUB). A escolha da instituição para o estudo de caso se deu devido a dois motivos: o Plano de Reestruturação das Universidades Federais (REUNI) prevê a ampliação de vagas e funções gratificadas para docentes e técnicos administrativos, esse aumento demanda por parte do SRH uma gestão eficiente e funcionários capacitados. O segundo motivo foi que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) em consonância com a Lei nº 11091, de 12 de janeiro de 2005 estabelece a implantação do programa de educação corporativa no âmbito da FUB o qual atua por meio da Coodernadoria de Capacitação (PROCAP), a EC divide em três tipos de capacitação: cursos promovidos pelo SRH, curso de Especialização em Gestão Universitária, outras unidades acadêmicas. Os dois primeiros tipos foram o objeto de estudo deste trabalho.

Como as implicações da educação corporativa na FUB são amplas, restringe-se o trabalho para procurar respostas à seguinte indagação: Os conhecimentos adquiridos na educação corporativa contribuem para aumentar a eficiência e a produtividade do empregado na UnB?

Quanto a metodologia utilizada na pesquisa foi a qualitativa. Quanto ao método de procedimento foi utilizada a investigação de campo por meio de entrevistas individuais, a pesquisa bibliográfica e a documental.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. Desenvolvimento de pessoas: o treinamento como suporte**

As novas tendências de mercado fortalecem a difusão do conhecimento. Entretanto este é um recurso que facilmente se deteriora à medida que novas tecnologias são inventadas. Desse modo, as empresas para superarem esse desafio e se manterem competitivas no mercado, vêm se obrigadas a majorar o capital intelectual dos seus empregados.

Esse aumento faz parte da orientação dos gestores de pessoas para reter talentos. A política de retenção insere-se no contexto de desenvolvimento de pessoal, cujo expoente máximo é o treinamento. Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) o desenvolvimento objetiva a aquisição de novas habilidades e conhecimentos enquanto que o treinamento aperfeiçoa as habilidades para o indivíduo exercer a sua função.

Por muito tempo o treinamento foi visto como dispêndio de recursos para as empresas. Felizmente, a mentalidade foi modificada e o treinamento passou a ser um bom investimento. As empresas justificam essa mudança da seguinte maneira —Investir no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações significa investir na qualidade dos produtos e serviços e, conseqüentemente, atender melhor os clientes e ampliar as vendas (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, p. 220).

O índice de excelência do empregado almejado pelo empregador ao propor o treinamento baseia-se na premissa que a qualidade na prestação de serviços é alcançada pela valorização dos colaboradores. O treinamento voltado para os gerentes e funcionários deve estar alinhado ao plano de administração praticada na organização, caso contrário os empregados ficarão frustrados e sairão da empresa (LACOMBE, 2005).

Antes o treinamento era restrito ao corpo de gerentes por que as empresas acreditavam que a capacitação forneceria maior autoridade aos que lideram. Hoje o treinamento estendeu a todos, por que o resultado positivo da empresa depende também da colaboração de todos. Assim, um funcionário bem treinado, motivado, desempenha suas funções com agilidade e segurança, proporcionando lucro para os seus empregadores (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001)

Além da questão financeira e da qualidade na prestação de serviços, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) identificaram outros motivos para realizar o treinamento do empregado: a) deformação do sistema de ensino educacional cujo discurso destoa da realidade praticada no mercado de trabalho; b) a atividade peculiar a um cargo exige adaptação dos novatos; c) as transformações tecnológicas obrigam a reciclagem contínua de conhecimentos; d) o capital intelectual deve ser explorado.

As pessoas quando são convidadas para participar do treinamento tem várias motivações, Lacombe (2005, p. 322) assim resume —Para muitos, a maior motivação do treinamento é o aperfeiçoamento pessoal e profissional e a perspectiva de mudar a forma de executar o trabalho. Dessa forma, quando um funcionário participa de um treinamento, ele cria a expectativa de usar o conhecimento adquiridos em situações do trabalho, por isso é conveniente que os superiores apóiem a aprendizagem e facilitem o emprego desta no local de trabalho. Caso contrário, o funcionário ficará desmotivado.

Dentre os objetivos a serem alcançados com o treinamento, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) destacam a) preparo de pessoas para executar determinadas funções; b) oportunizar a continuidade no desenvolvimento individual; c) transformar o comportamento das pessoas, de modo a motivá-las criando um clima organizacional saudável.

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), o processo de treinamento é segmentado em quatro etapas, a saber: a) diagnóstico das necessidades de treinamento; b) programação de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas; c) implementação e execução; d) avaliação dos resultados.

As duas primeiras etapas envolvem o estudo de aspectos relacionados à organização. É um levantamento dos fatores intra e extra-organizacionais que alteram ou aperfeiçoam os recursos humanos. Após essa análise global tem-se um quadro de competências, as quais devem ser aperfeiçoadas por meio do treinamento.

As duas últimas etapas correlacionam-se entre si a execução e consequência. Este genericamente chamado de avaliação de resultados, é a fase na qual se compara as metas a serem alcançadas e os resultados efetivos. Existem três formas de avaliação: a) avaliação do aprendizado – a tendência aqui é verificar a assimilação do conhecimento, pode ser feita por provas, entrevistas; b) avaliação da reação- nesse tipo, a opinião sobre os recursos, métodos, materiais são coletadas a fim de reestruturar o curso; c) Avaliação dos resultados do treinamento - as pessoas integrantes do treinamento são avaliadas nos quesitos de produtividade, eficiência, competência. É essa a fase de retorno para a empresa do investimento no empregado. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA; 2001)

Em relação aos resultados do treinamento, afirma Lacombe (2005) que os treinados correspondem ao que se espera deles, esse efeito é chamado pigmaleão, ele é diretamente proporcional a expectativa do responsável pelo treinamento e o desempenho e aprendizagem dos participantes do treinamento.

Dessa forma, o treinamento e o desenvolvimento constituem etapas as quais os empregadores avaliam os resultados do investimento nos seus funcionários. O departamento ou seção onde são feitos a discussão, o planejamento e a coordenação dos projetos relativos ao treinamento estão sendo lentamente substituídos pela Universidade Corporativa (UC) ou Educação Corporativa (EC). Segundo Eboli (2010), os custos da EC e o treinamento são semelhantes, a diferença entre eles é que a EC é mais utilizada quando a empresa é de grande porte.

Eboli (2010) acrescenta ainda que exista o problema da indefinição sobre qual seria o critério para avaliar se o sistema é uma atividade de EC ou treinamento. Por esse motivo, especialistas nessa área se reúnem em simpósios, congressos para criar parâmetros na EC.

A implantação da EC nas empresas denota o grau de importância que é dada a educação em todo o mundo. As relações de empregado e empregador se tornaram parcerias bem construídas com a aprendizagem na EC. O empregado por que intensifica os conhecimentos, habilidades e aptidões mantendo sua empregabilidade e o empregador por que o conhecimento dos seus funcionários mantém a competitividade atraindo o lucro para a empresa (Eboli, 2004).

Desse modo, a EC se tornou a protagonista de histórias de sucessos empresariais, dado o seu caráter de modificar as relações do clima e cultura organizacional. Diante dessas considerações, expõe-se no tópico seguinte sobre as definições relativas a EC, seus princípios e histórico.

## **2.2. Educação Corporativa**

Os gerentes ao observarem o cenário das empresas que obtêm êxito no mercado, perceberam que o investimento em tecnologia e máquinas não era o suficiente a fim de aumentar a produtividade organizacional. Era preciso a aderência de outro fator para a resposta positiva do empreendimento: o capital intelectual, o qual é orientado pelo conhecimento adquirido. Dessa forma, o grande desafio das empresas hoje é gerir e assimilar conhecimentos, tendo em vista a rápida obsolescência do mesmo.

Este pensamento é confirmado por vários autores de comportamento organizacional e reforçado por Eboli (2001, p.116) quando esta afirma as organizações estão entrando em uma nova realidade, e reconhecendo a rápida obsolescência do conhecimento e a necessidade de não só assimilar, mas também gerar conhecimentos, especialmente vinculados aos negócios da empresa

Com mudança de enfoque nas organizações, a parceria entre empregador e empregado é afunilada pela aprendizagem. O antigo contrato de trabalho no qual o empregado era restrito a mero executor de tarefas é suprimido pela possibilidade de o empregado refletir sobre a sua carreira e aprender novas habilidades em seu ambiente de trabalho.

Nesse escopo de pensamento, Meister (1999) coaduna com a visão de que a educação no ambiente de trabalho enriquece tanto o empregado quanto o empregador. Este por que um servente bem treinado aumenta a produtividade e gera lucros; aquele por que os conhecimentos adquiridos colaborarão com a sua empregabilidade.

Essa visão, cujo foco é a educação nas empresas, acelerou devido à constatação das empresas de que a qualidade no ensino tradicional está aquém das expectativas da sociedade. Este fator aliado a necessidade de produzir capacitação permanente fomentaram o surgimento de universidades dentro das grandes corporações.

O termo universidade corporativa suscita polêmicas. A origem disso reside no caráter simbólico da palavra, o qual denota melhor posicionamento das atividades de aprendizado. Apesar de ser muito comum esse termo, outros nomes são utilizados para designar essa atividade, tais como Colégios, Institutos, Instituto de Gestão; Instituto de Aprendizado, Aprendizado em Negócios, Escolas, Escolas de Gestão, Escola Corporativa de Negócio, Academias, Centro de Aprendizado, Centro Educacionais de Desenvolvimento (TARAPANAFF, 2004).

Meister (1999, p. 29) define o dogma da universidade corporativa —[...] um guarda chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes e fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresarias da organização. Esse modelo de expansão da aprendizagem para todos colaboradores é justificada com o argumento de que se todos os membros souberem a missão, filosofia, valores e metas de qualidade, facilitada será o atingimento dos objetivos organizacionais.

Correlacionado ao pensamento de Meister, Bayma (2004) reitera que além do fator de expansão do conhecimento, as universidades corporativas são oriundas das novas demandas da sociedade do conhecimento. As exigências do mercado impulsionam a competitividade, convocando para os seus quadros pessoas habilidosas para lidar com mudanças e gestoras. Neste caso, as empresas devem assegurar a manutenção desses profissionais no seu quadro. Uma alternativa seria a aprendizagem contínua e em qualquer lugar, característica marcante da universidade corporativa.

Na mesma linha de pensamento dessas autoras, Dutra (2001) comenta que a relação de empregado e empregador são parcerias bem construídas. De um lado, têm-se as empresas que fornecem o enriquecimento e a preparação para os empregados enfrentarem as situações modernas. De outro lado, tem-se o empregado que transfere para o ambiente organizacional seu aprendizado. Esse intercâmbio de competências é intensificado pela universidade corporativa.

A autora afirma ainda que todas as empresas deveriam adotar a gestão de pessoas baseadas na competência dos indivíduos, o que seria uma mudança de paradigma, um sobrepujamento do antigo centro de sistema de treinamento e desenvolvimento (T&D).

Eboli (2004) reforça o conceito de UC ao sugerir a implementação das seguintes intenções: a) Objetivo principal – a organização prima pelo desenvolvimento das competências críticas negociais; b) Foco do aprendizado – o conhecimento organizacional

privilegia a divulgação da cultura na aprendizagem; c) Escopo – é o foco da empresa nas suas necessidades individuais; d) Ênfase dos programas – os programas educacionais e ações devem ser planejados em consonância com os objetivos organizacionais; e) Públicos Alvos – a educação deve pautar-se pelo desenvolvimento de competências dos colaboradores internos e externos; f) Local – o projeto de UC deve contemplar a possibilidade de ser um local virtual; g) Resultado – o objetivo organizacional contempla o aumento da competitividade.

As organizações que praticam as diretrizes da UC constroem um sistema cíclico de aprendizagem. Dessa maneira, a organização diante da mudança deve adaptar-se e entender a aprendizagem como uma fase vinculada aos objetivos organizacionais.

A UC segundo Eboli (2004, p. 48) tem a seguinte missão: A missão da UC consiste em formar e desenvolver talentos na gestão dos negócios., promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua.

Apesar de o processo de aprendizagem ser planejado para atuar na organização, infere-se que ele transcende o local o qual foi inicialmente previsto. Dessa forma, a UC muitas vezes utiliza-se com frequência da educação a distância para permitir o amplo acesso aos colaboradores.

A acessibilidade da aprendizagem a distância é segundo Tarapanoff (2004) a primordial característica de uma EC. O uso de ICT – tecnologia de comunicação e informação induz ao crescimento de inúmeras UCs. Esse aumento está relacionado as parcerias das grandes companhias com instituições de ensino superior. Estas são especialmente importantes por que desenvolvem programas de aprendizagem em sintonia com as necessidades da organização. Dessa forma, a ICT colabora e estimula o progresso dessa união.

Por meio da ICT e as parcerias obtém-se resultado satisfatório na implantação da EC, entretanto isso é insuficiente para atingir os objetivos inicialmente previstos. Eboli (2004) comenta que aprendizagem deve ser alinhada em três níveis: empresa, liderança e pessoas. A primeira refere-se ao oferecimento de um ambiente, cultura propícia para o florescimento da aprendizagem contínua. A segunda refere-se a postura do líder de aceitar, vivenciar e praticar a cultura organizacional de modo a despertar e estimular os empregados da empresa. A terceira refere-se ao fato de os participantes estarem motivados de modo que se envolvam e se comprometam para atingir os objetivos da EC.

Por meio do desenvolvimento desses três níveis, teoricamente conquista-se o objetivo da Educação corporativa, entretanto a prática do sucesso na EC está alicerçada nos princípios, expostos a seguir.

### **2.3. Princípios da Educação Corporativa**

Conforme discursado anteriormente, as empresas pouco a pouco notaram que o colaborador interno ou externo é uma peça primordial para a sobrevivência e competitividade no mercado. Por causa disso, a valorização do capital intelectual através da EC é uma boa alternativa para obter o êxito pretendido.

Para programar uma ação EC em uma empresa, Eboli (2004) enfatiza que o primeiro passo é integrar o planejamento estratégico com os recursos disponíveis. As estratégias devem ser traçadas levando em consideração a cultura, a estrutura e os modelos de gestão organizacional. Após ter feito o levantamento do ambiente interno e externo, resta ao planejador seguir os princípios da Educação Corporativa.

Segundo Eboli (2004, p. 57): —Princípios são as bases filosóficas que norteiam uma ação, ou seja, são os elementos qualitativos conceituais predominantes na constituição de um sistema de educação bem-sucedido.

Acrescenta a autora ainda que a qualidade do sistema de EC depende também das boas idéias dos planejadores, os quais devem estar alinhados aos sete princípios assim descritos:

a) Competitividade – Para a empresa ser competitiva, os interesses do negócio são alinhados aos modelos de gestão por competência críticas. Nesse ponto, Eboli (2004, p. 88) enfatiza —[...] o objetivo principal do sistema de educação corporativa é o desenvolvimento e a implantação das competências críticas para a viabilização das estratégias empresariais. Para essa autora, as competências críticas se desdobram em três: empresariais, organizacionais e humanas, a seguir descritas:

1)Empresariais – as empresas ao atuarem em sua área de especialidade devem reforçar as competências de seus empregados e aquelas que estes irão adquirir;

2)Organizacionais – os empregados devem adquirir as competências para atuarem nas áreas nas quais a empresa atua;

3)Humanas – referem se a capacidade do individuo de desenvolver suas competências, coerentemente com a visão e missão da organização;

b) Perpetuidade – A responsabilidade pela aprendizagem é conduzida pelos líderes e gestores;

c)Conectividade – a empresa deve estimular sistemas tecnológicos nos quais a informação possa ser repartida entre todos os colaboradores. Para que haja essa repartição do conhecimento, Eboli (2004) enfatiza que deve se intensificar todas as atividades relativas ao ciclo de gestão do conhecimento especializados do ramo do negócio e a organização. As etapas são descritas a seguir:

1)Geração – refere-se ao ato de pesquisar, investigar e comprovar os conhecimentos.

2)Assimilação – educam-se os indivíduos para que estes assimilem a aprendizagem.

3)Comunicação – o individuo dá publicidade aos conhecimentos, para que estes viabilizem a inteligência empresarial.

4)Aplicação – referem se às estratégias, processos que motivam os indivíduos a atuarem aplicando a aprendizagem.

d)Disponibilidade – O conhecimento deve ser acessível independente das barreiras físicas, morais, sociológicas.

A idéia de acessibilidade fica mais clara quando se usa as ferramentas disponibilizadas pela ICT. A facilidade de o conhecimento estar disponível em qualquer tempo e em qualquer lugar na educação a distância é o fator que motiva as pessoas a aprender.

Nessa abordagem, assim afirma Eboli (2004, p. 146 -147): —[...] Esse aspecto tem se mostrado essencial para aumentar a autonomia dos aprendizes e descentralizar o processo de aprendizagem. Devido ao fato de o aluno ser o responsável ativamente pela aprendizagem, os cursos a distância tem se multiplicado e as empresas apostam nas novas tecnologias com o objetivo de melhor treinar os seus funcionários.

e)Cidadania – o projeto de EC deve contemplar programas educativos e práticas sociais que valorizam o cidadão e contribuam para o bem estar da sociedade.

g)Parceria – A EC estimulará a participação de colaboradores internos e externos para a motivação dentro da aprendizagem.

h)Sustentabilidade – as considerações a respeito da viabilidade da EC devem ser feitas com o uso de sistema de qualidade eficaz, o qual comparará os objetivos —

metas e resultados, questionando-se as avaliações negativas e comportamentos considerados improdutivos.

Os princípios acima expostos são inter-relacionados e podem sofrer mudanças dependendo dos anseios da sociedade. Eles reforçam a idéia de que a educação corporativa é uma tendência de alinhar as boas práticas de gestão empresarial e as estratégias organizacionais. Nessa perspectiva de pensamento, discute-se a seguir o contexto no qual surgiu a educação corporativa.

#### **2.4. Histórico da Educação Corporativa**

A educação corporativa é uma evolução das atividades de treinamento do antigo Departamento de Recursos Humanos. O foco era aprimorar as habilidades profissionais e as competências nas atividades realizadas nas empresas.

Tarapanoff (2004) comenta que a empresa General Electric de Crotonville, New Jersey em 1945 foi a pioneira da educação corporativa. O treinamento envolvia somente executivos e empregados classe A.

Nas décadas que compreendem os anos 50 a 70, empresas de pequeno porte e grande planejaram cursos para ensinar os seus empregados a ser mais eficientes na realização de suas atividades.

Na década de 80 com a evolução da tecnologia, a reformulação das estruturas empresariais e as decisões descentralizadas, houve uma revisão no papel da universidade corporativa. O foco desta passou a ser o desenvolver individual de forma contínua, de forma que os conhecimentos sejam atualizados todos os dias. A Universidade Motorola fundada em 1981 seguiu essa nova orientação (TARAPANOFF, 2004).

Como consequência dessa orientação da educação corporativa, Meister (1999) afirma que a UC preenche as lacunas da aprendizagem do sistema de educação tradicional e por isso, elas tendem a crescer. Em uma estimativa feita pela autora no ano de 2001, ela observou que nos Estados Unidos a cada ano surgem 400 universidades corporativas.

Apesar de os Estados Unidos serem considerados os pioneiros da Universidade Corporativa, os países europeus impulsionados pela Revolução Industrial, também aderiram a UC. Assim surgiram Daimler Chrysler da Alemanha, Lufthansa e Simens na Alemanha, France Telecom na França e a Fiat na Itália, Gazprom e Alfabank na Rússia. Pouco a pouco as universidades corporativas foram se disseminando no mundo (TARAPANOFF, 2004)

A disseminação ocorreu por que as empresas perceberam que as três funções das universidades tradicionais devem ser aplicadas as UCs. Assim a pesquisa, apreensão do conhecimento e a prestação de serviços devem orientar a formação da educação corporativa (EBOLI, 2010).

No Brasil, o marco inicial do tema foi o lançamento do livro a Gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas de Jeanne C. Meister em 1999. Eboli (2010) estima que deve existir cerca de 300 ou 400 universidades corporativas. O que dificulta saber o número certo é as faltas de dados dos cadastros da empresas que participam da UC.

As universidades corporativas inicialmente eram chamadas de Colégios Corporativos por que eram vistas como organizações que não tinham o objetivo de educar. Em evolução ao conceito, surgiram quatro níveis de educação corporativa: a) somente treinamento; b) treinamento mais desenvolvimento gerencial- o treinamento visa adquirir competências, já o desenvolvimento modifica a aprendizagem existente;c) Oferta de cursos com crédito acadêmico- os estudos da UC equivalem as disciplinas ofertados por instituições reconhecidas; d) oferta de cursos que levam efetivamente ao grau acadêmico –as organizações oferecem cursos de graduação, mestrado e doutorado (TARAPANOFF, 2004).

A educação caracteriza a universidade corporativa, mas como reconhecer se uma instituição oferece a UC ou é apenas o treinamento empresarial? Para a organização oferecer a UC é preciso que ela tenha um programa de desenvolvimento da gerência e dos executivos aliado as estratégias empresariais (TARAPANOFF, 2004).

A idéia de desenvolvimento dos empregados pode ser feito por meio de parcerias entre instituições acadêmicas e empresas. Eboli (2010) afirma que a educação corporativa tanto no Brasil quanto no exterior segue essa tendência. Segundo a autora, a parceria denota que as empresas estão sendo menos imediatistas na resolução dos problemas.

Com base nessa idéia de parceria de instituições acadêmicas e empresas, expõe-se a seguir o caso da Fundação Universidade de Brasília, uma instituição acadêmica e pública que oferece a educação corporativa a seus funcionários.

## **2.5 Gestão de pessoas na Fundação Universidade de Brasília**

Embora alguns autores afirmem que a gestão de pessoas das empresas públicas e privadas é feita igualmente, há autores que discordam dessa opinião. Graham e Hays (1994) comentam que os administradores públicos enfrentam uma série de situações inexistentes na esfera privada, tais como metas contraditórias, controle inadequado dos recursos. Nesse escopo de pensamento, os autores alegam que o ambiente institucional exige mais dos administradores públicos, visto que a atuação destes é limitada por leis.

O controle exacerbado em relação à administração no serviço público reduz a flexibilidade na gestão de pessoas. Além disso, decisões que se referem a situações importantes na vida dos servidores públicos são coordenadas pelo alto escalão do governo, sobressaindo interesses particulares e partidários nas nomeações e / ou contratações. A desvantagem disso é que autoridade dada ao administrador público é quase nula, visto que ele não influencia nas decisões relativas aos aumentos tampouco nos níveis de classificações de cargos (GRAHAM; HAYS, 1994).

Correlacionado ao pensamento de Graham e Hays; Caravantes e Bjur (1994) comentam que o serviço público é influenciado pelas recomendações de políticos, portanto, no topo da pirâmide decisória pode ascender uma pessoa que não tenha mérito para ocupar o cargo.

Nessa abordagem, percebe-se que os administradores públicos ainda reagem a um ambiente no qual a burocracia comanda. Nestes termos, os servidores públicos são visualizados da seguinte maneira por Graham; Hays (1994, p. 83) —[...] Espera-se deles que renunciem à sua autonomia, que sigam as normas e que sejam leais ao seu supervisor. Em troca desses comportamentos, recebem uma carreira e um salário. Assim, o serviço público passou a ser sinônimo de uma melhor remuneração e uma carreira sólida.

A estabilidade no emprego, as melhores remunerações fizeram com que as pessoas escolhessem o serviço público como uma opção para não ficar desempregado. Segundo Caravantes e Bjur (1996) 10% da mão de obra preferem a oportunidade de ter o governo como patrão. Esse percentual da população afirma que os salários, a progressão na carreira, a estabilidade, as pensões por aposentadoria são fatores importantes no desempenho do cargo. Os autores salientam ainda que esses aspectos não sejam considerados no quesito avaliação de desempenho, resultando em funcionários ineficazes no desempenho da função.

Sobre o assunto ineficácia, Caravantes e Bjur (1996, p.251) afirmam —O problema não é que o serviço público brasileiro não alcance os melhores recursos humanos, mas sim, que não tenha capacidade de estimulá-los a que continuem bons empregados. Os autores enfatizam que as políticas de gestão de pessoas falham para avaliar a competência do indivíduo em exercer a função, restando impunes os empregados com nível inferior de desempenho.

Conforme o pensamento de Graham e Hays (1994), os gestores públicos não têm liberdade para atuar conforme o seu entendimento, as decisões dele estão atreladas à obediência da lei.

No caso da Universidade de Brasília, uma Instituição Federal de Ensino Superior – IFES, vinculada ao Ministério da Educação, a lei que regulamenta a carreira é nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005). A lei em seu artigo 5º, inciso I assim define plano de carreira —conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores titulares de cargos que integram 35 determinada carreira, constituindo-se em instrumento de gestão do órgão ou entidade. A gestão de pessoas no órgão público é baseada na coordenação do plano de carreira. Segundo a lei, as carreiras são subdivididas em cinco níveis de classificação (A, B, C, D, E), cada uma com quatro níveis de capacitação. Aos funcionários do setor educacional existem dois tipos de progressão: por capacitação, mediante a apresentação de certificados respeitado o limite mínimo de 18 meses de exercício. A segunda progressão é a de mérito, a qual é concedida ao servidor que tenha uma avaliação positiva do seu chefe, sendo de dois em dois anos o intervalo da progressão.

Além das progressões por promoção e mérito, é devido ao servidor um percentual de incentivo à qualificação quando o funcionário possui educação formal superior ao que o cargo exige. Se o curso estiver afinidade com a área na qual o servidor atua, o percentual de incentivo é maior do que não tem relação direta (BRASIL, 2005)

Devido a complexidade de gerenciar as carreiras usando os requisitos da lei, a UnB criou uma comissão de servidores e representantes da Administração, denominada Comissão de Enquadramento a fim de organizar os processos de progressão funcional.

A idéia de valorização do servidor utilizando a progressão funcional está em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, vigente nos anos 2006 a 2010. Segundo ele, um dos objetivos estratégicos da UnB é possuir nos seus quadros pessoas qualificadas a fim de desenvolver a Instituição (UNB, 2010a)

A capacitação de servidores e avaliação por seu desempenho é tema recorrente na Universidade de Brasília. A discussão gerou a Resolução do Conselho de Administração (CAD) nº. 9/2008, de 14/11/2008, a qual norteia a ação do Programa de Gestão e Avaliação do Desempenho (PROGED) dos técnico-administrativos em educação. É um projeto arrojado que versa a análise de desempenho, uma vez que a avaliação dos funcionários e ocupantes de cargos públicos são feitos continuamente e as informações são inseridas no sistema. Atualmente esse sistema está em fase de teste. (UNB, 2010a).

Para diminuir ou mesmo cessar a evasão de trabalhadores, a instituição decidiu valorizar o capital intelectual e para isso, implantou o programa de Educação Corporativa, o qual será analisado a seguir.

## **2.6 Educação corporativa na Fundação Universidade de Brasília**

A Universidade de Brasília como instituição de fomento à pesquisa e considerada avançada em vários aspectos, está desenvolvendo projetos estratégicos para modernizar a sua cadeia produtiva. Dentre estes estão a implementação de um modelo de gestão por processos, gestão estratégica de custos, projeto de Educação Corporativa e programa Memória da UnB (UNB, 2010a)

O modelo de gestão por processos é centrado no Mapeamento de Processos de Negócio (BPM), Engenharia de Software e Arquitetura Organizacional. É um curso feito para servidores de nível superior, os quais devem atuar na gerência da unidade. É um curso robusto, cuja carga horária é de 180 horas, aulas duas vezes por semana, turnos de 4 horas, sendo divididos em 7 módulos: 1. Fundamentos de Projetos e as Organizações, 2. Modelagem, Melhoria e Automação de Processos, 3. Gestão de 38

Projetos, 4. Engenharia de Requisitos, 5. Performance Organizacional e Balance Score Cards, 6. Gestão da Qualidade, 7. Arquitetura da Informação como Ferramenta para Modelagem de Processos.

A gestão estratégica de custos mede a utilização dos recursos públicos na educação. É uma metodologia que evidencia a relação custo/aluno por unidade, faculdade ou instituto realizada em duas versões: 1. metodologia exigida pelo TCU; 2. metodologia própria (UNB, 2010a)

O Projeto de Educação Corporativa visou primeiramente ser ofertada aos gestores acadêmicos, depois foi expandido para as demais pessoas. A Coordenadoria de Capacitação (PROCAP) é o setor responsável pela implantação, geralmente esta unidade atua com três tipos de capacitação: a) cursos promovidos diretamente pelo SRH, o qual convoca os instrutores segundo a necessidade da instituição; b) o curso realizado em parceria com a FACE (Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia), Especialização em Gestão Universitária; c) projetos que demandam profissionais específicos, cuja solicitação é feita pelas unidades acadêmicas e monitoramento do preenchimento da vaga é feita pelo SRH (UNB, 2009).

O curso de Especialização em Gestão Universitária tem duração de um ano, é composto por onze módulos: 1. Introdução à Gestão do Ensino Superior, 2. Planejamento, Administração e Gestão, 3. Trabalho, Gestão e Subjetividade; 4. Direito Administrativo Aplicado, 5. Direito Aplicado ao Ensino Superior, 6. Finanças Públicas Aplicada ao ensino, 7. Tópicos Especiais em Ensino Superior, 8. Gestão de pessoas, 9. Comportamento Organizacional, 10. Métodos e Técnicas de Pesquisa em Organizações, 11. Gestão de Processos. O curso visa que os participantes apliquem os princípios em gestão de processos e renovação Institucional nas unidades administrativas onde atuam. (UNB, 2009)

Os programas de educação corporativa na UnB assemelham-se às características do treinamento formal interno. Segundo Lacombe (2005), os instrutores dos cursos são pessoas da própria instituição ou contratada por esta. O local do treinamento é a própria empresa, na sede de outra empresa ou em um hotel. Segundo o autor, esse tipo de treinamento traz três vantagens para a empresa. A primeira relaciona-se ao fato de a empresa priorizar alguns assuntos do seu interesse nos cursos e, além disso, como a instituição contrata pessoas de fora da organização, ela observa as falas do monitor para repreendê-lo caso este contrarie a cultura. A segunda é relacionada a participação de muitas pessoas no treinamento, o que diminui teoricamente a perda de investimento pela demissão do treinado. A terceira vantagem relaciona-se ao custo. Este é muito baixo se comparado com outros tipos de treinamento.

Além do programa de EC implantado na UnB ser parecido com as características do treinamento formal interno, outro fator também deve ser considerado: a diferença entre UC e a universidade tradicional (UT). Como a UnB é uma instituição responsável pelo ensino superior, o programa de EC pode ser confundido com os do UT, por isso, essa diferenciação é necessária.

Eboli (2004, p. 204) pontua a diferença entre as duas universidades: As UCs tem como objetivo desenvolver nos profissionais as competências críticas para a viabilização das estratégias empresariais ao passo que as escolas tradicionais visam a desenvolver nas pessoas as competências críticas para o mundo do trabalho de modo geral.

Assim, a UC está mais relacionada á realização do objetivo organizacional, enquanto a UT visa preparar as pessoas para o mercado de trabalho. Ambos se assemelham no quesito de fortalecimento das competências críticas.

### **3. METODOLOGIA**

A metodologia é o conjunto de processos que o pesquisador utiliza-se para afirmar ou refutar as suas hipóteses. Além disso, é um meio que visa apreender uma determinada realidade, investigar fatos a procura da verdade. Para realizar esse objetivo, os cientistas utilizam o método, que segundo Oliveira (2002, p.57) —[...] é uma forma de pensar para se chegar à natureza de um determinado problema, quer seja para estudá-lo, quer seja para explicá-lo [...]].

Para a pesquisa em estudo, o metodologia usada foi a qualitativa. Segundo Malhotra (2001, p. 153) —A pesquisa qualitativa proporciona a compreensão fundamental da linguagem, das percepções e dos valores das pessoas. Quanto ao método de procedimento foram utilizados a investigação de campo por meio de 20 entrevistas individuais, a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental A investigação de campo foi realizada por meio de entrevistas individuais, estruturadas por um questionário, em que os entrevistados avaliaram as conseqüências da aprendizagem no ambiente de trabalho após a participação na universidade corporativa, ou seja, nos cursos Lato Sensu em Gestão Universitária e outros cursos de capacitação. A pesquisa bibliográfica teve como objetivo clarificar a situação dos servidores da Fundação Universidade de Brasília em relação aos planos de capacitação e análise de desempenho.

### 3.1 Análise dos resultados

Este tópico aborda a análise das respostas dos entrevistados. A tabela 1 mostra o perfil resumido dos respondentes da pesquisa.

Tabela 1- Perfil Resumido dos entrevistados

Nome	Idade (em anos)	Tempo de serviço (em anos)
Entrevistado 1	56	30
Entrevistado 2	60	30
Entrevistado 3	48	12
Entrevistado 4	37	12
Entrevistado 5	23	2
Entrevistado 6	25	4
Entrevistado 7	27	6
Entrevistado 8	48	13
Entrevistado 9	28	2
Entrevistado 10	42	13
Entrevistado 11	45	3
Entrevistado 12	52	23
Entrevistado 13	54	30
Entrevistado 14	51	31
Entrevistado 15	38	17
Entrevistado 16	29	5
Entrevistado 17	24	3
Entrevistado 18	36	10
Entrevistado 19	23	4
Entrevistado 20	25	3

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

As inferências dos estudos das respostas permitem afirmar que quanto maior o tempo de serviço, menor o entusiasmo para o treinamento, uma vez que os conteúdos de aprendizagem já são conhecidos pelos participantes. Por outro lado, os participantes com menor tempo de serviço tendem a visualizar a gestão da Fundação Universidade de Brasília como deficitária e com a aprendizagem dada nos cursos de capacitação tentam modificar a situação existente, criando novas soluções aos problemas observados.

Nos cursos, a maior parte dos entrevistados teve a motivação para fazer os cursos e conquistar o aumento no vencimento. Essa idéia tem origem desde a edição da Lei nº 11091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005), segundo ela, o servidor ganhará um aumento a

partir do momento que apresentar o certificado de conclusão de curso ao SRH, desde que tenha permanecido pelo menos 18 meses no desempenho do cargo.

Do processo de implantação da gestão corporativa, referente aos funcionários com mais de 3 anos de serviço, processos administrativos são vistos como morosos. Essa percepção nos resultados dos serviços públicos influencia a insatisfação dos usuários e também a qualidade. Segundo Santos, Maciera e Miranda (2004) essa característica da organização pública é histórica. Os usuários dos serviços públicos tacham os produtos oferecidos pelos órgãos como morosos, burocráticos e sujeitos a inúmeros erros. No atendimento das demandas da população, a resolução do problema é feito por um funcionário e ainda assim de forma ineficaz.

As carências descritas na Fundação Universidade de Brasília também são comuns em outros órgãos. Há uma disputa por recursos materiais, humanos, patrimoniais que se refletem no modelo de gestão adotado. Assim, na percepção dos participantes o que mais preocupa é o modo como é conduzida a política de recursos humanos e os processos.

Essa fraqueza da instituição é confirmada pelos autores Santos, Maciera e Miranda (2004, p.82) —[...] constata-se a falta de uniformização do entendimento das atividades operacionais e a informalidade das atividades decisórias que acabam sendo imprecisas e despadronizadas. Com a divisão da UnB em departamentos, institutos e faculdades, essa despadronização acaba por produzir carências em praticamente todas as áreas.

Eboli (2010) afirma que os resultados da educação corporativa são percebidos na empresa por meio da melhoria do clima organizacional e a boa prestação de produtos e serviços, promovendo conseqüentemente a união entre os colegas de trabalho. De forma geral, os participantes afirmam que a apreenderem todos os conteúdos ensinados nos cursos de capacitação: o funcionamento da FUB, as relações dos processos de gestão, patrimônio e de pessoal. As críticas referem-se a como usar a competência adquirida em um ambiente onde predomina as relações verticais e chefias não permitem mudanças. Já as chefias afirmam não perceberem mudanças em seus funcionários, mas acreditam que quando precisarem dos conhecimentos dos empregados serão atendidos.

Assim, para adquirir as competências propostas nos cursos de capacitação, Pereira (2007) sugere que a organização faça uma análise da estrutura organizacional, integrando todos os setores e modificando-os a fim de prestar o melhor serviço à população. Além disso, tanto o servidor quanto a instituição devem adotar posturas mais flexíveis, criativas e empreendedoras, facilitando assim o florescimento de competências.

Os participantes apesar de identificarem que na Fundação Universidade de Brasília os cursos de capacitação proporcionam uma visão para a melhoria dos serviços prestados pela Instituição, ainda assim eles admitem que a prestação de serviços continuará sendo feita da forma como é atualmente. Um deles opinou que a qualidade no atendimento na sua função permitiu a ele promoção no cargo.

Pereira (2007) analisa a prestação de serviços feita pelas organizações públicas e admite que os serviços sejam lentos, caros, má qualidade e pouco voltados para o atendimento das demandas da sociedade. As mudanças na imagem da organização dependem de uma ação conjunta da instituição e servidores, enxugando as estruturas consideradas prejudiciais à função social da sociedade.

Em complemento a visão de Pereira, os autores Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) afirmam que a qualidade na prestação de serviços depende da valorização do colaborador. Nesse sentido, as ações propostas pelo REUNI (UnB, 2010b) visam valorizar o servidor oferecendo cursos de capacitação. Quanto à modificação das estruturas, Fundação Universidade de Brasília está adotando ações para reduzir a lentidão nos processos com a implantação de sistemas de integração de dados.

Lacombe (2005) afirma que para uma empresa ter resultados positivos no treinamento, é preciso que os diretores colaborem, apóie os seus subordinados no sentido de eles aplicarem os conhecimentos adquiridos em prática.<sup>2</sup>

A análise das respostas permite concluir baseado no pensamento de Lacombe (2005) que a Fundação Universidade de Brasília não acredita no potencial de desenvolvimento dos seus colaboradores, pois a receptividade às idéias dos seus colaboradores é quase nula.

Os entrevistados reconhecem que devido ao caráter acadêmico da Instituição, a qualidade do atendimento seria melhor se a Fundação Universidade de Brasília dispusesse de pessoas qualificadas. O quadro atual com perdas de docentes e técnicos administrativos impossibilita a adoção de melhores práticas de gestão administrativa.

O Relatório de Gestão de 2008 (UnB, 2009) enfatiza que para alcançar os objetivos propostos, a FUB deve ter pessoas altamente qualificadas, visto que as maiores partes dos seus recursos provem dos investimentos para a prestação de serviços especializados. Por esse motivo, a capacitação é a regra dentro da FUB.

Existe um sistema de avaliação de desempenho dentro da FUB denominado Programa de Gestão e Avaliação de Desempenho - PROGED, infelizmente os resultados do treinamento só serão conhecidas este ano, fato que confirma a ausência de sistemas integrados de desenvolvimento de pessoas. (UNB, 2009).

Na análise das respostas depreende-se que os planejadores do curso ainda não fizeram o levantamento das pessoas que participaram do curso e que hoje são as promovedores de mudança no departamento.

A educação corporativa segundo Eboli (2010) tem o objetivo de aprimorar a liderança dos indivíduos. Como se percebe no resultado da pesquisa esse percentual de pessoas que são gestores após o curso, ainda é obscuro na Fundação Universidade de Brasília. Isso decorre em parte da crença de Eboli (2010) de que os diretores visualizam as diferenças no funcionário, no entanto estas não são quantificadas.

Os desafios dos cursos de capacitação perpassam três segmento igualmente problemáticos: servidores, professores e alunos. No programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI (UnB, 2010b) consta que os servidores a cada ano deixam o quadro da universidade por causa dos baixos salários oferecidos pela FUB, os professores acumulam as atividades administrativas, docência na graduação, pós graduação e extensão, gerando a sobrecarga de trabalho. A situação dos alunos também é problemática, uma vez que eles abandonam os cursos nos quais estão inscritos devido a incidência de três possíveis fatores: falta de orientação acadêmica, desmotivação e necessidade de trabalhar.

Outros desafios a serem combatidos pela educação corporativa na UnB dizem respeito a forma de condução dos processos administrativos. A informalidade das atividades de decisão em uma unidade acadêmica não influencia a outra daí decorre a problemática nos resultados, visto que segundo Santos, Macieira e Miranda (2004) a ausência de sistemas de informações integrados e a pouca participação dos funcionários na melhoria dos processos enfraquecem a confiança da sociedade na organização.

#### **4. CONCLUSÃO**

Das análises das respostas dos entrevistados, quase 85% respondeu que a motivação para fazer os cursos de capacitação foi a progressão funcional e o ganho do certificado em nome da Universidade de Brasília. O percentual restante sinalizou acréscimo na aprendizagem independente do lado financeiro.

A grande parte dos entrevistados afirma que os temas ensinados no curso são difíceis de serem implantados, uma vez que o corpo gestor da unidade ou Departamento barra as inovações devido ao desconhecimento de novas práticas de gestão e a burocracia.

Quanto ao papel da aprendizagem na educação corporativa, os respondentes são unânimes em afirmar que os conteúdos são úteis porque aborda uma nova visão da gestão e das ferramentas utilizadas na UnB, desconhecida por alguns devido a descentralização das atividades nos departamentos.

A educação corporativa, visualizada aqui pelo estudo de caso do curso Gestão Universitário, está alinhada com a missão e visão da Universidade de Brasília. Essa constatação parte das depreensões relativas as resposta dos questionados. Além disso, os módulos previstos nos curso de capacitação são coerentes com a visão de excelência pregada na instituição.

No quesito sugestões e inovações após o curso, alguns entrevistados afirmaram que o curso permitiu a eles uma maior reflexão sobre as possibilidades de gestão universitária e por isso, sugeriram novos caminhos para a Universidade de Brasília. A UnB em contrapartida, analisou as sugestões e acatou algumas, todavia o aceite da crítica veio depois de 5 a 10 anos, fato que frustrou os servidores da universidade. Em relação aos resultados alcançados no curso gestão universitária e outros cursos de capacitação, a interferência disso na produtividade dos funcionários é evidenciada nas respostas dos entrevistados. Tanto o representante da instituição tanto os ex participantes do curso notificam a ausência de avaliação de desempenho após o treinamento. A unidade responsável pela coleta de informações sobre servidores para fins de progressão funcional, o Proged, elabora quantitativos sobre alunos inscritos no curso, desistentes, quantia gasta com a qualificação. Exceto esses estudos quantitativos, o estudo qualitativo se resume a avaliação do curso, professores e material didático, nenhum estudo mais aprofundado sobre aquisição de competência e produtividade dos funcionários da UnB.

Os resultados deste trabalho reforçam a pesquisa Nacional sobre Práticas e Resultados da Educação Corporativa (Eboli, 2010). Segundo ela, há uma desagregação entre as ações de educação corporativa e análise de desempenho e remuneração. Uma das justificativas para isso dentro da Universidade de Brasília pode ser a descentralização de funções e ausência de um sistema que integre todas as atividades administrativas, dificultando a análise de resultado do treinamento.

Quanto aos desafios da pesquisa, o primeiro foi analisar as respostas dos participantes com objetividade, visto que o instrumento de coleta de dado – a entrevista, é extremamente subjetiva em sua concepção. Além disso, alguns participantes recusaram a gravação das respostas, o que dificultou algumas transcrições de respostas.

O tema Educação corporativa é muito amplo e por isso, o estudo de caso da UnB em relação à produtividade e eficiência do empregado após o treinamento, poderia ter sido explorado profundamente, pois é um assunto que desde a sua concepção incita polêmica. Outro fator que deve ser considerado em relação à pesquisa é o desconhecimento do termo e uso principalmente entre os funcionários da UnB. Na entrevista com os representantes da PROCAP, os trabalhadores notificaram que não sabiam o que era ações de EC. A pergunta reforçou a idéia dos autores Caravantes e Bjur (1996), segundo eles, as pessoas ocupam cargos públicos devido às escolhas políticas, algumas não têm mérito para exercer a função.

Quanto às sugestões para a EC na UnB, devem-se implantar vários sistemas de gestão em um só. Atualmente a gestão dos recursos (patrimônio, recursos humanos, material) é feita em diferentes sistemas impossibilitando o cruzamento das informações.

Além disso, o sistema PROGED ainda é restrito aos gestores acadêmicos, fazendo com que a avaliação do servidor seja subjetiva. Se fosse aberto à comunidade externa, o resultado do treinamento seria mais visível e mensurável.

Sugere-se para futuras pesquisas um estudo sobre a aplicação de um sistema de mensuração de avaliação de desempenho nos cursos da educação corporativa na Universidade de Brasília.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

- BAYMA, Fátima (org). Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2004.
- BRASIL. Lei n. 11091 de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.
- CARAVANTES, Geraldo R; BJUR, Wesley. Readministração em ação. São Paulo: Makron Books, 1996.
- DUTRA, Joel Souza et al. Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.
- EBOLI, Marisa. Educação corporativa aumenta a competitividade das empresas. Disponível em <<http://www.fea.usp.br/noticias.php?i=391>>. Acesso em 05 de agosto de 2010.
- \_\_\_\_\_. Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades. 2 ed. São Paulo: Gente, 2004.
- GRAHAM, Cole Blease; HAYS, Steven W. Para administrar a organização pública. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.
- LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos Humanos: Princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MALHOTRA, N. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MEISTER, Jeanne C. Educação corporativa. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisa, TGI,TCC, Monografias, Dissertações e Teses. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.
- PEREIRA, José Matias. Manual de Gestão Pública Contemporânea. São Paulo: Atlas, 2007.
- SANTOS, Raphael Paim Cunha; MACIEIRA, André Rego; MIRANDA, Thales Ribamar. Método de intervenção para reforma administrativa em Organizações Públicas – uma abordagem na gestão dos processos. In CAULLIRAUX, Heitor; YUKI, Mauro, Gestão Pública e Reforma Administrativa: conceitos e casos: a experiência de Florianópolis. Rio de Janeiro: Lucerna, 2004. p. 79 -101.
- TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- TARAPANOFF, Kira. Panorama da Educação Corporativa no contexto internacional In: SECRETARIA DE TECNOLOGIA INDUSTRIAL. Educação corporativa: uma contribuição para a competitividade. Brasília: Petróleo Brasileiro e CNI, 2004. Cap. 1.
- UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Relatório de Gestão: Fundação Universidade de Brasília: 2008. Brasília: Universidade de Brasília, 2009.
- \_\_\_\_\_. Plano de desenvolvimento institucional: 2006 a 2010. (2010a).. Brasília: Universidade de Brasília
- \_\_\_\_\_. (2010b). Disponível em <[http://unb.br/administracao/decanatos/deg/download/reuni\\_projeto\\_enviado.pdf](http://unb.br/administracao/decanatos/deg/download/reuni_projeto_enviado.pdf)> .Acesso em 10 de dezembro de 2010.