

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

LUCIANO SERGIO MICHELAN

ANÁLISE DA GESTÃO DE UNIVERSIDADE CORPORATIVA (GESUC)

**FLORIANÓPOLIS
2009**

LUCIANO SERGIO MICHELAN

ANÁLISE DA GESTÃO DE UNIVERSIDADE CORPORATIVA (GESUC)

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD5235, do Curso de Ciências da Administração, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau

Co-orientador: Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo

FLORIANÓPOLIS
2009

LUCIANO SERGIO MICHELAN

ANÁLISE DA GESTÃO DE UNIVERSIDADE CORPORATIVA (GESUC)

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado pela Coordenadoria de Estágio para a obtenção do título de Bacharel em Administração do Curso de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovado, em sua forma final, em 28 de Agosto de 2009.

Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágio do Curso

Apresentada à Banca Examinadora, composta pelos Professores:

Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau – Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Prof. Dr. Mário de Sousa Almeida – Membro
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Profª. Dra. Alessandra Linhares Jacobsen – Membro
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

*A minha mãe, que me deu suporte durante esta caminhada.
Ao meu pai, que mesmo a distância sempre me incentivou.
Ao meu irmão e irmã que me apoiaram de maneira incondicional.*

AGRADECIMENTOS

- Ao meu pai Euridece Michelin e minha mãe Maria de Lourdes da Silva Michelin, pelo suporte e direcionamento na vida;
- Aos meus irmãos Andrea Michelin Lorenzoni e Fábio Michelin, pelo apoio irrestrito;
- À Neide Köehler Schulte, pelos conselhos e conversas intermináveis sobre a academia e sobre a vida;
- Ao orientador Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau, pelo acolhimento desde antes da escolha do tema até a conclusão da monografia;
- Ao professor Dr. Pedro Antônio de Melo, diretor executivo do INPEAU, pelos conselhos acadêmicos e profissionais, inclusive pelo incentivo na participação de projetos de pesquisa e possibilidade de ingresso na pós-graduação.
- Ao professor Dr. Dante Girardi pela gentileza ao emprestar livros e pela aula de Universidade Corporativa;
- Ao amigo e professor Dr. Pedro Carlos Schenini, pelos ensinamentos acadêmicos, conselhos profissionais e fraternais;
- À professora Msc. Kelly Cristina Benetti, pelas orientações e discussões no início do trabalho de monografia e à Andressa Sasaki pelas orientações na parte final da condução da pesquisa.
- Aos professores Dr. Alexandre Marino Costa e Dr. Rudimar Antunes da Rocha pelos conselhos acadêmicos e indicações profissionais;
- Aos colegas de academia e pesquisa: Carlos Augusto Harger (Cau), Maurício Rissi, Raphael Schilickman, Edivandro Tecchio, Humberto Tosta, Edinei Tavares, Marina Hunttermann (...) e muitos outros que não caberiam nas páginas deste trabalho.

*Diga-me e esquecerei.
Mostre-me e recordarei.
Comprometa-me e entenderei.*

*Confúcio
(filósofo chinês 571-479 a.C.)*

MICHELAN, Luciano Sergio. **Análise da Gestão de Universidade Corporativa (GESUC)**. 129f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) – Curso de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

RESUMO

Na busca pela competitividade as organizações têm adotado as mais diversas formas de iniciativa para se destacarem frente aos concorrentes e conquistarem desempenho superior no mercado, recentemente o desempenho superior está inexoravelmente atrelado às ações educacionais infringida sobre as pessoas. Diante disto, buscou-se como objetivo geral da presente monografia Analisar a Gestão da Universidade Corporativa na Tivit. A fim de operacionalizar este objetivo detalhou-se os seguintes objetivos específicos: identificar como está estruturada a Universidade Corporativa; elaborar uma ferramenta de diagnóstico de Gestão de Universidade Corporativa; analisar como se dá a Gestão da Universidade Corporativa; e propor ajustes e melhorias, caso necessário. Para realizar tal estudo adotou-se como metodologia uma classificada como descritiva, bibliográfica, documental e de estudo de caso, tendo como abordagem um estudo aplicado e qualitativo. Quanto à técnica de coleta de dados primários optou-se pelo questionário estruturado e uma entrevista não estruturada por telefone, por outro lado, para os dados secundários foram coletadas informações tanto em meio físico como digital, sejam em teses, dissertações, artigos, sites e informativos. No que diz respeito à Universidade Corporativa (UC) as análises centraram-se: nos pressupostos conceituais do surgimento de UC; no histórico da UCs; nas características de UC; nas definições e conceitos da UC; bem como os estágios e classificação da UC. No que tange a Gestão da Universidade Corporativa (GESUC) buscou-se cinco perspectivas funcionais de análise: infra-estrutura física e tecnológica; subsistemas de gestão de pessoas; processos de formação de pessoas; estratégia de atuação da UC, tanto interna como de relação com o meio; e finanças, para controle dos resultados das ações educacionais. Como resultados do estudo verificou-se que organização adotou uma Universidade Corporativa (UC) de fato, mas que ainda necessita realizar melhorias em sua GESUC, especialmente no que diz respeito ao relacionamento com o mercado e seus *stakeholder*, além disso, propõe-se uma análise de viabilidade para realizar o curso na modalidade a distância ou semi-presencial visando aumentar o número de pessoas atendidas pela UC. Ambas as propostas com a finalidade de diminuir custos operacionais relativos aos processos de ensino. Por fim, ainda propõe-se estudos específicos para melhorar a gestão do conhecimento, especialmente para armazenagem e disseminação do conhecimento gerado no interior da UC da Tivit.

Palavras-Chave: Gestão de Universidade Corporativa. Universidade Corporativa. Educação Corporativa.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Funciograma de Gestão de Universidade Corporativa (GESUC).....	44
Figura 02: Presença da Tivit no Brasil.	87
Figura 03: Método de trabalho e gestão da Tivit.....	89
Figura 04: Funciograma de Gestão de Universidade Corporativa (GESUC).....	100
Figura 05: Funciograma de Gestão de Universidade Corporativa (GESUC).....	116

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Crescimento da Educação Corporativa no Brasil.....	29
Gráfico 02: Ponto de equilíbrio entre de custo de locação e compra de equipamentos. ..	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Universidades Corporativas no Brasil.....	30
Quadro 02: Característica das Universidades Tradicionais e das UCs.	35
Quadro 03: Mudança de paradigma de T&D para UC.	39
Quadro 04: Níveis de ações de treinamento: do T&D à UC.	40
Quadro 05: Pilares de gestão de talentos da UC da Embraco.	54
Quadro 06: Paralelo entre efetividade organizacional e de carreira.	55
Quadro 07: Etapas do processo de T&D.	56
Quadro 08: Etapas de programação de T&D.	59
Quadro 09: Aspectos fundamentais na programação do treinamento	59
Quadro 10: Locação <i>versus</i> aquisição de equipamentos.	69
Quadro 11: Comparativo de investimento em <i>e-learning</i> síncrono e assíncrono.	71
Quadro 12: Custo de treinamento presencial.....	73
Quadro 13: Custo <i>e-learning</i> assíncrono.	73
Quadro 14: Investimento por aluno.	74
Quadro 15: Histórico da Tivit.....	85
Quadro 16: Método de trabalho e gestão Tivit.	88
Quadro 17: Análise da mudança de paradigma da UC da Tivit.	95
Quadro 18: Resultados das características da UC.....	97
Quadro 19: Resultados dos conceitos da UC.....	97
Quadro 20: Aspectos da programação de UC.....	106
Quadro 21: Avaliações das ações educativas.....	107
Quadro 22: Estratégia para GESUC.	110
Quadro 23: Finanças para GESUC.....	112
Quadro 24: Resultados das características e conceitos da UC.	115

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Crescimento de UCs nos Estados Unidos	29
Tabela 02: Comparativo de custos por aluno.....	71
Tabela 03: Força das 5 maiores do mercado de <i>contact center</i>.....	90
Tabela 04: Faturamento por funcionário e por PA no mercado de <i>contact center</i>.....	91

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABEC	Associação Brasileira de Educação Corporativa
Abramge	Associação Brasileira de Medicina em Grupo
ABT	Associação Brasileira de Telemarketing
BPO	<i>Business Process Outsourcing</i> (Terceirização dos Processos de Negócio)
CDC	Código de Proteção e Defesa do Consumidor
CRM	<i>Customer Relationship Management</i> (Gestão do Relacionamento com Cliente)
EaD	Educação a Distância
EC	Educação Corporativa
FGV	Fundação Getúlio Vargas
GESUC	Gestão de Universidade Corporativa
GM	<i>General Motors</i>
GMI	<i>General Motors Engineering and Management Institute</i>
IDC	<i>International Data Corporation</i>
IES	Instituição de Ensino Superior
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
LNT	Levantamento das Necessidades de Treinamento
MBA	<i>Master Business in Administration</i>
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MEC	Ministério da Educação
MP	Ministério Público
PA	Posição de Atendimento
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PROCON	Programa de Orientação e Proteção ao Consumidor
PUC	Pontifícia Universidade Católica

P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SEPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SESI	Serviço Social da Indústria
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
UAL	Universidade de Alimentos
UC	Universidade Corporativa
UCS	Universidade Corporativa SECOVI
UDESC	Universidade do Estado de Santa Catarina
UniSesi	Universidade Virtual do Sesi
USP	Universidade de São Paulo
UT	Universidade Tradicional
VNN	Votorantim Novos Negócios
WACU	<i>Washington Area Corporate University</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	Contexto e Problema de Pesquisa.....	15
1.2	Objetivos.....	20
1.3	Justificativas.....	21
1.4	Estrutura do Trabalho.....	22
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
2.1	Universidade Corporativa (UC).....	25
2.1.1	Pressupostos Conceituais e Contexto do Surgimento de UC.....	25
2.1.2	Histórico e Crescimento das UCs.....	28
2.1.3	Características da UC e Diferenças de Universidade.....	31
2.1.4	Definições e Conceitos de UC.....	36
2.1.5	Estágios e Classificação de UC.....	40
2.2	Gestão de Universidade Corporativa (GESUC).....	42
2.2.1	Instalações e Infra-Estrutura Física e Tecnológica.....	45
2.2.2	Gestão de Pessoas.....	50
2.2.3	Processos de Formação de Pessoas.....	56
2.2.4	Estratégia de Atuação da UC.....	65
2.2.5	Finanças.....	68
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	79
3.1	Classificação da Pesquisa.....	79
3.2	Abordagem da Pesquisa.....	80
3.3	Técnica de Coleta de Dados.....	81
3.4	Delimitação do Estudo.....	83
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	84
4.1	Caracterização da Organização.....	84
4.2	Caracterização e Análise da UC.....	92
4.3	Caracterização e Análise da GESUC.....	99
4.3.1	Instalação e Infra-Estrutura Física e Tecnológica.....	101
4.3.2	Gestão de Pessoas.....	102
4.3.3	Processos de Formação de Pessoas.....	104
4.3.4	Estratégia de Atuação da UC.....	107
4.3.5	Finanças.....	110
5	CONCLUSÃO.....	113
5.1	Considerações Sobre o Estudo.....	114
	REFERÊNCIAS.....	118
	GLOSSÁRIO.....	125
	Apêndice A - Carta de Intenções.....	130

1 INTRODUÇÃO

*O insucesso é apenas uma oportunidade para
recomeçar de novo com mais inteligência.
(Henry Ford)*

Esta monografia pretende aprofundar estudos quanto à Universidade corporativa, mesclando informações com a Ciência de Administração, assim gerando uma nova estrutura para a Gestão de Universidade Corporativa.

Este capítulo, que introduz ao tema Universidade Corporativa e Gestão de Universidade Corporativa, pretende apresentar o contexto do estudo, evidenciando o problema de pesquisa que deve ser respondido com o objetivo geral e os objetivos específicos. Ainda neste capítulo são apresentadas justificativas para realização da pesquisa, bem como a estrutura da monografia desenvolvida.

1.1 Contexto e Problema de Pesquisa

Na sociedade atual o capital humano é considerado um dos principais fatores de sucesso das organizações. Com este enfoque, as empresas têm investido de forma crescente no fator humano tendo como objetivo tornarem-se competitivas frente ao mercado, alcançando assim, melhores resultados e qualidade dos seus serviços e produtos oferecidos aos clientes.

Em um mundo com as fronteiras abertas (globalizado), a ordem atual tem sido a competitividade. Sobre isso Lima (2007, p. 27) afirma que:

Competir faz parte da essência do ser humano. Lutamos dia após dia por atenção, satisfação, poder, liderança, sobrevivência. [...] É a tentativa de vencer nossas próprias fraquezas que nos torna superiores. Assim é com indivíduos, com empresas, com sociedades e com países. Pode-se gostar ou não gostar da arte da competição. Fugir dela é impossível.

Nesse ínterim, onde a competitividade se apresenta como um forte ponto de discussões no ambiente organizacional destaca-se a formação de competências visando à obtenção de melhores resultados, que em primeira instância aumenta o potencial de gerar riquezas e conseqüentemente tornam as organizações mais competitivas frente ao mercado.

Este pensamento pode ser sintetizado na afirmação de que “a importância do envolvimento do trabalhador em processos educativos apresenta-se cada vez mais forte no

discurso do empresariado, passando pelo dos governantes, tornando-se um lugar-comum nas formações discursivas de diferentes grupos” (QUARTIERO; CERNY, 2005, p. 27).

Sobre essa afirmação, os autores citam expoentes como Tofler, Schaff e Drucker, afirmando que estes tratam de termos como “sociedade do conhecimento”, “sociedade da informação” e “sociedade pós-capitalista” para designar esta nova necessidade que emerge baseada no conhecimento.

Neste contexto, a Educação Corporativa (EC) tem se apresentado como uma das possibilidades de aumentar a competência dos profissionais da organização. Essa forma de educação, direcionada à realidade empresarial se evidencia como uma maneira da organização potencializar a formação de competências necessária às suas atividades.

Andrade e Tachizawa (1999 *apud* RICARDO, 2007) enfatizam que o argumento para esse acontecimento decorre da desvinculação entre a realidade e a prática na educação formal, sendo este um dos motivos para o surgimento da Educação Corporativa.

Por esse motivo, Moraes, Silva e Cunha (2004, p. 3) afirmam que “embora a aprendizagem seja tradicionalmente um interesse da educação e da psicologia, ela passou a ser também uma preocupação no campo das organizações, onde tem crescido ao longo dos anos como resposta às exigências da Era do Conhecimento”.

Diante da Era do Conhecimento, o Serviço Federal de Processamento de Dados (SEPRO, 2001) considera necessária uma nova abordagem na formação dos profissionais, especialmente no que diz respeito à continuidade da formação, para que as pessoas permaneçam produtivas ao longo de toda a carreira profissional, de forma que esse tem sido um processo chave para a manutenção da competitividade organizacional.

Por isso, atualmente, as empresas têm se utilizado de programas de gestão de pessoas que vão além do subsídio de acesso ao aprendizado e da oferta de capacitação intermitente e pontual, que visam sanar apenas problemas de ordem tática da organização, como ocorre normalmente na gestão do subsistema de treinamento e desenvolvimento (T&D).

Em contraponto, a EC visa fornecer soluções de aprendizagem e compartilhamento de conhecimentos de forma contínua, atuando no sentido de que todos tenham as competências necessárias para sustentar os objetivos empresariais (SEPRO, 2001).

Segundo Ferreira (1986), a Educação Corporativa também se inclui no âmbito da educação, isto é, utilizando-se como um processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral do ser humano, visando uma melhor integração individual e social ao meio ambiente em que vive, a partir dos conhecimentos e aptidões adquiridas.

Outra iniciativa semelhante à Educação Corporativa é a Universidade Corporativa (UC), que apresenta conceitos e características diferenciados quanto ao escopo estratégico para a organização, especialmente quanto à continuidade das ações educacionais e abrangência de atendimento ao público. Apesar das diferenças, alguns autores, como Eboli e Alperstedt, consideram os termos como idênticos, por isso, cabe explanar introdutoriamente a questão para no decorrer do estudo abordar com maior profundidade.

Jeanne 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”. Apesar de seus diferentes formatos de funcionamento (presencial e virtual) sua finalidade é criar uma força de trabalho de primeira qualidade por meio de sistematização e organização de informações e “experiências de aprendizagem e desenvolvimento formando um todo coeso e determinado” (MEISTER, 1999, p. 30).

Teixeira (2005, p. 171) acrescenta, afirmando que a UC deve ser encarada como um processo e uma mentalidade que permeia toda a organização, sendo que “sua missão consiste em formar e desenvolver os talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a geração, assimilação, difusão e aplicação do conhecimento organizacional, por meio de um processo de aprendizagem ativo e contínuo”.

Diferente da associação inicial que se possa pensar, a UC não exerce a mesma função das universidades tradicionais (UT), que atuam no ensino, pesquisa e extensão, de forma indissociável. Porém cabe esclarecer que, a UC não deve ser considerada uma ameaça à UT, pelo contrário:

as experiências mais bem sucedidas de UC são aquelas que realizaram parcerias com algumas universidades que têm a competência para agregar valor a estes programas corporativos, principalmente pela expertise em realização de pesquisa (geração de conhecimento) e educação (assimilação de conhecimento), contribuindo assim para que as empresas realizem com mais competência e resultado o processo de divulgação e aplicação dos conhecimentos considerados críticos para o sucesso do negócio. (EBOLI, 2008, p. 13)

A agregação de valor por parte da UT advém essencialmente do *know how* da instituição em lidar com o processos educacionais, sobretudo em transmitir e estimular a geração de conhecimento no interior da organização, seja por meio do ensino, da pesquisa ou da extensão.

Por isso, a UC e a UT atuam formando uma parceira, por um lado para o atingimento dos objetivos estratégicos, por outro para ampliar o relacionamento com o mercado e com a sociedade, incrementando seu papel de pesquisa e extensão (ALPERSTEDT, 2004).

Em alguns casos, as UCs valem-se da sistemática do ensino universitário tradicional, oferecendo cursos em bases modulares, valendo-se de créditos, inclusive denominando de corpo docente o grupo de professores e instrutores, além de apresentar: materiais didáticos, catálogos próprios, logotipos e outras marcas institucionais (CAON, 2007). Contudo, é importante mencionar que nem sempre isso ocorre, inclusive, por vezes, sem a oferta de créditos universitários.

Angeloni e Fernandes (2000) afirmam que para sobreviver a Era do Conhecimento, as organizações necessitam transformar-se por meio de uma remodelagem de seus processos e estruturas, passando a apresentar novas características para aumentar sua capacidade de criar, transmitir, armazenar e utilizar efetivamente o conhecimento, sendo estes considerados fatores importantes para manter o desempenho organizacional.

Diante destas afirmações, torna-se relevante uma abordagem da Ciência da Administração com a finalidade de modelar tais processos e estruturas, para que as ações educacionais sejam utilizadas de forma efetiva e atinjam o objetivo estratégico da organização. Sendo esta uma das pretensões desta monografia.

Quanto à organização estudada, a Tivit é uma empresa do grupo Votorantim, especificamente de um dos braços do grupo denominado Votorantim Novos Negócios (VNN), que em 2007 adquiriu a empresa Softway Contact Center.

O foco da presente pesquisa está na unidade de *contact center* localizado em Florianópolis, justamente a parte da Softway que foi incorporada pela Tivit, além disso vale ressaltar que a empresa de *contact center* foi quem iniciou a Universidade Corporativa em 2001, por isso, durante a monografia são abordados momentos antes e depois da incorporação, ou seja, são mencionados tanto o nome da Softway como da Tivit.

Quanto aos recursos humanos deste setor, importa informar que 76% dos *call centers* foram implantados após o processo de privatização do setor de telecomunicações em 1998, assim o ambiente deste tipo de negócio se mostra bastante competitivo, especialmente no que diz respeito à redução de custos, conforme informações da Associação Brasileira de Telemarketing (ABT, 2005).

Os setores que mais contratam os serviços de *contact center* são: os de serviços financeiros, seguido de varejo, telecomunicações, seguros de saúde e editora/gráfica (ABT,

2005). Com isso, percebe-se que a competitividade se acirra devido principalmente a dois fatores: o número crescente de empresas concorrentes e de empresas contratantes.

Outro fator que aumenta a complexidade do serviço de *call center* são as recentes imposições legais, vide Decreto nº 6.523, de 31 de julho de 2008, e crescente cobrança de diferentes organismos, como: o Ministério Público (MP), na fiscalização de seu cumprimento a partir de 1º de dezembro de 2009; e os Programas de Orientação e Proteção ao Consumidor (PROCON), que exigem a rigorosa aplicação do Código de Proteção e Defesa do Consumidor (CDC).

Portanto, este mercado requer das organizações um gerenciamento de pessoal bastante intenso, de forma a atender as expectativas, demandas e exigências do mercado, bem como a prestação de serviços de qualidade aos contratantes dos serviços de *contact center*.

Para dimensionar, a Tivit possui um quadro de 26 mil colaboradores, posicionando-se como a 3ª maior do setor de telemarketing do país. Atualmente a organização possui 12 mil posições de atendimento (PA). Uma posição ou posto de atendimento consiste na instalação física (mesa, computador e fone de ouvido) usada por um operador de *telemarketing* (PORTAL CALLCENTER, 2008; CLIENTE S.A., 2009).

Em pesquisa realizada em 2005 a Softway apresentava como perfil de colaboradores: 80% com idade entre 18 e 27 anos; 64% dos colaboradores possuíam ensino médio completo; e 28% com ensino superior incompleto (PICCOLLI, 2005)

De acordo com a ABT (2005), o tempo médio inicial de treinamento é de 4,4 semanas, revelando assim uma grande necessidade de investimento inicial na capacitação de colaboradores de *call centers*, fato que dificulta a uma rápida atuação de profissionais competentes nas organizações. A situação piora por haver um alto índice *turnover* neste setor. Com o uso de uma UC é possível estender o prazo de permanência do colaborador na organização, pois o mesmo pode adquirir uma formação de nível superior por um preço abaixo de mercado, visto que os cursos nas UCs normalmente são subsidiados.

Assim, percebe-se uma relativa complexidade de gestão de pessoas, sobretudo, no que diz respeito à necessidade de formação do pessoal para manutenção dos mesmos nas posições de atendimento, pois o setor é caracterizado por alta rotatividade (PICCOLLI, 2005). Porém com a adoção do conceito de UC, a Softway, naquele momento, observou que o tempo médio de permanência na organização passou de 18 para 30 meses, comparando-se os participantes e não participantes da UC da empresa (PICCOLLI, 2005). Dessa forma, mesmo que UC não tenha sido o único fator de mudança no período de permanência dos colaboradores na organização é possível perceber houve uma significativa alteração após a adoção de uma UC.

De frente às: necessidades internas de permanência e formação de pessoas; exigências externas do mercado, por meio da Legislação, do CDC, do MP e da competitividade por clientes, se torna necessário um estudo sobre a Universidade Corporativa sob dois aspectos.

O primeiro, visando investigar se a iniciativa de Universidade Corporativa adotada pela organização realmente está alinhada aos conceitos e características de uma UC, pois segundo Grisci e Dengo (2005, p. 51), são “poucos os estudos ou evidências concretas de que o modelo UC seja, de fato uma proposta inovadora”, frente aos centros de T&D.

O segundo, e o principal foco deste estudo visa analisar como é a gestão da Universidade Corporativa da Tivit. Conforme o referencial conceitual investigado intensivamente, assim o estudo é analisado sob o enfoque funcionalista de administração, adotando cinco perspectivas de análise:

- a) de infra-estrutura física e tecnológica;
- b) de subsistemas de gestão de pessoas;
- c) de processos de formação de pessoas;
- d) de estratégia de atuação da UC, tanto interna como de relação com o meio; e
- e) de finanças, para controle dos resultados.

Estas perspectivas abordam a forma de gerir a Universidade Corporativa na organização, influenciando diretamente nos resultados finais pretendidos, tanto na questão de formação de pessoas quanto na financeira.

Diante do contexto competitivo e das exigências de mercado para a Tivit se torna imperativo um estudo sobre a gestão deste tipo diferenciado de estrutura organizacional, por isso foi levantado o seguinte problema de pesquisa: **Como ocorre a Gestão da Universidade Corporativa na Tivit?**

1.2 Objetivos

O objetivo geral deste estudo é: **Analisar a Gestão da Universidade Corporativa na Tivit**. Para operacionalizar este objetivo geral pretende-se detalhar o assunto nos seguintes objetivos específicos:

- a) identificar como está estruturada a Universidade Corporativa;
- b) elaborar uma ferramenta de diagnóstico de Gestão de Universidade Corporativa;
- c) analisar como se dá a Gestão da Universidade Corporativa; e
- d) propor ajustes e melhorias, caso necessário.

1.3 Justificativas

Para Castro (1978) um bom trabalho deve possuir três características: importância, originalidade e viabilidade.

No caso desta pesquisa, o estudo é considerado importante, pois este é um tema de relevância teórica para a universidade visto que há uma crescente de publicações de livros, artigos, dissertações e teses sobre o tema UC; relevância prática e científica para o acadêmico como complemento de sua formação de graduação em Ciências da Administração; relevância para a Tivit, pois são apresentadas novas possibilidades com relação às práticas da GESUC, considerando os cinco aspectos funcionalistas: finanças, pessoal, instalações, processos; e estratégia.

Por parte do acadêmico a pesquisa ainda se torna pessoalmente importante, pois a empresa, enquanto Softway, foi reconhecida como uma das melhores empresas para trabalhar, segundo o Guia Você S.A./Exame de 2003, 2004 e recebeu vários prêmios da ABT por sua gestão em 2007. Além disso, atualmente a Tivit possui a terceira maior operação de *contact center* do Brasil, fato que torna o estudo ainda mais intrigante, do ponto de vista de desafios de gestão.

Quanto à originalidade, cabe ressaltar que já foram publicados muitos trabalhos sobre o conceito e a utilidade da UC, mas há poucos publicados que dizem respeito a sua gestão, e nenhum trabalho foi encontrado pelo pesquisador que trate especificamente da gestão de uma Universidade Corporativa sob uma perspectiva funcionalista.

Este estudo pode ser considerado viável nos seguintes aspectos: quanto aos prazos, devido o acadêmico se dedicar integralmente à pesquisa e possuir apoio do orientador para elucidar questionamentos sobre o tema; quanto aos recursos financeiros, pois o acadêmico conta com bolsa de estudos, inclusive, conferindo-lhe certa flexibilidade de horários; quanto à disponibilidade de material bibliográfico sobre o assunto, disponibilizados pelos professores orientadores, do curso de Ciências da Administração, na Biblioteca Universitária da UFSC e por meio da internet; e quanto à possibilidade de acesso as informações, pois a gestora de recursos humanos da Tivit em Florianópolis viabiliza tal acesso, inclusive para realização de monografias, dissertações e teses, o que mostra que a organização tem as portas abertas para a

comunidade acadêmica, evidenciando-se como uma empresa que se preocupa com seu desenvolvimento e de seu pessoal.

1.4 Estrutura do Trabalho

Para clarificar o entendimento da pesquisa, cabe uma breve apresentação de como estão dispostas as partes desta monografia.

Na parte pré-textual pode-se verificar como auxílio ao leitor, um resumo do trabalho, com as palavras-chaves abordadas no estudo, além das listas de figuras, gráficos, quadros, tabelas e abreviaturas para auxiliar a consulta, por fim, uma estrutura obrigatória que é o sumário, onde constam os capítulos, seções, sub-seções e outras partes, devidamente enumeradas sequencialmente para apresentar toda parte textual e pós-textual.

Na parte textual o trabalho é dividido em cinco capítulos: Introdução; Fundamentação Teórica; Metodologia; Apresentação e Análise dos Resultados e Conclusão.

No capítulo 1, Introdução, é apresentado o contexto em que se encontram as Universidades Corporativas até chegar ao problema de pesquisa para o estudo. Com isto, são definidos: o objetivo geral, os objetivos específicos, as justificativas de se realizar o estudo, além da estrutura do trabalho.

O capítulo 2, Fundamentação Teórica, apresenta uma função especial no presente estudo, pois tem como finalidade dar suporte conceitual à execução da pesquisa, prestando apoio à formulação da ferramenta para análise da Gestão de Universidade Corporativa (GESUC). Além disso, o capítulo visa apresentar ao leitor um conteúdo que o aproxime ao entendimento das análises.

No terceiro capítulo são apresentados os Procedimentos Metodológicos, contemplando a classificação da pesquisa, a abordagem metodológica, as técnicas de coleta de dados e a delimitação do estudo.

O quarto capítulo, Apresentação e Análise dos Resultados, tem como objetivo apresentar os dados primários coletados, além de compará-los com a teoria levantada a fim de analisar como se dá a Gestão de Universidade Corporativa da Tivit, atendendo assim ao terceiro objetivo específico.

No quinto e último capítulo, Conclusões são apresentadas as considerações a respeito do estudo realizado nesta pesquisa, visando propor ajustes e melhorias, assim respondendo ao último objetivo específico da monografia. Além disso, ainda neste capítulo, também são

apresentadas outras proposições de estudos que estejam relacionadas especificamente ao tema Gestão de Universidade Corporativa (GESUC).

Por fim, na parte pós-textual, são destacadas: as referências utilizadas para consecução do estudo, um glossário para auxiliar a leitura e entendimento da monografia, bem como um apêndice do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

*A diferença entre o vencedor e o perdedor
não é a força nem o conhecimento,
mas, sim, a vontade de vencer.
(Vincent T. Lombard)*

Neste capítulo pretende-se abordar uma fundamentação teórica que dê suporte às análises a serem realizadas no decorrer desta pesquisa além de aproximar o leitor ao tema. Para que esse capítulo seja apresentado de forma clara, decidiu-se separá-lo em duas seções, Universidade Corporativa e Gestão de Universidade Corporativa (GESUC); e depois subdividi-las em cinco subseções cada uma, conforme ensina Cruz e Ribeiro (2003).

Larosa e Ayres (2005) consideram que nesta fase da monografia o que importa é adquirir conhecimento sobre o tema para conscientização dos conceitos e fatos, possibilitando discussões e análises mais profundas.

Assim, a primeira seção tem como objetivo apresentar um suporte teórico relacionado ao tema Universidade Corporativa (UC), mais especificamente, apresentando as seguintes seções: contexto do surgimento e pressupostos conceituais; histórico e crescimento; características; definições e conceitos; estágios e classificações.

Acredita-se que conhecendo os tópicos acima referidos, o leitor terá condições de compreender o significado de uma UC; saber diferenciá-la de outras formas que as organizações possuem para aquisição de competências; reconhecer quando está defronte a uma organização que se utiliza deste conceito; e entender qual seu papel dentro da sociedade e da organização que a fomenta.

Por conseguinte, a segunda seção serve para que se entenda melhor dinâmica de funcionamento de uma UC, ou seja, a Gestão de Universidade Corporativa, para tal buscou-se referencial teórico que compreende cinco áreas, sob a perspectiva funcionalista: instalação e infra-estrutura física e tecnológica; de subsistemas de gestão de pessoas; de processos de formação de pessoas; de estratégia, tanto interna como de relação com o meio; e de finanças, para controle dos resultados. Propondo, assim, uma nova maneira de caracterizar e diagnosticar a Gestão de Universidade Corporativa e cunhar o termo GESUC.

2.1 Universidade Corporativa (UC)

Nessa primeira seção da fundamentação teórica e empírica pretende-se abordar desde o contexto de surgimento das Universidades Corporativas até as diferentes fases e tipos de disponíveis segundo os teóricos e gestores de UC.

2.1.1 Pressupostos Conceituais e Contexto do Surgimento de UC

Inicialmente, cabe analisar que a tendência de formação de pessoas nas organizações tem origem em alguns aspectos fundamentais, como: um interesse crescente, tanto pelas empresas quanto pelos trabalhadores, no desenvolvimento de conhecimentos e competências; a contribuição do treinamento e desenvolvimento para os negócios; e a perpetuação da cultura e dos valores empresariais, conforme argumentado pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD, 2001).

Sendo a formação de pessoas um fator de grande importância para a aquisição de competências e, conseqüentemente, atribuir maior grau de competitividade à organização. Porém, a maneira e a profundidade como é fornecida essa competência ao pessoal da organização pode influenciar diretamente nos resultados almejados.

Najjar (2001) afirma que a passagem do treinamento para a educação é um paradigma assumido pelas organizações. Assim, o autor afirma que muitas organizações fazem uma transposição das “caixinhas de aprendizagem” para a estratégia de obter e gerar conhecimento pelo sistema de “vasos comunicantes”.

Nesse sentido, cabe expor conceitos que levaram e levam as organizações a refletir e adotarem medidas que visam transpor a ação de treinamento dos colaboradores para uma ação de formação dos mesmos, tanto para o trabalho como para a vida.

De forma bastante direta Tachizawa e Scaico (1997, p. 324) afirmam que “treinamento significa o preparo do empregado para o cargo”. Acrescentam que este deve buscar o aperfeiçoamento do desempenho funcional. Vários autores também definem o termo treinamento, contudo a maioria o faz adotando o mesmo sentido apresentado pelos autores citados.

Por exemplo, Vianna (1994) acrescenta conceituando treinamento como um desenvolvimento sistemático de padrões comportamentais e de competências requeridas por um indivíduo de forma a desempenhar adequadamente uma tarefa ou trabalho.

Bohlander, Snell e Sherman (2005) consideram que o termo treinamento tem sido utilizado para descrever o esforço da organização para estimular o aprendizado de seus

colaboradores, entretanto há uma distinção entre treinamento e desenvolvimento, por isso, os autores explicam que, enquanto o treinamento é focado para o desempenho de curto-prazo o desenvolvimento é orientado para futuras responsabilidades.

ABTD (1994) afirma que o processo de desenvolvimento prepara o indivíduo para posições mais complexas em termos de carreira profissional, em outras palavras, amplia as potencialidades do profissional, capacitando-o para ocupar cargos superiores na hierarquia. Por esses motivos, considera-se que o treinamento é mais focado para cargos no nível operacional e que visa o curto prazo, enquanto o desenvolvimento visa resultados futuros, sendo direcionados a cargos táticos ou estratégicos da organização

Como processo, o treinamento caracteriza-se por quatro etapas: diagnóstico, programação, execução e avaliação. Na forma em que é apresentado, percebe-se o início, meio e fim do processo de treinamento, sendo que seu reinício ocorre de acordo com a necessidade de aquisição de novas habilidades para desempenho do cargo.

Tachizawa e Scaico (1997) afirmam que se de um lado o treinamento significa o preparo do empregado para o cargo, de outro a educação prepara o empregado para o ambiente dentro e fora do trabalho.

Pelo que foi exposto pode-se perceber o treinamento como um processo finito, que parte de um diagnóstico inicial, enquanto a educação parte de uma necessidade do ser humano em se desenvolver não somente para o trabalho, mas também para a vida.

Enfocada no ambiente empresarial, Cristiane Alperstedt (2003) afirma que:

As empresas cientes da importância do conhecimento na sua arena de atuação, e impelidas a buscar e manter uma força de trabalho em processo permanente de aprendizagem vem desenvolvendo diferentes estratégias de atuação objetivando a manutenção de empregados com elevado potencial de agregação de valor, representando uma fonte potencial de vantagens competitivas.

Essa afirmação é reforçada por Jeanne Meister (1999), ao apontar que a proliferação dos cursos formais pelas próprias organizações é consequência do crescente interesse das empresas pelo desenvolvimento permanente das competências dos funcionários. Além disso, Meister (1999) assevera que a gênese das Universidades Corporativas se deve a frustração com a qualidade e aplicabilidade dos cursos de nível superior, ressaltando que o ensino de uma UC é focado nas atividades e necessidades das organizações, pois a formação é: orientada aos objetivos da empresa de maneira mais intensiva e permanente.

Como diferencial, as UCs apresentam “soluções de inteligência corporativa, promovendo o desenvolvimento de competências essenciais ao sucesso do negócio e tornando

possível o compartilhamento do conhecimento, em qualquer momento e em qualquer lugar, utilizando de toda a tecnologia disponível” (BAUMGARTNER, 2004, p. 4).

O surgimento das UCs está pautado, segundo a visão de Paton, Peters e Quintas (2008), em quatro fatores, por afetarem a indústria, a educação e a sociedade:

- a) o surgimento da Economia do Conhecimento e da organização focada no aprendizado, como parte do discurso executivo;
- b) a frequência e rapidez da reestruturação corporativa;
- c) a difusão e potencialidades das tecnologias de comunicação e suas aplicações; e
- d) a diversificação crescente dos sistemas educacionais, que vêm substituindo a formação pré-vocacional pelo desenvolvimento contínuo; e substituindo a via única de progressão padronizada, por uma multiplicidade de diferentes caminhos.

Desta forma, verifica-se que o surgimento da UC não advém de uma única mudança, mas de uma série de mudanças na indústria, na educação e na sociedade, especialmente na flexibilização e velocidade de ocorrência das mudanças.

Como fatores que sustentam a tendência de surgimento e expansão do número de UC, na visão de Meister (1999), apresentam-se:

- a) as organizações flexíveis: a emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial;
- b) a era do conhecimento: o advento e a consolidação da economia do conhecimento, na qual o conhecimento é a nova base para a formação de riqueza nos níveis individual, empresarial ou nacional;
- c) a rápida obsolescência do conhecimento: a redução do prazo de validade do conhecimento associado ao sentido de urgência; e
- d) a educação para estratégia global: uma mudança fundamental no mercado da educação global, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios.

Estes fatores, expostos por Meister (1999) e por Pantan, Peter e Quintas (2008) se sobrepõem, de maneira que ambas as afirmações estão pautadas em transformações na sociedade, e por consequência nas organizações nela contida, obrigando o advento de uma nova estrutura organizacional que dê suporte às novas exigências de geração de competências essenciais para manterem-se atuantes do mercado.

Tais tendências apontam para um novo aspecto na criação de uma vantagem competitiva sustentável das organizações, baseadas no comprometimento da empresa com a educação e no desenvolvimento das pessoas como centro do desempenho organizacional. Surge neste contexto, conforme Eboli (2002 *apud* TEIXEIRA, 2005), a idéia da Universidade Corporativa como eficaz fator de alinhamento e desenvolvimento dos talentos humanos com as estratégias empresarias.

Assim, apresentados os conceitos iniciais e o contexto de surgimento das Universidades Corporativas, cabe apresentar o histórico de seu surgimento e crescimento.

2.1.2 Histórico e Crescimento das UCs

A primeira empresa a adotar uma iniciativa de UC foi a General Motors, com a *GMI – General Motors Engineering and Management Institute*, iniciada no ano de 1926, porém sua primeira turma se formou em Engenharia em 1946, sendo que seu credenciamento só ocorreu em 1962, concedido pela *North Central Association of Colleges and Schools*, tornando-se independente somente em 1982, por fim, teve seu nome alterado em 1997 para *Kettering University*. Sendo que, atualmente, a GM só fornece a formação para executivos e empregados “classe A”, não estando aberta para fornecedores ou clientes (BRANCO, 2006; RICARDO, 2007; TARAPANOFF, 2004).

Após, seguiram-se as UCs da General Eletric (*Crotonville*), em Nova Jérsei, em 1945 e as da Walt Disney (*Diney University*), do Mcdonalds (*Hamburger University*) e da Motorola (Universidade Motorola) na década de 80, que se tornaram referência para as outras que vieram a segui-las (DENGO, 2001).

Nas décadas de 50, 60 e 70 iniciaram-se várias iniciativas de treinamento no interior das organizações com a finalidade de manter seu corpo de profissionais atualizados com relação às técnicas do mercado ou até lançar tendências (FERRONATTO, 2005). A implantação dessa estrutura, inicialmente ocorreu em empresas que possuíam altos investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), onde eram criados novos produtos ou processos que gerassem resultado para a organização.

Porém, na década de 80, as organizações para se tornarem mais ágeis e adequarem-se à dinâmica empresarial adotaram iniciativas que resultaram na UC, atuando com uma educação de forma continuada, opondo-se aos treinamentos intermitentes ocorridos até então, além do compartilhamento de informações e de práticas organizacionais (TARAPANOFF, 2004).

Chopard afirma que as iniciativas foram tomando consistência, primeiro distinguindo-se dos antigos centros de T&D, simplesmente por adotar a metodologia de ensino a distância, mas houve um reposicionamento da importância estratégica da educação corporativa para formação de pessoas (NETO, 2004).

Atendo-se ao crescimento deste tipo de instituições, segundo pesquisas realizadas (TARAPANOFF, 2004), o número de UCs nos Estados Unidos cresceu de forma acelerada:

Tabela 01: Crescimento de UCs nos Estados Unidos

Quantidade	Ano	Responsável da pesquisa
400	1988	Peak (1997)
800	1995	Meister (2001)
1.000	1997	Meister (2001)
1.200	1999	Meister (2001)
1.600	2000	Meister (2001)
2.000	2001	Meister (2001)

Fonte: Adaptado de Tarapanoff (2004).

Nos Estados Unidos, espera-se que em 2010 o número de UCs ultrapasse a quantidade de IES, chegando a 4000 unidades (FERRONATTO, 2005). Apesar disso, o autor alerta que a UC não pretende substituir a IES, mas complementá-la, buscando formar cidadãos conscientes e responsáveis, tanto para a sociedade como para a empresa.

Na Europa foi estimado um total de 100 instituições para o ano de 2001 e no Brasil acredita-se que o número esteja por volta 100, no ano de 2002 (MEISTER, 2004 *apud* TARAPANOFF, 2004). Em nível nacional o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2008b), realizou uma pesquisa com 40 instituições, onde foram colhidas as datas de início das iniciativas de EC, assim pode-se criar o seguinte gráfico:

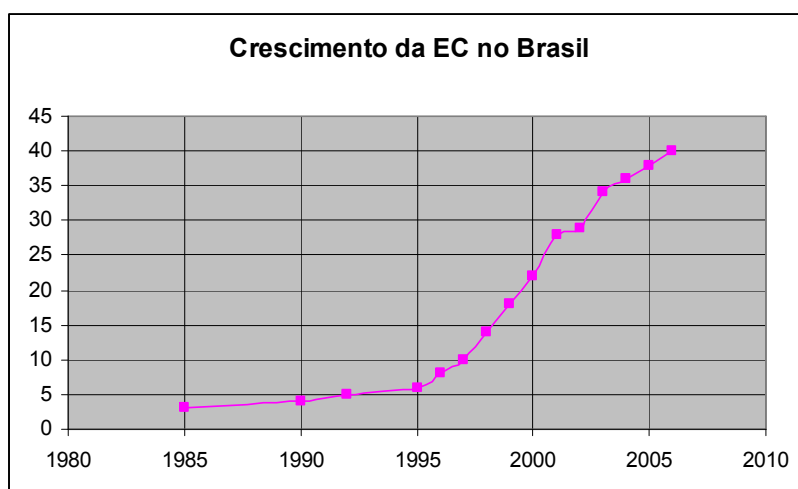


Gráfico 01: Crescimento da Educação Corporativa no Brasil

Fonte: Adaptado de MDIC (2008b).

Percebe-se um crescimento acentuado na segunda metade da década de 90, sendo que até o ano 2000 foram adotadas 18 iniciativas de UC, já entre 2000 e 2006 foram 22 iniciativas. Cabe observar que a pesquisa abordou 40 unidades, portanto estes valores não são os quantitativos reais de UCs no Brasil, contudo a amostra apresenta uma boa representatividade do que vem ocorrendo em nível nacional.

Atualmente, a EC no Brasil está presente em muitos tipos de organizações, nacionais e multinacionais, públicas e privadas e em diversos setores industriais e de serviços. Por isso, cabe apresentar um quadro com algumas Universidades Corporativas presentes no Brasil:

A	ABM, ABIPTI, ABRAMGE, Abril, Accor, Alcatel, Alcoa Alumínio, Algar, ALL-Logística, AMESP, Amil, AON, ARBRAS, ASSOCIL.	NO	Natura, Nestlé, Novartis. Oracle, Orbitall, Origem, Oxiteno.
B	Banco Central, Banco do Brasil, Banco Real, Bank Boston, BASF, Bematech, Beneficiência Portuguesa, BIC, BNDES, Bompreço, BOSCH, Brasil Telecom/Oi, Braskem, Bristol.	PR	Perdigão, Pernambucanas, Petrobrás, Piccadilly. Redebahia, Redecard, Rede Globo, Renner, Rhodia, Roche.
CD	Carrefour, Caterpillar, CEF, CEPEL, Citigroup, Coca-Cola, CONFEA, Correios (ECT), CNI-IEL, Credicard, Cruzeiro Esporte Clube, Coelba. Dana, Datasul, DPaschoal.	S	Sabesp, Sadia, Secretaria de Administração/Fazenda/Saúde do Estado da Bahia, Santander, Santista, SEBRAERS, Serasa, SECOVI, SEMCO, SEPRO, SESI, Siemens, Softway, Souza Cruz, Syngenta.
E	Elektro, Eletronorte, Eletropaulo, Elevar, Elma Chips, EMBASA, Embraer, Embratel, Ericson.	T	TAM, Telemar, Telemig Celular, Tigre, Transportadora América, Tupy Fundições, TV-Bahia
FG	Facchini, FIEC-CE, FIESC-SC, Fischer América, Fleury, Ford. Gessy Lever, Globo, GM, GVT.	U	Ultragaz, Ullian, Unibanco, UniDistribuição, Unidus, Unilegis, UNIMED, Unimetro, UNIPREV, Unisys.
H	Habib's, Hewlett-Packard, Hospital Albert Einstein, Hospital Sírio Libanês, HSBC.	V	VARIG, Vale, Vallé, Visa, Vivax, Vivo, Volkswagen, Volvo.
IK	IBM, Illy Café, Imbev, INEPAR, Instituto Gênus, INESS, ISVOR/FIAT, Itaipu Binacional, Itaú. Klabin, Kraft Foods, Krüger	XY	Xerox
LM	Leader Magazine, Light, Lojar Renner, Losango. Marcopolo, Marinha do Brasil, Martins, Mcdonalds, Metrô-SP, Microsiga, Monsanto, Motorola.	Nº	3M

Quadro 01: Universidades Corporativas no Brasil.

Fonte: Adaptado de Eboli (2003), Ferronato (2005), MDIC (2008a) e Grisci e Dengo (2005).

Para se ter idéia da importância das UCs para a excelência em gestão de pessoas no Brasil, pode-se verificar que no último *ranking* das melhores empresas para trabalhar, realizado pelas revistas *Você S/A* e *Exame* (2008). Entre as 10 melhores empresas para

trabalhar 5 possuem UC: Volvo (1^a); Chemtech (2^a) do grupo Siemens; Caterpillar (4^a); Arcelor Mittal (7^a); Promon (8^a); e Serasa (10^a). Além da Albrás (9^a), que possui educação corporativa, enquanto as outras incentivam financeiramente a formação educacional e profissional de seus funcionários, a Masa (3^a) e a Landis Gyr (4^a) oferecem subsídios de 50% em cursos externos, incluindo cursos de idiomas, graduação e pós-graduação, já o Laboratório Sabin (8^a) subsidia até 80% dos cursos de seus funcionários.

Assim, revelou-se que, segundo levantamento realizado pelas revistas, a maioria das organizações consideradas as 10 melhores para trabalhar adotam iniciativas para desenvolver as competências de seus funcionários, e outras cinco possuem uma UC. Diante de tal afirmação verifica-se que a adoção deste formato de gestão de pessoas merece um estudo de suas características para que seja possível compreender melhor os fatores que levam tais instituições a serem consideradas as melhores do país.

Contudo Grisci e Dengo (2005, p. 54) constaram em sua pesquisa que:

Uma leitura mais crítica permite observar que uma grande parcela da mídia especializada se refere às novas práticas da gestão com uma conotação, não só inovadora, mas como sendo elas um “achado caído do céu”, ou seja, não se percebe o cuidado com a fundamentação teórica. O risco é de que os modelos que tomam a forma de metáforas fujam da essência do tema, falseando-se, desse modo, a realidade que se pretende desvendar

Em outras palavras, o que se tem chamado de Universidade Corporativa nem sempre na verdade o é por falta de esmero conceitual ao adotar uma nova forma de gestão de pessoas. Assim, por essas evidências, cabe destacar quais são as características e as diferentes terminologias utilizadas, erroneamente ou não, para designar uma Universidade Corporativa.

2.1.3 Características da UC e Diferenças de Universidade

As Universidades Corporativas apresentam-se de formas diferentes, dependendo da empresa em que estão alocadas, podem variar quanto as suas características. Por isso, cabe inicialmente apresentar suas principais características para depois apresentar as diferenças que este tipo de programa educacional tem das IES e especialmente da Universidade.

2.1.3.1 Características da UC

Alperstedt (2003) afirma que a UC tem uma série de características que devem ser enfatizadas e que se distinguem dos centros de T&D, assim, por meio de referencial

conceitual buscou-se fazer um levantamento de tais características que são distintas quanto: à forma de gestão de pessoas; à educação permanente; à estratégia organizacional; à estrutura física; à modalidade de ensino; ao reconhecimento de créditos e outorga de diplomas; à composição do corpo docente; ao público-alvo; e à origem do investimento.

Eboli (2004) afirma que a UC é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências. Para tanto, a organização deve se utilizar da gestão por competências não somente no desenvolvimento de pessoas, mas em todos os subsistemas de recursos humanos, como: recrutamento e seleção; atração e retenção de talentos; orientação e modelagem de cargo; planejamento de carreira; avaliação e desempenho; e, por fim, benefícios e remuneração. Em outras palavras, todos os subsistemas de recursos humanos devem ser geridos segundo os conceitos de gestão por competências alinhadas a estratégia organizacional, fato que já ocorre em algumas empresas, mesmo antes da adoção de uma UC.

Outra característica da UC é seu caráter contínuo da aprendizagem, ou seja, a organização fornece uma educação permanente vinculada às metas empresariais (EBOLI, 2004). Corroborando com essa idéia, Meister (1998 *apud* ALPERSTEDT, 2001a) destaca o caráter intensivo e permanente como característica diferenciadora do provimento educacional oferecido pelas empresas que possuem UC.

Além de a formação estar alinhada a estratégia, Quartiero e Cerny (2005, p. 24) observam sobre as organizações estarem: “formando parcerias e desencadeando estratégias de estreita colaboração com universidades, criando ambientes eletrônicos para armazenamento de informações e instituindo modelos educacionais voltados para o mercado”.

Quanto às instalações, uma UC pode ter estrutura física própria ou se utilizar das instalações de IES conveniadas, aumentando a dependência da organização em relação às instituições. Tal decisão implica na redução do custo inicial de investimento em estrutura física, porém aumenta o custo para utilização da infra-estrutura da IES, especialmente, se a organização pretende formar um grande contingente de pessoal.

Além desse formato, a estrutura física pode ser centralizada em um único local (matriz), ou distribuídas em vários países ou por um território nacional. Por outro lado, as organizações não têm a obrigação de possuir salas de aula, sendo esse modelo baseadas em redes eletrônicas, independentes de espaços físicos, constituindo o que se convencionou denominar de organizações virtuais (ALPERSTEDT, 2003). Como exemplo dessas duas últimas pode-se citar a *SunU*, da *Sun Microsystems* e a *Unite da Telemar*.

Além do mais, a modalidade de ensino pode ser presencial ou a distância, o que pode trazer alguns benefícios, como redução dos custos e o tempo utilizado para a formação

(ALPERSTEDT, 2003; QUARTIERO; CERNY, 2005), porém, segundo Peak (1997 *apud* ALPERSTEDT, 2003) nessa modalidade há grandes dificuldades de realização de trabalhos em equipe, especialmente se os trabalhadores não estiverem na mesma unidade.

Por esse motivo, Alperstedt (2003) afirma que muitos centros de ensino a distância também estão buscando *campi* para o desenvolvimento de seus trabalhos em equipe ou formação das habilidades. Outros motivos também apresentados para a construção de espaços físicos, pois assim, “a estrutura física e organizacional das universidades acadêmicas é replicada, desde a figura do reitor, à gráfica própria. É como se a ligação ao modelo acadêmico desse legitimidade a essa nova proposta de universidade” (QUARTIERO; CERNY, 2005, p. 37).

Em 1998 Meister realizou uma pesquisa revelando que cerca de 25% das UCs americanas oferecem créditos universitários e 40% esperavam começar a criar programas que garantisse tais créditos (ALPERSTEDT, 2003). Outra pesquisa, realizada nos Estados Unidos com 100 UCs, em 1995, revelou que um terço dessas instituições tem planos de outorgar diplomas. Contudo, atualmente no Brasil, esses créditos têm validade a partir de um convênio entre uma IES e a UC, pois as empresas não têm autorização para emissão de diplomas, somente certificados, afirma Cristiane Alperstedt (2004), diretora da Escola de Negócios da Universidade Anhembi-Morumbi.

Outra característica é a composição do corpo docente da UC. Diferente de uma instituição tradicional, que conta com professores contratados, a UC além de fazer uso dos professores da IES, também pode se utilizar de: professores externos convidados; consultores especialistas; e profissionais da própria organização, como gerentes e especialistas.

“Algumas Universidades Corporativas extrapolam o oferecimento dos cursos [...] para além dos funcionários da empresa, estendo-os a clientes, fornecedores, franqueados, outras empresas parceiras, e até mesmo à comunidade externa em geral” (ALPERSTEDT, 2003, p. 6). Portanto, o público-alvo pode estender aos seus *stakeholder* e também para qualquer empresa que participa da cadeia produtiva da organização.

A origem do investimento é outro fator característico interessante, pois não necessariamente tem origem exclusiva de uma única organização. O investimento em UC pode ter origem nas parcerias entre empresas de um mesmo setor, gerando as universidades setoriais, ou ainda entre empresas que não são concorrentes, resultando em um consórcio. Em outros casos é possível conseguir investimento do governo para capacitação de futuros trabalhadores. Assim, diferente do centro de treinamento e desenvolvimento (T&D), a UC tem investimentos de origens diversas, e não somente do interior da organização.

Ainda sobre a origem financeira para manutenção da UC, Meister (1998 *apud* ALPERSTEDT, 2003, p. 7) “afirma que a cobrança pelo fornecimento de educação e treinamento, especialmente após a incorporação das atividades das Universidades Corporativas na cultura organizacional da empresa, é uma prática recorrente nas várias Universidades Corporativas”. Fato que equilibra os custos e em alguns casos se torna fonte de receita para a instituição fornecedora do serviço educacional.

Ainda quanto às características da UC, vale fazer uma diferenciação da UC e da UT. Inicialmente lembra-se que no ensino formal tradicional há diferentes níveis de IES: universidades; centros universitários; faculdades integradas; faculdades; e institutos superiores ou escolas superiores. Sendo que a universidade tem maior prestígio e qualidade. Assim, adquirindo o direito de certa autonomia didático-científica e obedecendo ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 1996).

2.1.3.2 Diferenças entre UC e UT

Por haver certa confusão com a nomenclatura utilizada para designar a Universidade Corporativa, cabe apresentar brevemente algumas diferenças entre a UC e as universidades tradicionais (UT).

Primeiramente, Belloni (1992, p. 74) observa que “a universidade tem a seu cargo a função de gerar saber comprometido com a ruptura e a inovação e neste sentido, sua característica dominante á busca do desconhecido, do inédito [...] ao mesmo tempo, é competência da universidade a preservação do patrimônio de cada povo”. A cultura, a arte, os valores, tudo aquilo que diz respeito à preservação da identidade de um povo é também parte do compromisso da instituição (BELLONI, 1992).

Sobre a universidade, Nicolini (2004, p. 131), na resenha do livro “A Universidade e a Vida Atual”, de Renato Janine Ribeiro, realiza a seguinte reflexão:

Talvez o papel de ensinar as coisas estreitas, necessárias à atuação do futuro profissional, deva ser delegado ao próprio mercado de trabalho. A universidade se ocuparia das coisas amplas, atemporais, que farão diferença. Pensaria as relações entre a graduação e a formação profissional, ensinaria os fundamentos, analisaria o que dá sentido a viver, a pesquisar, a fazer ciência, a formar gente, a fazer cultura. Formaria pessoas num sentido mais amplo, mas não entraria no detalhe daquilo que o mercado – e a vida – profissional pode suprir. A universidade passaria a ser um espaço de criação e liberdade, e não um clone do mercado.

Dessa forma, o autor explicita seus anseios quanto ao papel da universidade, afirmando que sua função seria a de formar pessoas em um sentido mais amplo, ou seja, formar cidadãos críticos para a sociedade e não profissionais para o mercado de trabalho.

Diferente de Nicolini, Coutinho (1977) apresenta outro ponto de vista destacando como missão precípua da universidade: a formação de profissionais para as diversas atividades, necessárias ao funcionamento e desenvolvimento da nação.

São recorrentes as afirmações de que a universidade é uma organização complexa, vivenciada pela dicotomia entre a preservação e a inovação, confrontando o passado com o futuro, tendo a responsabilidade com a sociedade de cumprir com esses dois papéis.

Cabe, nesse momento, destacar as características que diferenciam a Universidade Tradicional da Universidade Corporativa, no seguinte quadro, proposto por Eboli:

Universidade Tradicional	Universidade Corporativa
Desenvolver competências essenciais para o mundo do trabalho e para a vida	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 pessoas pautado pela gestão por competências.
Ensinar crenças e valores universais.	Ensinar crenças e valores da empresa.
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.

Quadro 02: Característica das Universidades Tradicionais e das UCs.

Fonte: Adaptado de Eboli (2004).

Dos diferentes pontos de vista e com relação ao comparativo conceitual explorado por Eboli (2004) pode-se perceber que a Universidade Tradicional (UT) desenvolve a pessoa para o mercado de trabalho e para a vida, trabalhando as crenças e valores com sólida formação conceitual a fim de atuarem de forma correta na sociedade, enquanto a UC desenvolve as competências do profissional para o negócio, considerando as crenças e valores da cultura da empresa, focando como resultado a competitividade e o sucesso empresarial com base na prática dos negócios.

Cabe salientar que outros quadros comparativos entre UT e UC são apresentados na literatura, como em Meister (1999) e Ferronato (2005), porém estes foram desconsiderados, uma vez que colocam a UC em posição muito superior à UT, fato que nem sempre pode ser comprovado, sobretudo, porque há muitas variações de qualidade tanto de um lado como de outro.

Sobre a utilização do termo “universidade”, Alperstedt (2001a, p. 10) comenta que:

A terminologia Universidade Corporativa parece estar na moda e muitas instituições estão batizando com esse nome, ou nomes similares, os seus antigos departamentos de treinamento e desenvolvimento, sem, contudo, imputar-lhes atividades diferenciadoras que justifiquem a mudança de nome.

Assim, necessitando explorar as definições e conceitos de diferentes autores sobre a Universidade Corporativa para fique o mais claro possível e seja fixada uma definição aceita pela maioria dos autores e que ao mesmo tempo contemple a realidade organizacional.

2.1.4 Definições e Conceitos de UC

Definido o contexto de surgimento, os pressupostos conceituais, o seu histórico, as características e diferenças de UT, cabe apresentar suas diferentes definições e conceitos ligados diretamente ao entendimento do que é uma Universidade Corporativa.

2.1.4.1 Definições de UC

Na visão de Jeanne Meister (1999, p. 29) a Universidade Corporativa é vista como um processo organizacional, sendo definida como: “um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais”. Todavia, cabe lembrar que nem todas UCs visam atender ao público externo.

De outra forma, o *Washington Area Corporate University Consortium (WACU apud TARAPANOFF, 2004, p. 37)* enfatiza que a UC é uma iniciativa no local de trabalho que integra uma variedade de oportunidades de aprendizado que estão ligadas à missão e aos objetivos da organização, definindo: “Universidades Corporativas enfatizam o processo do aprendizado e o seu alinhamento estratégico com os objetivos organizacionais. A Universidade Corporativa dá grande ênfase na avaliação e impacto e promove o aprendizado de toda cadeia produtiva”. De maneira semelhante a de Meister, esta definição considera que o processo educativo está disponível a toda cadeia produtiva (funcionários, clientes, fornecedores e comunidade), contudo nem todas as organizações consideram essa possibilidade.

De forma mais abrangente Mark Allen (2002 *apud TARAPANOFF, 2004, p. 39*) afirma que a Universidade Corporativa é: “uma entidade educacional que se torna um

instrumento estratégico. Desenhada para assistir a sua organização (mantenedora) a atingir a sua missão, na condução de atividades que criem a cultura do aprendizado individual e organizacional, e levem ao conhecimento e à sabedoria”.

Este autor apresenta o conceito de forma bastante detalhada e precisa, de acordo com a realidade das organizações, cabendo assim uma análise desta definição e dos termos utilizados.

Primeiramente, afirma-se que a UC é uma entidade educacional. Além disso, também assegura que esta estrutura se torna em um instrumento estratégico e com a finalidade de atender a organização mantenedora objetivando a sua missão, ou seja, a razão da existência da organização. Importa perceber que atender à organização mantenedora pode significar tanto atender somente seus funcionários como atender aos seus *stakeholders*, se estes estiverem contemplados na estratégia da organização.

A definição ainda afirma que a entidade educacional serve para conduzir atividades (que podem ser tanto no interior, por meio de educação presencial, como no exterior da organização, como na educação a distância), para criar uma cultura de aprendizado individual e organizacional, que conduzem ao conhecimento e sabedoria. Sendo que conhecimento significa capacidade de administrar de forma contextualizada as informações adquiridas, e sabedoria significa capacidade de saber administrar os conhecimentos adquiridos.

Por fim, verificou-se que a definição de Mark Allen foi bastante representativa da realidade do que é uma Universidade Corporativa, inclusive porque utilizou a palavra organização e não empresa, possibilitando que o conceito seja utilizado por qualquer tipo organizacional seja qual for sua estratégia e missão.

2.1.4.2 Conceitos para a UC

Como **missão**, a UC visa formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento na organização (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua. Quanto ao **objetivo**, esse centra-se no desenvolvimento de competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios (EBOLI, 2004).

Já para Fujita (2004 *apud* FERRONATTO, 2005, p. 100):

a missão que norteia as Universidades Corporativas não é o ensino formal, mas a conquista de uma excelência no desempenho de cada função no topo institucional, num raio que dê conta da base ao topo hierárquico. Vai daí a

diferença do ensino corporativo com relação aos centros de treinamentos: enquanto o primeiro olha o indivíduo de forma global, os últimos objetivam mais detidamente os resultados.

Dessa forma, enquanto a primeira autora observa o lado profissional da pessoa, focando, mais especificamente, o talento para o trabalho, o segundo considera a missão da UC como um norte para a formação global.

Como metas globais para a UC, Eboli (2004) enfatiza primordialmente: a idéia de capital intelectual como fator competitivo; despertar as pessoas para o aprendizado e auto-desenvolvimento; estimular, estruturar e oferecer atividades de auto-desenvolvimento; e motivar e reter os talentos, contribuindo para o objetivo organizacional e satisfação pessoa.

De acordo com Meister (1999), as experiências de implantação de projetos de UC tendem a se organizar em torno de alguns princípios:

- a) desenho de programas que incorporem a identificação das competências críticas;
- b) migração do modelo “sala de aula” para múltiplas formas de aprendizagem, aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar;
- c) delineamento de programas que reflitam o compromisso da empresa com a cidadania empresarial;
- d) estímulo para gerentes e líderes se envolverem com o processo de educação; e
- e) criação de sistemas eficazes de avaliação dos investimentos e resultados obtidos.

Princípios esses, que, se comparados às pesquisas realizadas pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2008b) é possível verificar uma sintonia entre os dados coletados nas pesquisas do MDIC e os princípios elencados por Meister (1999). Nessa pesquisa (MDIC, 2008b), realizada com instituições que adotaram a EC, verificou-se que seus principais fatores foram: planejamento estratégico organizacional; e atendimento à demanda das áreas funcionais.

De forma complementar, Junqueira e Vianna (2002 *apud* FERRONATTO, 2005) elencam uma série de motivos que levaram as empresas a adotarem iniciativas de UC: desenvolver os funcionários através de uma abordagem sistêmica; difundir visão, valores e estratégias, focando o futuro; proporcionar receita com a venda de cursos aos fornecedores e clientes; alinhar objetivos educacionais e do negócio; dar aos executivos a oportunidades de ensinar; vender a estrutura como uma grife da empresa; reter e atrair capital intelectual; e combater a rápida obsolescência do conhecimento.

Cabe ressaltar as diferenças entre Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e a Universidade Corporativa (UC), para isso apresenta-se um quadro elaborado pela Meister (2004) a partir de suas experiências e das idéias de Meister (1999):

MUDANÇA DE PARADIGMA		
Centro de T&D		Universidade Corporativa
Desenvolver habilidades	Objetivo	Desenvolvimento das competências críticas
Aprendizado individual	Foco	Aprendizado organizacional
Tático	Escopo	Estratégico
Necessidades individuais	Ênfase	Estratégica de negócios
Interno	Público	Interno e externo
Espaço físico	Local	Espaço real e virtual
Aumento das habilidades	Resultado	Aumento da competitividade

Quadro 03: Mudança de paradigma de T&D para UC.

Fonte: Adaptado de Eboli (2004).

Assim, percebe-se nessa mudança de paradigma que a UC tem como (EBOLI, 2004):

- a) objetivo principal: desenvolver as competências críticas do negócio em vés de habilidades individuais;
- b) foco no aprendizado: privilegiar o aprendizado organizacional fortalecendo a cultura corporativa e o conhecimento coletivo, e não apenas o conhecimento individual;
- c) escopo: concentrar-se nas necessidades dos negócios, tornando o escopo estratégico, e não focado exclusivamente nas necessidades individuais;
- d) ênfase dos programas: conceber e desenhar ações e programas educacionais a partir das estratégias de negócios, ou seja, da identificação das competências críticas empresariais;
- e) públicos-alvo: adotar o conceito de educação inclusiva desenvolvendo competências críticas no público interno e externo (familiares, clientes, fornecedores, distribuidores, parceiros comerciais e comunidade), e não somente nos funcionários;
- f) local: contemplar a possibilidade de ser um projeto virtual, e não necessariamente um local físico; e
- g) resultado: aumentar a competitividade empresarial, e não apenas as habilidades individuais.

Complementarmente a esta idéia, Ana Rosa Chopard Bonilauri (2008), presidente da ABEC, no 1º encontro de Educação Corporativa Brasil-Europa, apresentou como paradigmas contemporâneos para a educação corporativa:

- a) rede de aprendizagem cooperativa;
- b) aprende-se pela interação;
- c) professor como orientador de percursos de aprendizagem e gestor da inteligência coletiva;
- d) conhecimentos integrados entre si e articulados com a vida;
- e) diversidade de mídias e tecnologias, entendidas como linguagens;
- f) formação de pessoas pró-ativas, com autonomia intelectual e pensamento crítico/cidadão; e
- g) aprender indissociável de gestão da mudança.

Desta forma, verifica-se uma maior carência de cooperação e interação dos indivíduos uns com os outros de forma colaborativa, além da necessidade de pessoas dotadas: de autonomia de aprendizagem que tenham habilidades para utilizar as tecnologias disponíveis; e de articulação entre teoria e prática para atuarem tanto na vida como na organização.

Por fim, quanto à Universidade Corporativa cabe destacar os diferentes tipos existentes, mais especificamente quanto aos estágios da UC ainda quanto à classificação

2.1.5 Estágios e Classificação de UC

Desde as ações de treinamento até o **estágio** de uma UC, na visão de Allen (2002 *apud* ARRUDA; ANDREOTTI JR., 2008) podem ser classificadas no seguinte quadro:

Níveis de ações de treinamento	
Treinamento	Somente treinamento: são departamentos de treinamento (T&D). Existem para oferecer treinamento aos empregados.
T&D	Treinamento mais desenvolvimento gerencial. Para os treinados é focada as habilidades para uma determinada tarefa, já o desenvolvimento refere-se à educação que visa modificar aspectos no comportamento dos executivos.
UC	Oferta de curso com crédito acadêmico, mas sem oferecer o diploma final.
UC	Oferta de curso que confere o grau acadêmico: em níveis de bacharelado e mestrado, sendo credenciados pelos órgãos oficiais para tal finalidade.

Quadro 04: Níveis de ações de treinamento: do T&D à UC.

Fonte: Allen (2002 *apud* ARRUDA; ANDREOTTI JR., 2008).

Na opinião de Mark Allen (2002 *apud* ARRUDA; ANDREOTTI JR., 2008), para qualificar uma ação educativa como Universidade Corporativa, além do treinamento, uma organização deve ao menos ter um programa de desenvolvimento. Esses são os requisitos mínimos, para uma organização pleitear que tem uma Universidade Corporativa. Mesmo assim, o autor ainda afirma que faltaria algo. Para ser considerada uma Universidade Corporativa as atividades educacionais devem ter uma ligação clara com a estratégia corporativa e atuar de forma contínua na formação de seus colaboradores.

Uma forma de categorizar a UC é apresentá-las conforme sua estrutura de atendimento aos diversos públicos:

- a) Universidade Corporativa Institucional, que se refere aos modelos fechados que atendem apenas a instituição que o abriga (MDIC, 2008a);
- b) Universidade Corporativa Matricial, que se refere aos modelos abertos, destinados a atender várias instituições, incluindo a microempresa e empresa de pequeno porte como participante da cadeia produtiva (MDIC, 2008a);
- c) Universidade Corporativa Setorial, caracterizada pela união de empresas concorrentes no mercado, mas parceiras no aprimoramento das pessoas e na formação do perfil de profissional demandado pelo setor (ALVARES, 2008); e
- d) Universidade Corporativa por Consórcio, caracterizada pela união de empresas que não sejam concorrentes diretas no mercado, se tornando parceiras no aprimoramento das pessoas e na formação do perfil de profissional demandado pelo setor (ALPERSTEDT, 2003).

Quanto a estas diferentes classificações de UC, cabe discutir sobre as universidades setoriais, pois pela sua peculiaridade. Esta vertente da Universidade Corporativa, que tem como característica principal aglutinar empresas que atuam no mesmo setor, mas que para reduzir os custos de formação de pessoas e se manterem competitivas no mercado se utilizam desse tipo de estrutura de atendimento. Valem-se basicamente dos mesmos princípios e conceitos aplicados às UCs, porém atendendo a concorrentes diretos, obtendo um ganho em escala.

Participam deste tipo de instituições: associações, sindicatos e organizações não-governamentais, que realizam parcerias, envolvendo instituições de ensino superior, universidades, institutos que têm a competência para gerar valor a esses programas educacionais. O seu principal objetivo é formar profissionais com o perfil de competência exigido pelo setor e também promover a gestão do conhecimento setorial (geração,

assimilação, divulgação e aplicação) mediante a realização de pesquisas e prestação de serviços (EBOLI, 2003). Outro aspecto interessante de se notar nas universidades setoriais é que elas também visam a pesquisa, como as universidades tradicionais, visto que as pesquisas realizadas para o setor visam a melhoria do desempenho e da gestão das organizações envolvidas.

Ao fim desta seção, pode-se perceber que foram apresentadas de forma ampla as principais discussões a respeito do tema Universidade Corporativa, incluindo: seu contexto de criação, seu histórico, suas características e distinções, definição, conceitos, estágios e classificação.

Restando assim, partir para a segunda etapa da fundamentação teórica, tema central da presente monografia, que trata da Gestão de Universidade Corporativa (GESUC).

2.2 Gestão de Universidade Corporativa (GESUC)

“É comum as pessoas falarem de gestão dentro das organizações e normalmente, é um assunto onde todos têm uma opinião, sem qualquer constrangimento de falar algo inadequado ou não, pois, afinal, o tema é amplo e não há limites quanto à abrangência” (RODRIGUEZ, 2007, p. 194).

Como exemplo dessa citação, em entrevista, Marisa Eboli, especialista em Universidade Corporativa, afirma que há duas principais diferenças de gestão entre as UCs brasileiras e americanas: quanto à formação de competências dos quadros e quanto a um sistema métrico para avaliar o retorno sobre o capital investido. A especialista afirma que as UCs brasileiras, de modo geral, utilizam melhor os conceitos de formação de competências de maneira estratégica, enquanto os americanos empregam sistemas métricos mais adequados (NEVES, 2004). Quanto a isso, Neves (2004, p. 8) realizou uma pesquisa apresentando como um dos resultados que:

Embora a preocupação de tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio esteja presente em todos os casos pesquisados e a percepção geral dos dirigentes seja de que desempenho da empresa tenha melhorado depois da implantação da UC, não se observa o correspondente esforço em implementar um sistema métrico que permita avaliar, de forma objetiva, o impacto da UC nos negócios.

Diante destas afirmações, se torna relevante o aprimoramento de Gestão de Universidade Corporativa (GESUC), ainda em desenvolvimento no Brasil – especificamente sob a perspectiva da Ciência de Administração.

Portanto, se torna oportuno o aprimoramento das diversas áreas da gestão direcionadas à Universidade Corporativa. Porém, como são muitas as áreas estudadas em Administração, coube neste momento agrupá-las em conjunto, dando ênfase ao enfoque funcionalista da Administração de forma que possam prestar como apoio à Gestão da Universidade Corporativa (GESUC).

Motta e Vasconcelos (2002) destacam que como há muitos cargos especialistas dentro da gestão de uma organização, o que torna a gestão de um grande número de funcionalidades extremamente complexa optou-se por agrupar estas especialidades segundo funções. Assim, permitindo uma forma de coordenação mais eficiente. Sendo que o “critério funcional, isto é, o agrupamento dos cargos relacionados a determinadas funções, como vendas, produção, finanças, etc.” foi o mais difundido pelas organizações em todo mundo (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p. 260).

Sem dúvida alguma o “enfoque funcionalista” foi o campo de estudo de gestão das organizações mais difundido, pois neste tipo de estrutura há uma maior determinação quanto à autoridade e responsabilidade sobre a execução das tarefas dentro de cada função (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Em seu livro de introdução a administração Maximiano (2006) observa que para análise do diagnóstico organizacional, a avaliação do desempenho pode ser segmentada de acordo com as áreas funcionais da organização, sendo exemplo delas: produção e operações; marketing e vendas, recursos humanos e finanças.

Maximiano (2006, p. 148, grifo nosso) ainda afirma em seu livro que: “O processo de organizar consiste em dividir tarefas em blocos de trabalho chamados departamentos. [...] O modo mais simples de departamentalização é o que se baseia no **critério funcional**, que tanto pode ser usado pelas organizações de grande como de pequeno porte.”

O autor ainda cita outras formas de organização da estrutura da empresa, como a organização por: território; produto; cliente; projeto; processo; e unidade de negócio. Mas o modelo mais difundido é o funcionalista.

Em outro livro, sobre teoria geral da administração, Maximiano (2008, p. 59) afirma que na organização funcional “as funções organizacionais são conjuntos de tarefas interdependentes, orientadas para um objetivo singular. Cada uma das funções contribui para a realização da missão, propósito ou tarefa total de uma organização”.

Antes de propor uma forma de organização da teoria de Gestão de Universidades Corporativas (GESUC), cabe fazer dois comentários muito pertinentes: primeiro, independente do tamanho da organização as funções podem ser separadas e agrupadas,

conforme a quantidade de tarefas para cada área ou cargo; segundo, o enfoque funcionalista serve especificamente para atribuir responsabilidade e autoridade aos indivíduos, de forma que cada cargo (ou função) tenha suas atribuições.

Assim, as funções para Gestão de Universidade Corporativa (GESUC) podem ser apresentadas no seguinte funciograma:

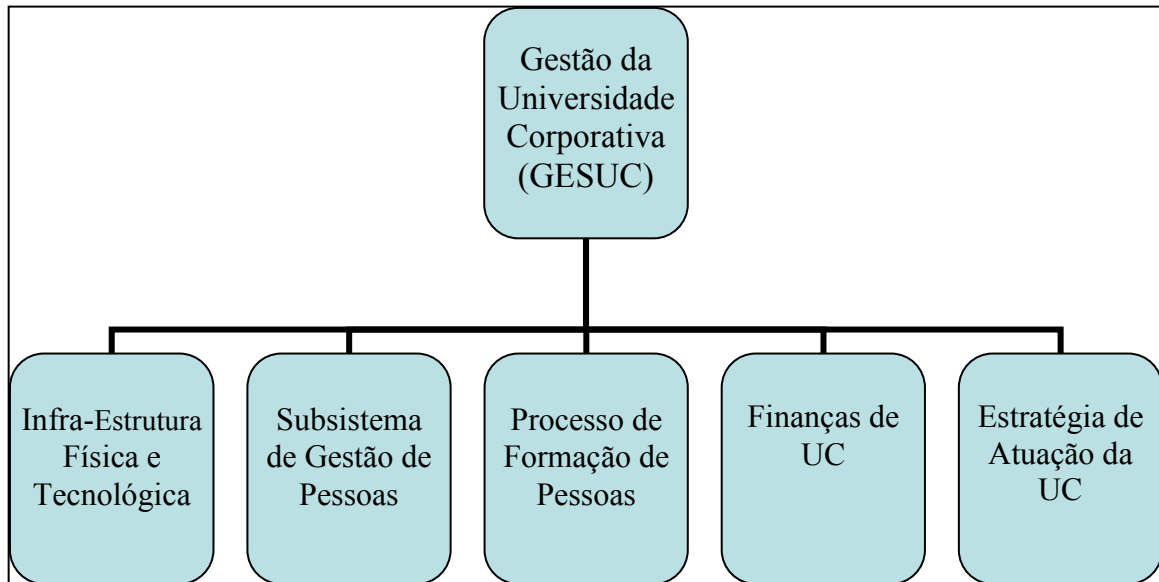


Figura 01: Funciograma de Gestão de Universidade Corporativa (GESUC).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Entende-se por funciograma como sendo: “organograma em que se indicam, de forma sintética, as principais responsabilidades de cada órgão dentro do retângulo que representa.” (LACOMBE, 2004, p. 156).

Uma observação muito importante a ser considerada é que as funções não precisam estar contidas dentro da estrutura de pessoal da Universidade Corporativa, mas as funções devem ser geridas e controladas pela GESUC.

Esta afirmação pode implicar, por exemplo, que todas as finanças da UC sejam executados por uma pessoa de um departamento específico da empresa que detém a UC, ou seja, o departamento de finanças realiza todas as tarefas de investimento, orçamento, custos e finanças da UC, mas é a GESUC quem administra tais informações para controlar a eficiência de seus processo internos.

Portanto, independente de onde são realizadas as tarefas da GESUC o controle das informações se torna efetivo se estiver subordinado conforme o funciograma.

Quanto à teoria abordada seção seguinte optou-se por abordar as seguintes áreas temáticas relacionadas à UC:

- a) Instalações e Infra-Estrutura Física e Tecnológica, considerando tanto estruturas de centros T&D como de EaD;
- b) Gestão de Pessoas, considerado tanto as pessoas envolvidas na UC, bem como os subsistemas de gestão de pessoas;
- c) Processos de formação de pessoas, considerando os processos utilizados em T&D: LNT, planejamento e programação, execução e avaliação;
- d) Finanças, considerando os custos, investimentos, financiamento e orçamento; e
- e) Estratégia de atuação da UC, considerando tanto o ambiente interno (recursos humanos) como o externo (as parcerias e relacionamentos da UC no mercado).

Logicamente o presente estudo não pretende sintetizar ou resumir os conteúdos referentes a todas as áreas da Administração. Contudo almeja-se agregar e se utilizar dos conhecimentos que têm sido aplicado com mais frequência, disponíveis na literatura sobre T&D, EaD, EC e UC para aplicar especificamente à Gestão de Universidade Corporativa (GESUC).

2.2.1 Instalações e Infra-Estrutura Física e Tecnológica

Este tópico trata dos requisitos físicos de funcionamento de um sistema de educação corporativa, tratando especificamente da estrutura física e dos recursos tecnológicos para sua consecução, considerando o ensino presencial e também a modalidade a distância. A preferência por essa modalidade se deve principalmente ao baixo custo quando o público alvo é amplo.

2.2.1.1 Estrutura Física

Como exemplo da necessidade de planejamento da estrutura física e tecnológica a serem utilizadas, a Wipro, empresa indiana de tecnologia especializada em terceirização, forma seus profissionais por meio de uma Universidade Corporativa para suprir a falta deles no mercado, para isso tem uma estrutura composta de dezenas de prédios, 300 professores e 3 mil alunos, oferecendo desde disciplinas básicas até cursos de MBA. Atualmente a organização pensa em filmar as aulas para que elas possam ser exibidas simultaneamente em oito salas (EXAME, 2008).

Com esse exemplo é possível ter uma idéia do quanto é necessário planejar a estrutura física e tecnológica para que um sistema educacional desse porte funcione corretamente de

maneira a atingir os objetivos propostos pela organização, considerando um custo que esteja adequado a realidade da organização.

A simples existência de grandes instalações para formação de pessoas não garante resultados concretos para a organização. Por isso, Cordeiro (2001) enfatiza que se deve ter uma estratégia de educação corporativa antes da construção de um local para essa atividade.

De acordo com Cordeiro (2001) as estimativas apontam que 70 a 80% dos treinamentos são realizados na modalidade a distância, destacando a importância do *e-learning*, em detrimento das grandes instalações para treinamento. Considera ainda, que a tecnologia deve ser hoje entendida como uma ferramenta que auxilia a transformar o processo de aprendizagem, facilitando o acesso a um grande número de pessoas simultaneamente, obtendo como consequência um custo *per capita* reduzido.

Além disso, Cordeiro (2001) afirma que há um grande ganho de tempo se comparada a modalidade a distância com a presencial, que, se confrontados, a formação presencial dura dois dias, enquanto a distância dura 6 horas.

No caso de empresas industriais, a estrutura física dos centros de treinamento reproduz as mesmas condições encontradas na fábrica, com equipamentos similares aos que são usados pelos funcionários, para o treinamento prático, com a presença de profissionais e supervisão que possam explicar devidamente os procedimentos corretos e a forma de operar máquinas e outros equipamentos (CORDEIRO, 2001).

Além dos laboratórios práticos, podem existir salas de aula para apresentação de conhecimentos teóricos, necessitando de mobiliário e equipamentos para: projeção de filmes, palestras, debates, videoconferências, e mesmo aulas expositivas (CORDEIRO, 2001).

Cordeiro (2001) ainda afirma que não existe fórmula pronta para a criação de um centro de treinamento, pois cada empresa tem objetivos diferentes com seus centros, porém o autor afirma que a sua consecução deve atingir certas etapas:

- a) decisão estratégica;
- b) planejamento e programação;
- c) definição do local;
- d) definição de infra-estrutura; e
- e) projeto arquitetônico e construção;

A Decisão Estratégica é o primeiro passo e parte da direção da empresa, que define as políticas da organização para formação do pessoal. O Planejamento ocorre após a decisão de instalação de um centro de treinamento (ou formação de pessoas), onde Cordeiro (2001)

afirma que deve ser o mais abrangente possível, para depois definir especificamente o que se procura.

Os principais aspectos que devem ser considerados nesta etapa, segundo Cordeiro (2001, p. 160) são:

- a) definir, com o máximo de clareza, a proposta do Centro de Treinamento;
- b) estabelecer a metodologia [e modalidade] de ensino que será utilizada;
- c) desenvolver programas de treinamento e desenvolvimento;
- d) definir exatamente qual o público-alvo, ou seja, a quem se destina cada um desses programas: funcionários operacionais divididos por área/setor, funcionários de supervisão, gerência, altos executivos;
- e) definir a forma de atender a esse público-alvo.

Cabem ressalvas quanto às considerações de Cordeiro, pois este projeto é para Centros de Treinamento, instalações que são distintas de Universidades Corporativas, especialmente quanto ao público-alvo, que pode ser universalizado, e por isso normalmente é maior; e ainda quanto à sua utilização, que deve ser constante segundo a própria idéia de educação permanente da UC.

Por esses motivos há necessidade de averiguar os custos das instalações, uma vez que o público alvo normalmente é maior e as tecnologias disponíveis atualmente podem reduzir sensivelmente tais custos, obviamente considerando o acesso do público-alvo a tais tecnologias.

Nesta fase também importante planejar a Programação que se pretende implementar, necessitando que se faça um levantamento extensivo de tudo o que já existe na empresa em termos de formação, para aproveitar ao máximo o que estiver alinhado a estratégia.

Cordeiro (2001, p. 161) acredita que esta etapa envolve uma extensa pesquisa para averiguar as necessidades de competência da empresa, visando atingir: “objetivos estratégicos da empresa; cultura da empresa (o desenvolvimento dos programas deve ter linguagem adequada e adaptada à realidade da empresa); e conhecimento específico (também chamado de ‘saber fazer’) do negócio”.

Também para a etapa de planejamento deve-se prever uma demanda de formação para os próximos anos, conforme as estratégias a serem adotadas, inclusive considerando expansão da organização. Neste ponto deve ser planejado o projeto técnico-instrucional, onde o projeto de educação corporativa deve ser o guia das instalações e não o contrário.

Cordeiro (2001) também ressalta a necessidade de pesquisas diversas com a finalidade de conhecer melhor o sistema de treinamento que se deseja implementar, além disso o autor recomenda a contratação de um consultor, que pode render bons frutos devido sua experiência

na área. O custo de contratação de um bom consultor se justifica, pois o investimento inicial com as instalações e equipamentos em um centro treinamento são altos e não se deve economizar com investimento em experiência e conhecimento na área.

Assim que definidos o planejamento e a programação pretendida, inicia-se a terceira etapa, que cuida da Definição do Local. Devendo-se considerar as disponibilidades financeiras e físicas da empresa, bem como a distância entre o local de trabalho e o local a ser escolhido, para que o deslocamento não onere demasiadamente, além da demora para tal.

Cordeiro (2001) adverte que o principal critério de escolha do local de treinamento é o de que não deve ser o mesmo local do trabalho, para proporcionar aos participantes o necessário desligamento das atividades rotineiras do trabalho.

A despeito da advertência de Cordeiro há possibilidade de o colaborador receber a instrução, qualificação e formação no mesmo local de trabalho se este estiver adequado e adaptado as necessidades de formação. Por exemplo, se o colaborador trabalha diretamente em um computador e estiver participando da modalidade de educação a distância esta situação pode ser adequada, inclusive quanto à diminuição dos custos de oferta da formação do colaborador.

Após a definição do local é necessária a Definição da Infra-Estrutura, que na visão de Cordeiro (2001) deve ser a mais moderna possível, inclusive considerando a possibilidade de *upgrades*. Esta escolha justifica-se em dois motivos: primeiro, devido à rápida obsolescência que os equipamentos podem sofrer; segundo, por causa da imagem institucional que estas tecnologias podem gerar para a empresa, inclusive, podendo vir a ser *benchmarking* na área de educação corporativa, além de ser vista como um bom local para trabalhar, pode estabelecer boas parcerias com clientes, fornecedores e outros *stakeholders*.

Devem estar alocados na infra-estrutura os equipamentos como: computadores com acesso a Internet e Intranet, TVs, CD-ROMs, equipamentos para Videoconferências, inclusive fora do ambiente de ensino, como a biblioteca (CORDEIRO, 2001).

Quanto ao Projeto Arquitetônico e Construção, o Cordeiro (2001) considera importante proporcionar aos usuários um ambiente agradável e estimulante, com materiais leves e modernos em todo *layout* do projeto, inclusive com peças de decoração atuais e formas não convencionais para que o ambiente seja convidativo. Outro ponto que não deve ser esquecido é quanto aos locais para integração e lazer, como restaurantes, bar, sala de jogos, sala de convivência e de descanso.

Conforme planejado na segunda etapa, o projeto arquitetônico deve comportar os mais variados tipos de eventos de transmissão e socialização do conhecimento, possibilitando flexibilidade no atendimento ao público-alvo.

Na visão de Cordeiro (2001), ao planejar e construir o projeto arquitetônico, o ideal seria iniciar do zero, pois daí a organização estaria implementando algo que realmente precisa e não adaptando a realidade para as necessidades, mas isso também depende do orçamento disponível para tal.

Cordeiro (2001) lembra que além do *layout* propriamente dito, o desenvolvimento do projeto arquitetônico deve contemplar aspectos como iluminação, ventilação, disposição das salas, mobiliário, circulação de pessoas, acústica, etc. O acompanhamento das etapas é fundamental para a eficiência e eficácia do funcionamento das instalações.

Por fim, conclui-se que um projeto desta magnitude deve considerar, em essência: a estratégia; as necessidades da empresa; e o projeto andragógico que se pretende implementar.

Cordeiro (2001) lembra que um projeto desses não deve substituir outros tipos de capacitações, como o treinamento no local de trabalho. Assim, afirma a necessidade do trabalho em conjunto destas atividades pontuais com as do centro de treinamento (ou formação), como é o caso da educação contínua, inerente a Universidade Corporativa.

Por fim, considera-se que o papel do centro de treinamento deve incluir a coordenação dos processos de formação da empresa; a disseminação do conhecimento, da missão e das estratégias da empresa e a difusão de boas práticas e experiências. Mais do que executar as atividades de formação do pessoal um centro de treinamento deve planejar, implementar e avaliar tais atividades.

2.2.1.2 Tecnologia

A primeira consideração de Najjar (2001, p. 176) quanto à tecnologia é que sua utilização “pela Universidade Corporativa deve respeitar, em igualdade de condições, o tamanho do investimento a ser realizado, as reais possibilidades tecnológicas que o ambiente da organização necessita/comporta e a visão de futuro do negócio”.

Uma das primeiras empresas brasileira a utilizar uma tecnologia de educação a distância como forma de capacitar pessoas é o Instituto Universal Brasileiro, que há décadas propicia ensino técnico a distância para todo o território nacional enviando suas apostilas e

recebendo as avaliações dos alunos através dos correios, assim utilizando-se de papel impresso para transmissão do conhecimento.

Ao se pensar em tecnologias de comunicação, vale lembrar como exercício intelectual, de algumas que estão em transição e outras que já passaram. Neste sentido, pode-se lembrar do telegrafo, Pager e do aparelho de fax. Talvez os últimos ainda sejam utilizados por motivos profissionais, mas e quanto à carta escrita à mão?

De outro lado nos tempos modernos apresentam-se o e-mail, o MSN Messenger e a mensagem de texto do celular. Talvez faça menos tempo que estas formas de comunicação tenham sido utilizadas, e quanto a vídeo-chamada, acesso a internet por celular e a vídeo-conferência? Esta breve reflexão serve para exercitar um pouco a memória.

Moore e Kearsley (2007) fazem distinção entre tecnologias e mídia, segundo eles tecnologia é que constitui o veículo para comunicar mensagens e essas são representadas em uma mídia, sendo quatro os tipos de mídia: textos; imagens (fixas e em movimento); sons; dispositivos.

Os sons são distribuídos em CDs, MP3, fitas de áudio, por telefone ou outra tecnologia da internet. Os textos são distribuídos em livros, CD-ROMs, guias de estudo e eletronicamente on-line. Quanto às imagens, estas podem ser impressas em livros e em outras formas de tecnologias impressa, em CDs e também on-line.

2.2.2 Gestão de Pessoas

Inicialmente, vale relembrar que as pessoas devem ser geridas segundo os preceitos de gestão por competências, conforme já apresentado na primeira parte da fundamentação teórica desta monografia, reescrito a seguir.

Eboli (2004) afirma que a UC é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências. Para tanto, a organização deve se utilizar da gestão por competências não somente no desenvolvimento de pessoas, mas em todos os subsistemas do departamento de recursos humanos, como: recrutamento, seleção, atração, retenção, planejamento de carreira, avaliação de desempenho, benefícios e remuneração, ou seja, todos os subsistemas de recursos humanos devem ser geridos segundo os conceitos de gestão por competências alinhadas a estratégia organizacional, fato que já ocorre em algumas empresas.

Um resultado gerado pela pesquisa de Marisa Eboli (2004) com Universidades Corporativas brasileiras refere-se aos desafios estratégicos de gestão de pessoas, entre os quesitos mais mencionados na pesquisa observou-se o seguinte resultado:

- a) atrair, capacitar e reter talentos, citado por 64,20%;
- b) gerir competências, citado por 48,30%;
- c) gerir conhecimento, citado por 46,70%; e
- d) formar o perfil de profissional demandado pelo setor, com 45,80%.

De forma semelhante a UC da empresa Vale trabalha com ações estratégicas direcionadas aos subsistemas de recursos humanos: atração, desenvolvimento, retenção e planejamento de carreira, como forma de alavancar negócios e concretizar os objetivos estratégicos da organização (GOMES, 2004).

Dessa forma, verifica-se a necessidade de abordar alguns subsistemas de recursos humanos, essencialmente aqueles mais mencionados pelas empresas no momento de gerir seus recursos humanos. Assim, decidiu-se por realizar uma breve apresentação sobre a gestão por competências e na seqüência, abranger os seguintes subsistemas: atração e retenção; desenvolvimento de pessoas; administração de carreira; e avaliação de desempenho.

2.2.2.1 Gestão das competências

Ao consulta um dicionário de Administração verifica-se o seguinte significado para a palavra competência: “qualidade de quem é capaz de analisar e resolver um assunto, ou executar determinada coisa” (LACOMBE, 2004, p. 69).

De maneira mais teórica, pode-se considerar que a competência refere-se a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que credenciam um profissional a exercer seu trabalho, considerando o ambiente dinâmico, social e competitivo em que está inserido (ZARIFIAN, 2001).

Detalhando os termos apresentados, a habilidade refere-se ao saber como fazer algo dentro de determinado processo (*know-how*), enquanto conhecimento diz respeito ao saber o que (*know-what*) e por que fazer (*know-why*), ou seja, à compreensão do princípio teórico que rege esse processo e seu propósito, já a atitude, terceira dimensão da competência, refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho

Zarifian (2001) afirma que, ter competência significa: assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas aliado ao exercício sistemático de uma reflexividade no

trabalho, que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.

De forma semelhante, Fleury e Fleury (2000 *apud* MUNDIN, 2002, p. 49) definem competência como: “como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Dessa forma, Mundim (2002) adota o conceito de competência, no qual as pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimento, habilidades e atitudes em competências entregues à organização.

Por competência entregue o autor afirma que pode ser caracterizada com agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da empresa, ou seja, a pessoa entrega valor à organização de forma efetiva, permanecendo a mudança, mesmo quando a pessoa sai da organização, por isso agregação de valor não é atingir uma meta de faturamento ou produção, mas sim, a melhoria de um processo ou a introdução de uma nova tecnologia (DUTRA, 1999 *apud* MUNDIN, 2002).

Expostos os conceitos relativos à competência, passa-se a abordar os subsistemas de recursos humanos relacionados à UC: satisfação e motivação; atração e retenção; desenvolvimento de pessoas; administração de carreira; e avaliação de desempenho.

2.2.2.2 Subsistemas e gestão de pessoas

Para o presente estudo poder-se-ia adotar diversos explorar diversos subsistemas de gestão de pessoas, contudo por escolha arbitrária e conhecimento do autor da presente da monografia optou-se por abordar os seguintes subsistemas: satisfação e motivação; atração e retenção; desenvolvimento de pessoas; administração de carreira; e avaliação de desempenho. Sendo estes os fatores preponderantes a serem considerados na gestão de pessoas para a Gestão da Universidade Corporativa (GESUC).

Sabe-se que atuação em um ambiente competitivo requer a entrega de um serviço ou produto adequado às expectativas dos clientes. Assim, satisfazer as expectativas dos clientes é um fator primordial para o sucesso dos negócios. Contudo, as organizações que quiserem centrar-se na satisfação de seus clientes, precisam também focar na **satisfação e motivação** de seus clientes internos, ou seja, seus empregados, a fim de implementar esses processos de aprendizagem e mudança (BERGAMINI; CODA, 1996 *apud* MUNDIN, 2002).

Segundo Bergamini (1997 *apud* MUNDIN, 2002), motivação é uma energia direta ou intrínseca, vinculada ao significado e à natureza do próprio trabalho realizado, por outro lado, a satisfação é uma energia indireta ou extrínseca, relacionada a aspectos como salário, benefícios, reconhecimento e várias outras condições que precisam estar atendidas – e isso fundamentalmente da ótica do empregado – no ambiente de trabalho.

Desse modo, deve-se reconhecer que o controle da motivação dos treinandos é pequeno, impróprio para orientar a condução de programas educacionais. O que se poderia controlar seriam as condições ditas “higiênicas”, presentes em um programa de educação corporativa na forma de fatores de satisfação ou contra-satisfação (BERGAMINI; CODA, 1996 *apud* MUNDIN 2002).

Com a adoção de uma Universidade Corporativa pode-se trabalhar sobre dois enfoques em termos de satisfação: de um lado, as que dizem respeito ao trabalho e ambiente de trabalho, por outro lado, as que estão relacionadas pessoa e ao seu ambiente social.

No que tange ao trabalho e ambiente de trabalho, pode-se “tentar” motivar o colaborador, na medida em que um estímulo externo (educacional) ocorre no sentido de mover a pessoa de seu *status quo* rumo a uma maior produtividade e/ou qualidade.

Por outro lado, por meio da UC é possível melhorar a condição pessoal do indivíduo na medida em que a educação vai além do ambiente organizacional, agregando ao colaborador uma melhor compreensão e consciência sobre si e sobre o seu entorno, incluindo as pessoas envolvidas em seus ciclos sociais. Nesse enfoque, Élcio Aníbal de Lucca (2007), presidente da Serasa, ressalta que houve resultados intangíveis alcançados com a adoção da UC, relatando que as pessoas que ainda não tinha o ensino fundamental e médio sentiam-se excluídas pela falta de perspectiva de desenvolvimento pessoal e profissional.

Vale lembrar, que os fatores que influenciam a motivação das pessoas são distintos e por isso de difícil de serem mensurados, assim realizar um mapeamento dos objetivos pessoais dos colaboradores, atrelados as competências pessoais e profissionais é importante para que sejam apresentados resultados mais efetivos em termos de motivação e satisfação.

Dessa forma, na adoção de uma UC podem e devem ser considerados tanto fatores organizacionais como pessoais ligados a satisfação e motivação dos colaboradores.

Quanto à atração e retenção de talentos, pode ser citado o caso da Embraco, vencedora do prêmio nacional de EC, promovido pelo MDIC, na categoria cooperação Universidade-Empresa, afirma que sua gestão de talentos baseia-se em três pilares principais, apresentados no quadro a seguir (CAMPOS, 2008):

Atrair	<ul style="list-style-type: none"> - relacionamento contínuo com Universidades; - detecção antecipada de talentos; - programa de estágio diferenciado; - salários e benefícios competitivos.
Reter	<ul style="list-style-type: none"> - estratégia de liderança em tecnologia; - desafios técnicos – portfólio diversificado de projetos; - oportunidades de ser reconhecido como um <i>expert</i> mundial; - participar de parcerias internacionais; - oportunidades de trabalho em unidades da Embraco no exterior.
Desenvolver	<ul style="list-style-type: none"> - programas de bolsas de estudos; - participação em conferências técnicas; - treinamento contínuo; - carreira Y (referencial nacional).

Quadro 05: Pilares de gestão de talentos da UC da Embraco.

Fonte: Campos (2008).

Assim, verifica-se que essa empresa se utiliza das relações estabelecidas através da UC para detectar futuros profissionais que já desenvolvam pesquisas no seu ramo de atuação dentro da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Sabe-se que outras organizações recrutam profissionais durante a graduação, contudo a Embraco atua e influencia diretamente nas atividades de pesquisas desenvolvidas nos laboratórios, dentro da UFSC.

Dessa forma, assim que a instituição detecta um talento no decorrer das pesquisas, implementa um programa de estágio diferenciado, com salários e benefícios competitivos, mesmo com o acadêmico sem ter concluído a graduação.

Por meio da UC, a Embraco busca retenção de talentos utilizando-se a estratégia de liderança tecnológica global, possuindo mais de 40 laboratórios no mundo, sendo a organização que mais tem patentes depositadas nos Estados Unidos, ao todo são 770 patentes.

Além disso, a pessoa que busca desenvolvimento profissional tem possibilidade de ser reconhecida como um *expert* mundial dentre uma gama de produtos de acordo com o portfólio da organização, inclusive tendo possibilidade de trabalhar em outras unidades da organização no exterior.

Dessa forma, organizações que se utilizam da Universidade Corporativa para o desenvolvimento profissional encontram nesse tipo de ambiente uma oportunidade de se desenvolver sem precisar estar fora do mercado de trabalho.

Vale ressaltar, que conforme mencionado anteriormente sobre competência entregue, a organização também se utiliza da gestão por competências, de forma a agregar valor ao patrimônio de conhecimento da empresa.

Diante da possibilidade de desenvolvimento das competências pessoais e profissionais a pessoa vislumbra um crescimento profissional. Caso esse crescimento não atinja as expectativas desse profissional, que investiu tempo e se preparou para a mudança, a

motivação dele para o trabalho tende a diminuir com o tempo. Dessa forma, se faz necessário administrar a carreira desse profissional para não desmotivá-lo ou perdê-lo para o mercado.

Para administrar a carreira do pessoal ou administrar as expectativas das carreiras, tanto dos profissionais, quanto da organização se faz necessário, inicialmente, uma estruturação de opções, como forma de organizar as possibilidades, como suporte para que as pessoas possam planejar suas carreiras, bem como para que a organização conheça as expectativas de crescimento dos profissionais, aliada a essas informações os gestores precisam ter a sua disposição as competências individuais destes profissionais para que compare com as vagas disponíveis.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004) sintetizam afirmando que um planejamento de carreira visa: propiciar carreiras compatíveis com as necessidades de mão-de-obra; motivar os empregados para o trabalho, dando-lhes a possibilidade de ascender na organização; e assegurar que a política de formação e desenvolvimento de carreira seja transparente e dinâmica.

Como caracterização de um Sistema de Administração de Carreira, Leibowitz *et al* (1982 *apud* DUTRA, 1996, p. 54) afirmam que é: “constituído de diretrizes; instrumentos de gestão de carreira, integrados aos demais instrumentos de gestão de recursos humanos; estrutura de carreira e um conjunto de políticas e procedimentos que visam conciliar as expectativas das pessoas e da empresa”. Em outras palavras, tal sistema exige uma política de recursos humanos que contemple a gestão de carreiras, integrando-se aos demais subsistemas de gestão de pessoas.

Ao desenvolver um profissional a empresa espera que haja um resultado sobre esse investimento, nesse intuito que Douglas Hall (1976 *apud* DUTRA, 1996) apresenta um paralelo entre a efetividade de carreira do profissional e a efetividade organizacional:

Efetividade de Carreira	Efetividade organizacional
Performance profissional	Atendimento a objetivos organizacionais
Atitude positiva em relação à carreira	Integração das pessoas ao seu papel profissional
Adaptabilidade	Capacidade de adaptação da organização
Senso de independência	Suporte à identidade e à cultura organizacional

Quadro 06: Paralelo entre efetividade organizacional e de carreira.

Fonte: Hall (1976 *apud* DUTRA, 1996).

Na Votorantim a visão de carreira considera três fatores importantes: a expectativa de carreira do profissional, a avaliação que a empresa faz sobre sua prontidão e potencial, tendo como referencial o perfil de competências. Além disso, também utilizam diversas metodologias de aprendizagem para atingir os objetivos de desenvolvimento, visando à

aceleração da carreira. Nessa UC foram criadas grades curriculares por função, ligando-as aos níveis de maturidade de cada competência esperada nas funções estratégicas, táticas e técnicas/operacionais (GATTAI, 2004).

Estas grades curriculares por função também podem ser encontradas na literatura como “trilhas de capacitação” por função. Por exemplo, quando o colaborador acessa uma rede virtual de capacitação pode observar diversas trilhas ou seqüências de cursos a serem realizados de acordo com a função que desempenha atualmente e a futura posição que pretende dentro da organização. Após completar a trilha escolhida, o funcionário pode candidatar-se a determinadas vagas, segundo um quadro de disponibilidades de vagas atuais ou previstas pela organização.

Contudo, cabe ao gestor a mediação das expectativas e necessidades da empresa e das pessoas, dando suporte às ações específicas de desenvolvimento da capacidade técnica e gerencial de sua equipe e aconselhando os subordinados em relação às suas carreiras, orientando o melhor caminho para conciliar os objetivos individuais com as necessidades organizacionais (DUTRA, 1996).

2.2.3 Processos de Formação de Pessoas

Para diversos autores o processo de treinamento e desenvolvimento tem sido abordado de uma forma bastante similar, a diferença principal reside na nomenclatura e algumas poucas técnicas a serem implementadas na execução do treinamento, conforme quando a seguir:

Autores	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
Marras (2000)	Diagnóstico	Programação	Execução	Avaliação
Bohlander, Snell e Sherman (2005)	Avaliação das necessidades	Projeto do programa	Implementação	Avaliação
Hanishiro, Teixeira e Zaccarelli (2007)	Levantamento das necessidades	Planejamento e programação	Execução	Avaliação dos resultados
ABTD (1994)	Diagnóstico	Planejamento	Execução	Avaliação

Quadro 07: Etapas do processo de T&D.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Expostas as etapas do processo de treinamento de desenvolvimento, segue-se a apresentação de cada uma delas para melhor compreensão de seu significado e utilidade.

2.2.3.1 Levantamento das necessidades

Marras (2000) considera que a primeira etapa, de diagnóstico do treinamento, representa o levantamento das necessidades e análise que dão subsídio ao plano de treinamento. Em resumo são evidenciados quem deve ser treinado e o que deve ser aprendido.

O Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT) é o objetivo desta primeira etapa e ele consiste basicamente em comparação entre os conhecimentos, habilidades e atitudes exigidos para o cargo e as características do colaborador.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2005), a primeira etapa, nomeada avaliação das necessidades, consiste em: análise da empresa, análise da tarefa e análise da pessoa, em outras palavras, estes autores têm um enfoque mais estratégico observando não apenas o cargo e o colaborador, mas também os objetivos da organização a longo prazo.

Hanishiro, Teixeira e Zaccarelli (2007) avaliam que na primeira etapa, levantamento das necessidades, busca-se conhecer o planejamento estratégico da empresa e as metas definidas para as áreas onde estão as pessoas a serem objetivo de treinamento, as habilidades a serem desenvolvidas e o perfil dos treinandos.

Para a ABTD (1994) o diagnóstico é materializado na análise operacional (do cargo) e análise individual (da pessoa) e suas discrepâncias conforme as competências. São “as discrepâncias entre os requisitos exigidos pelo cargo e o desempenho de seus ocupantes que constituem as necessidades de treinamento” (ABTD, 1994, p. 147).

Segundo Hanishiro, Teixeira e Zaccarelli (2007) definem que, nessa etapa inicial, deva-se fazer uma análise das exigências atuais e futuras das funções que precisam ter resultados superiores e também uma análise do perfil de cada pessoa. Para essa análise são utilizadas técnicas como: entrevistas, questionários, avaliação de desempenho dos funcionários, observação, pesquisa de clima organizacional, análise de rotatividade e absenteísmo, dentre outros.

Já Dessler (2003), define que o primeiro passo deve ser a verificação da necessidade de existência do treinamento. Se houver um *gap*, uma diferença, entre os ocupantes atuais e os futuros dos cargos, é desenvolvido um treinamento que visa eliminar essa diferença. Analogamente a Hanishiro, Teixeira e Zaccarelli (2007), a identificação das necessidades específicas dos cargos para melhorar a produtividade é necessária segundo Dessler (2003). O próximo passo é a análise do público alvo do treinamento e as especificações dos objetivos do treinamento.

Para que o LNT se torne um instrumento eficaz no auxílio a tomada de decisões, segundo Bohlander, Snell e Sherman (2005) deve-se conciliar a análise de subsistemas organizacionais, que envolvem o técnico e psicossocial, e a análise de desempenho individual.

Dessler (2003) sugere um percurso para a obtenção de dados que são:

- a) os diagnósticos das necessidades organizacionais, onde será verificada a realidade da organização para determinar as formas de treinamento adequadas e indicar as áreas de ineficiência do sistema;
- b) análise do contexto, que é definida pelo estudo geral da empresa com o intuito de identificar políticas e diretrizes básicas;
- c) análise operacional, consiste na análise do trabalho com ênfase ao posto de trabalho e às tarefas do cargo; e
- d) análise individual, como cita, é basicamente a identificação de habilidades, atitudes, conhecimentos que leve o trabalhador a executar de maneira correta suas funções.

Assim, que findado o processo de Levantamento das Necessidades de Treinamento inicia-se a etapa de Planejamento de programação.

2.2.3.2 Planejamento e programação

Dessler (2003) considera para segunda etapa o projeto instrucional, que visa coletar e organizar todos os materiais disponíveis para criar um material instrucional, certificando-se de que “todos os materiais estão escritos de forma clara e combinam-se em um treinamento unificado e direcionado para os objetivos de aprendizagem especificado”.

Na visão de Hanishiro, Teixeira e Zaccarelli (2007, p. 262), a segunda etapa, nomeada planejamento e programação, é mais ampla que a da visão de Dessler (2003), pois “contemplam os planos, os programas, os prazos, os responsáveis, os recursos e necessariamente, os seus custos”. Para eles os recursos contemplados abrangem recursos didáticos, instrutores, equipamentos.

Além disto, Hanishiro, Teixeira e Zaccarelli (2007) consideram que a primeira ação do planejamento é identificar os objetivos e os prazos, em seguida, estabelecer os critérios de avaliação dos resultados. Após determinado os objetivo a serem atingidos os autores evidenciam a programação, que implica na seleção e estruturação dos programas de

treinamento, por isto é necessário que as ações anteriores já apresentem os conteúdos a serem tratados, o enfoque, a abordagem, a profundidade do tema e a definição do público-alvo.

Segundo Davies (1973 *apud* MARRAS, 2000) o planejamento de um programa eficaz envolve oito etapas, descritas no quadro a seguir:

1. Prescrição do treinamento	Dá os detalhes dos objetivos, comportamento inicial e final e teste, análise das tarefas.
2. Análise do assunto	Desenvolve um conjunto de regras; uma lista dos pontos de aprendizagem.
3. Planejamento das táticas de ensino	Determina as estruturas de ensino e as táticas apropriadas.
4. Redação de um rascunho do curso	Uma cópia barata do rascunho do curso que possa ser facilmente alterada.
5. Teste com pessoas	Um teste do curso com treinados típicos. O curso está em julgamento.
6. Revisão do curso	Continuar a revisão e o pré-teste até que seja alcançado um padrão aceitável.
7. Produção e instalação do curso	Versão final do curso juntamente com a administração e a manutenção.
8. Validação do curso	Determina a assimilação conseguida em termos de resultados práticos. Diferença entre pré-teste e pós-teste.

Quadro 08: Etapas de programação de T&D.

Fonte: Marras (2000).

Quanto à programação, Marras (2000, p. 156) analisa que “esta etapa consiste em analisar e coordenar as ações consideradas prioritárias e necessárias para serem implementadas”, para isto alguns aspectos fundamentais podem ser apresentados no quadro a seguir:

Época de aplicação	Momento, data e horários adequados a aplicação do módulo.
Metodologia de aplicação	Métodos, conteúdos e recursos.
Objetivos	Resultados (mensuráveis) esperados ao final do programa
Escolha do instrutor	Especialização, interno ou externo.
Local de aplicação	Interno ou externo.
Escolha dos treinados	Pessoas-chave que deverão receber os conhecimentos.
Duração do treinamento	Tempo necessário (em horas) para a transmissão dos conhecimentos.

Quadro 09: Aspectos fundamentais na programação do treinamento

Fonte: Marras (2000).

Para Bohlander, Snell e Sherman (2005), assim que determinadas as necessidades de treinamento é preciso escolher o tipo ambiente necessário para ampliar o aprendizado. Para eles o treinamento deve focalizar pelo menos quatro etapas: objetivos instrucionais; prontidão e motivação dos treinandos; princípios de aprendizagem; e características dos instrutores.

Como objetivo instrucional entende-se os resultados desejados de um programa de treinamento (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005), em outras palavras, são os conhecimentos, habilidades e atitudes a serem adquiridos ou alterados com o treinamento.

2.2.3.3 Execução de treinamento

Para Dessler (2003) o treinamento “é o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho”.

Bohlander, Snell e Sherman (2005) consideram que o termo treinamento tem sido utilizado de forma casual para descrever qualquer esforço da organização para estimular o aprendizado de seus colaboradores, entretanto há uma distinção entre treinamento e desenvolvimento. O treinamento é focado para o desempenho de curto-prazo e o desenvolvimento é orientado para futuras responsabilidades. A combinação dos dois termos, treinamento e desenvolvimento, numa única frase representam as atividades na empresa que visa aumentar o CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) dos colaboradores.

A escolha das técnicas de treinamento de uma organização deve ser inserida no contexto empresarial específico, o qual se releva a análise do público alvo, as necessidades da aprendizagem e principalmente os objetivos a serem alcançados. Estes devem ser expostos a todos com clareza para que a organização e os funcionários estejam em congruência com o mesmo foco e almejem os mesmos resultados.

Segundo Machiaverni (*apud* BOOG, 1981) ao decidir sobre uma ou outra estratégia de treinamento, o responsável pelo treinamento deve estar consciente que a eficácia depende também do seu próprio desempenho, antes, durante e depois do momento da instrução. Ele deve saber das dificuldades, características e especialidades de cada técnica, ter conhecimentos sobre o conteúdo, sobre as técnicas e principalmente sobre uma estratégia a ser ministrada para que haja a interação da teoria e da prática.

Para Davies (*apud* BOOG, 1981) a tarefa do instrutor é prover as facilidades para cada aluno exercer as suas habilidades em desenvolvimento o instrutor deverá assegurar que todos os recursos humanos e técnicos sejam utilizados adequadamente.

Mager (*apud* BOOG, 1981) fundamenta que os principais critérios a serem observados na seleção de uma técnica de treinamento são:

- a) a escolha de uma técnica que mais se identifique com as condições de desempenho exigidas pelos objetivos do treinamento;
- b) a escolha de uma técnica que dê oportunidades de desempenho ao aluno similares ao desempenho exigido no trabalho que deverá ser realizado; e
- c) a escolha de uma técnica que permita ao aluno dar o maior número possível de respostas no menor tempo.

As aulas expositivas, segundo Chiavenato (1990), constituem a modalidade mais usada para transmitir informações, apesar de suas limitações. Consiste em comunicação em um único sentido, tanto que Fontes (1980) o chama de “a lição”, no qual o técnico apresenta os ensinamentos a um grupo de ouvintes, que poderão também fazer perguntas e solicitar esclarecimentos sobre possíveis dúvidas.

Um aspecto positivo é a possibilidade de transmitir informações a um grande número de pessoas ao mesmo tempo, por outro lado, como existe pouca ou nenhuma oportunidade prática por parte dos aprendizes e há pouco esforço imediato, sendo necessária uma cobrança e acompanhamento de tais atividades, inclusive com a aplicação de atividades extras (CHIAVENATO, 1990).

Fontes (1980) ainda relaciona as aulas expositivas com três métodos diferentes: o método didático, o método ativo e o método intuitivo. O método didático é inteiramente baseado na autoridade do professor, inclusive autoridade disciplinar quando necessário. É o tipo de ensinamento que supõe a passividade do aluno, a palavra imperativa do professor, a argumentação demonstrativa, que se justificam pela necessidade de ganhar tempo na qual não permite o técnico (professor) a avaliar o grau de compreensão dos conhecimentos adquiridos.

O método ativo visa promover o intelectual dos alunos, tanto ao adquirir conhecimento tanto ao instigar o hábito de pensamentos críticos, despertar iniciativas e interesses. Por último, o autor define o método intuitivo, baseado no contato direto do técnico (professor) com os alunos, mantendo um contínuo intercâmbio de idéias com oportunidades para debates e para análises de casos concretos (FONTES, 1980).

Os filmes, a televisão e dispositivos constituem técnicas de treinamento que associam informações verbais e imagens que, segundo Chiavenato (1990) podem ser fundamentais para o entendimento do conteúdo. Para Rovai (*apud* BOOG, 1981), a comunicação precisa cumprir três etapas para ser bem sucedida: atrair a atenção, promover a compreensão e promover a aceitação, para então conseguir com que os aprendizes realizem o comportamento desejado. Além disso, segundo a autora, o êxito de uma comunicação depende principalmente da observância das variáveis que atuam no processo como o técnico (professor), os aprendizes, o conteúdo, a finalidade, as circunstâncias, etc. Assim caracterizam-se a importância fundamental, além do tutor, a do aluno que deve dedicar-se e esforçar-se para aprender. Uma grande vantagem destacada por Chiavenato (1990), é que um programa de treinamento, depois de produzido e montado pode ser usado repetidamente, o que em longo prazo

compensará o custo; entretanto essa técnica dificulta a possibilidade de interação entre o professor e os aprendizes.

Outra técnica de treinamento habitualmente utilizada nas empresas são os estudos de caso, caracterizados pelo pressuposto de que um administrador pode alcançar maior competência através do estudo e discussão de casos concretos (CHIAVENATO, 1990).

Os autores Maximiano e Sbragia (*apud* BOOG, 1981) definem um estudo de caso como um registro de uma situação relevante para o processo de aprendizagem, por meio do qual o aprendiz ensaia a tomada de decisões sobre um eventual problema que a situação oferece, analisa decisões já tomadas ou ainda arrisca-se a antecipar problemas que a situação hipotética pode oferecer.

Os treinados recebem por escrito um caso concreto que descreve o problema organizacional e o grupo (geralmente pequenos) discute e analisa as melhores soluções e alternativas para o caso. Os autores ressaltam que o estudo de caso é mais apropriado para o desenvolvimento de habilidades nos campos de resolução de problemas e comportamentos em grupos, já que há a discussão dentro dos grupos, favorecendo as habilidades de negociação, dinâmicas, relações humanas, etc. (BOOG, 1981).

Segundo os autores, nessa técnica de treinamento é vital que cada caso esteja adequado ao nível hierárquico real ou potencial do aluno, a fim de que não ocorra uma discrepância de expectativas. Além disso, os estudos de caso possibilitam a descoberta das capacidades dos colaboradores em todos os ramos da dinâmica, bem como encoraja os participantes a desenvolverem e solucionarem os diversos problemas estudados, potencializando-os a encararem os problemas organizacionais.

Expostas as técnicas de treinamento, cabe apresentar as técnicas de desenvolvimento de pessoas.

2.2.3.5 Avaliação de treinamento

Finalmente, após realizado o treinamento, chega-se a fase de avaliação dos resultados, onde cabe analisar se o que foi planejado e esperado pela organização foi realmente alcançado.

A avaliação está dividida em quatro etapas distintas: reação ou percepção, aprendizado, comportamento e resultado. Para a ABTD (1981) estas etapas podem ser divididas em dois grandes grupos, sendo as duas primeiras pertencentes à validação e as duas seguintes a avaliação.

Para Marras (*apud* DALMAU, 2003) a avaliação foi criada para acompanhar o desempenho dos empregados, enquanto estes estiverem na empresa e medir o seu nível de CHA. Dentre as utilidades da avaliação de desempenho se destacam: definição do grau de contribuição nos resultados organizacionais, localizar o surgimento de talentos, facilitar o auto-desenvolvimento, fornecer *feedback*, subsidiar programas de mérito, promoções e transferências.

Para a ABTD (1981) a etapa de reação ou percepção compreende as informações coletadas sobre o treinamento por meio de formulários de opinião da chefia, instrutores e observadores. Essa etapa tem como objetivo a melhora do treinamento através de mudanças de conteúdo, material, substituição de instrutores, melhora no horário ou local.

Hanishiro, Teixeira e Zaccarelli (2007) concordam quando tratam desta etapa, considerando basicamente como a satisfação quanto ao treinamento, didática e organização do evento. Fontes (1977) complementa que nesta fase não se considera aquisição de conhecimentos, mas somente o grau de aceitação do programa.

Kanaane e Ortigoso (2001) afirmam que a avaliação de reação deve ocorrer imediatamente após a realização dos programas de T&D, mas o acompanhamento da reação dos treinandos em face dos programas realizados deve ser permanentemente documentado, com foco nos indicadores a serem gerados.

Em seguida, a etapa de aprendizado ou aquisição de conhecimentos, verifica em termos quantitativos os conhecimentos assimilados, ou seja, se os treinandos realmente aprenderam as teorias, técnicas e métodos ensinados (FONTES, 1977).

Entretanto Hanishiro, Teixeira e Zaccarelli (2007, p. 268) consideram a fase de aprendizagem como a etapa que “trata da mudança de atitudes, do aumento do conhecimento adquirido e da melhoria das habilidades das pessoas com relação aos assuntos focados no treinamento”.

Para Marras (2000) é a verificação prática do que foi assimilado comparado com o resultado anterior ao treinamento. Segundo ABTD (1981), o objetivo desta etapa é obter informações sobre o total de aprendizagem adquirida durante o treinamento.

A terceira etapa é a de comportamento, sendo a mais complexa pela dificuldade imediata de comprovação de mudanças e a subjetividade em avaliar os resultados. Esta fase evidencia se o que foi aprendido incorpora de fato no comportamento do funcionário no ambiente de trabalho (MARRAS, 2000).

Entretanto para Fontes (1977) esta fase caracteriza-se pela análise global dos resultados obtidos nas etapas antecedentes, a fim de verificar o alcance dos objetivos.

Hanishiro, Teixeira e Zaccarelli (2007) compartilham a idéia de Marras (2000) quando tratam esta etapa como a incorporação do aprendizado ao trabalho.

Para a ABTD (1980) nesta etapa inicia-se a avaliação de fato, que utiliza para análise informações sobre as mudanças de comportamento baseado em algumas diretrizes: a análise sistemática de desempenho baseado no “antes-depois” e na avaliação do desempenho dos seguintes grupos: treinando, superior, subordinados, colegas ou familiarizados com o desempenho do treinando. Uma análise estatística comparativa de “antes-depois” dá suporte para verificar se o aprendido é de fato utilizado, sendo que avaliações subseqüentes aumentam validade do treinamento (ABTD, 1980).

Enfim, a última etapa definida como avaliação de resultados, que foram definidos no planejamento do treinamento e formulados de maneira clara, são geralmente atingidos a médio e longo prazo. Dessa maneira, esta etapa mostra se o desempenho planejado foi atingido ou não, apresentando motivos de forma clara e quais suas razões (HANISHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2007).

Para ABTD (1980) os resultados baseiam-se nas informações coletadas através dos dados de desempenho, que objetivam determinar a influência do treinamento realizado na eficácia organizacional. Fontes (1977) completa que através da avaliação global se consegue observar as falhas do processo de treinamento.

Para a realização da avaliação é necessária a ação dos avaliadores em grupo, pois quando realizada de formas individual a análise pode ser subjetiva, prejudicando o trabalho devido aos possíveis vícios de julgamento, o que torna o sistema vulnerável.

O julgamento inconsciente ocorre quanto das situações anteriores ocorrem sem intenção de modificar o resultado final. Geralmente ocorrem quando da impressão de qualidade, acontecimento de fatos recentes, características pessoais e supervalorização de potencialidades (MARRAS *apud* DALMAU, 2003).

Marras (2000) determina a utilização de indicativos para verificar a efetividade de um treinamento, dentre os quais se destacam:

- a) o aumento da produtividade pode ser mensurado após a realização de um treinamento, analisando o resultado anterior e posterior;
- b) melhoria da qualidade dos resultados é apresentado como um indicativo de resultado de treinamento, que pode ser mensurado pela redução de erros na execução do trabalho;

- c) o aumento da motivação pode ser um indicativo no momento que se observa que os funcionários realizam de forma mais satisfeita o trabalho melhorando o desempenho realizado antes do treinamento;
- d) o aumento das habilidades e a modificação percebida das atitudes e comportamentos já que os conhecimentos adquiridos no treinamento podem ser inseridos nas atividades do cotidiano modificando a forma de realizar o trabalho; e
- e) redução do *turnover*, na medida em que os funcionários percebem uma evolução profissional e também por se sentirem mais valorizados quando a organização realiza um investimento em suas carreiras.

Sendo estas as principais propostas de Marras (2000) para definição de indicadores de efetividade de treinamento.

2.2.4 Estratégia de Atuação da UC

Ao analisar a estratégia da Universidade Corporativa, pretende-se dividi-la em ambiente interno e externo quanto à sua implementação.

2.2.4.1 Ambiente interno

Com a adoção de um programa educacional caracterizado como UC, há reflexos para o público interno da organização, assim “o funcionário, por sua vez, interpreta isso como um investimento em sua carreira e possibilidade de incremento do seu *curriculum*, cuja validade não se restringe àquele emprego” (ALPERSTEDT, 2001a, p. 156).

No âmbito empresarial, a maioria das empresas da elite de gestão de pessoas, no Brasil, “estão realmente investindo em ferramentas e políticas de desenvolvimento como forma de se adequar e, principalmente reter a nova safra de profissionais” (VOCÊ S/A; EXAME, 2008, p. 26).

Outra opção bastante interessante é quando a organização busca captar colaboradores com perfil de líderes ou com maior conhecimento em determinados cargos, isto pode ocorrer por meio de avaliações dos colaboradores na UC que obtém maior desempenho.

Uma estratégia adotada pela *Kraft Foods* foi a de selecionar os profissionais com os melhores níveis de desempenho em um curso de duração de três meses, realizado na universidade setorial UAL, Universidade de Alimentos, realizados pelo SENAI-PR.

Um fator de grande importância é o oferecimento de créditos universitários, que faz com que o profissional seja reconhecido através de diploma e não certificado. A diferença é que o diploma é concedido quando o aluno cola grau, ou seja, quando termina uma das fases educacionais: ensino básico, ensino médio, ensino superior (graduação), mestrado e doutorado. Seqüencialmente o aluno não pode iniciar um estágio sem ter terminado o outro. Já o certificado é fornecido para cursos de ensino pós-médio, como cursos técnicos, e cursos de MBA, sendo estes também realizados consecutivamente. Por exemplo, um aluno que termina um curso técnico pós-médio não tem direito a fazer mestrado ou doutorado, já o aluno que termina graduação tem direito de concorrer tanto ao mestrado como MBA.

Assim, o fato de garantir ao profissional os créditos universitários, conferindo-lhe diploma reconhecido pelo MEC valorizando sua formação. Na prática isso torna melhor o argumento das empresas para cobrarem pelo serviço educacional oferecidos, reduzindo os custos de funcionamento da Universidade Corporativa. Como justificativa a organização argumenta que esses cursos são “para a vida toda” e que no mercado de trabalho essas taxas cobradas são maiores.

Outro fator a ser considerado, quando o aluno faz um curso de graduação na organização, é a possibilidade de redução do *turnover*, pois quando o funcionário que solicita demissão ao considerar o custo benefício de trabalhar na empresa pode perceber que a diferença de custo para fazer uma graduação fora da UC é muito alta, assim ele pode decidir por permanecer trabalhando na organização, pois fora dela e sem uma graduação completa o resultado financeiro e na sua carreira pode não ser tão adequado quanto o funcionário gostaria.

Para as organizações que requerem uma grande quantidade e pessoal capacitado e optam pela UC para tal necessidade devem considerar o horário utilizado para a formação. Há duas possibilidades, uma no horário de trabalho que pode influenciar sensivelmente a produtividade do funcionário, pois este estaria se ocupando com outra atividade distinta das suas funções do cargo, por outro lado, se o funcionário ocupa o horário subsequente ou anterior ao do registrado para trabalho deve ser considerado o custo de ocupação dos equipamentos e instalações da organização para atividade.

Em outras palavras, ambas as opções devem ser bem analisadas para que influenciem o mínimo possível na produtividade e custos da organização.

Por fim, considera-se que ao adotar uma UC a cultura pode ser transmitida aos funcionários, fazendo com que os mesmos possuam uma maior ligação com a empresa, ou seja, adquirir um melhor alinhamento dos objetivos pessoais com os organizacionais.

2.2.4.2 Ambiente externo

A estratégia de relacionamento externo da organização é de grande importância para a adoção da UC, pois as parcerias podem trazer inúmeros benefícios, especialmente para que a organização se mantenha nas atividades que fazem parte da sua competência essencial.

Além disso, cooperação entre empresas com fins estratégicos de formação de pessoas, além de compartilhar e reduzir os custos por motivos de economia de escala, ampliando a quantidade de alunos; também compartilha os riscos, unindo os esforços e experiências das organizações, tornando o projeto mais viável de forma conjunta do que se realizados de forma isolada com os recursos internamente existentes (ALPERSTEDT, 2001b).

Pelo fato de as instalações das Universidades Corporativas requererem alto valor de investimento inicial, o que faz com que essas iniciativas sejam concentradas em organizações de grande porte. Contudo uma alternativa é o consórcio entre empresas não concorrentes e até as universidades setoriais, realizadas entre concorrentes, que compartilham necessidades de formação de pessoas comuns. Apesar dessa possibilidade o MDIC (2008b) averiguou em pesquisa que 92% das organizações que tem educação corporativa são de grande porte, enquanto apenas 8% são de médio porte.

Quanto aos convênios com instituições de educação superior, especialmente as universidades e institutos de pesquisa, torna-se de grande importância visto que estas instituições possuem pessoal docente e estrutura física para atender às necessidades da organização de aquisição de competências, ao menos em partes. Assim, a organização pode reduzir os custos com laboratórios, mobiliários, equipamentos e outras instalações, além de não precisar contratar e gerir um corpo docente excessivo.

Como ponto positivo a instituição ligada ao convênio tem a vantagem de otimizar: espaço, o tempo e potencial ocioso da organização, além de partilhar parte desses custos com a organização contratante.

Apesar desta situação não ser o foco principal da UC, pode se tornar em uma fonte de receita, caso seja cobrado algum valor para o que o curso seja ministrado.

Um exemplo de articulação estratégica no ambiente externo com o poder público ocorreu na Universidade de Alimentos (UAL), que foi fruto de uma parceria entre:

- a) o governo do Estado do Paraná, que fornece vale-transporte, lanches e recurso para o desenvolvimento do programa por meio do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT-PR);

- b) A prefeitura de Curitiba, que no início cuidou do cadastro dos desempregados e do encaminhamento dos candidatos;
- c) A Pontifícia Universidade Católica (PUC-PR), que desenvolve material didático em conjunto com o SENAI-PR;
- d) O SENAI-PR, responsável pela execução dos programas, como coordenação pedagógica do programa, editoração do material didático, seleção de candidatos; e
- e) A *Kraft Foods*, responsável pela coordenação geral do programa, acompanhamento dos resultados, seleção do pessoal, disponibilização de pessoal técnico e desenvolvimento do programa, bem como a contratação dos melhores alunos.

Financeiramente falando, o SENAI aplicou 3,2 milhões de reais iniciais, o FAT, 2,5 milhões de reais, e o Estado do Paraná 200 mil reais. Investimentos realizados entre o ano 2000 e 2002. A partir de 2003 a Kraft Foods ficou responsável pelos investimentos na UC, sendo que sua estrutura, instalação e coordenação pedagógica foi incorporada pelo SENAI, ficando somente a marca UAL.

Em pesquisa realizada pelo MDIC (2008b) com 41 organizações que adotaram iniciativas de EC, verificou-se que, com relação à responsabilidade social foram empregadas as seguintes ações, em ordem decrescente: oferecer capacitação visando ao desenvolvimento das comunidades; engajar funcionários em atividades educacionais para o desenvolvimento comunitário; e promover a inclusão digital e social da comunidade. Caracterizando-se, assim, como a face da responsabilidade social da Universidade Corporativa.

Por fim, considera-se que adoção de estratégias bem definidas, tanto de relacionamento interno com os alunos da UC, como com os parceiros que podem trazer benefícios de redução de custos e aumento na produtividade, por isso é imprescindível se planejamento no momento da adoção da UC.

2.2.5 Finanças

Como fatores monetários para decisão sobre a adoção da educação corporativa, seja na modalidade presencial ou a distância, evidenciam-se os seguintes pontos de análise: custo de investimento no projeto; gestão financeira; financiamento; e orçamento destinado ao curso.

2.2.5.1 Investimentos e Custos

Para efeito de análise dos investimentos do curso de educação corporativa é importante separar o projeto em dois momentos: na fase de planejamento e programação inicial, justificando a solicitação da verba; e na fase de início do curso, apresentando resultados e relatórios que permitam viabilizar a continuidade do projeto.

De acordo com Cardoso (2007), os custos fixos e variáveis são o ponto-chave para análise dos investimentos, seja em cursos na modalidade presenciais ou a distância. Como custos fixos para esses cursos, pode-se entender que são aqueles que não variam conforme o número de alunos, já os variáveis modificam-se conforme a quantidade de alunos.

Cardoso (2007) ainda lembra que os cursos com uma estrutura tecnológica da modalidade de ensino a distância devem ser tratados de forma destacada, sendo diluídos em curto, médio e longo prazo. Neste caso, os custos devem ser tratados estrategicamente, pois a estrutura física e tecnológica deve durar bastante tempo, sendo diluídos seus custos pelo prazo que durar tal estrutura. Por outro lado, se os investimentos em computadores, por exemplo, já foram realizados em função do trabalho rotineiro dos funcionários, então estes custos não devem ser alocados na área de formação de pessoas.

Custos como manutenções, serviços e alugueis de equipamentos que aumentam conforme a variação da quantidade de alunos devem ser considerados como custos variáveis (CARDOSO, 2007). Os alugueis de equipamentos e serviços que apresentam esta variação também facilitam os cálculos de custo por aluno, pois a conta pode ser definida pela quantidade de usuários (alunos) do serviço.

Cardoso (2007, p. 242) apresenta um quadro dos custos de curso a distância, comparando-os quanto a locação e aquisição de equipamentos:

	Customização	Aquisição da Licença	Hospedagem Taxa de Transferência	Manutenção	Investimento
Compra	10.000	70.000	Interna	1.000/mês	80.000 1.000/mês
Locação	10.000	6,00 por aluno			10.000 600/mês (p/ 100 alunos)

Quadro 10: Locação *versus* aquisição de equipamentos.

Fonte: Cardoso (2007).

Verificando o quadro percebe-se que um dos fatores de decisão é quanto a aquisição ou aluguel de equipamentos, necessitando basicamente analisar o custo por aluno. Caso seja

necessário o gestor deve utilizar um cálculo do ponto de equilíbrio para decidir entre diferentes tipos projetos de educação corporativa. Podendo ser projetos diferentes quanto à modalidade de ensino ou utilização de diferentes tecnologias.

Neste tipo de problema, devem ser comparadas as linhas de custos totais entre as duas alternativas. O ponto onde as duas linhas se encontram é chamado ponto de equilíbrio, que corresponde ao volume e venda eu torna indiferente a escolha por uma das alternativas.

Graficamente tem-se a seguinte representação:

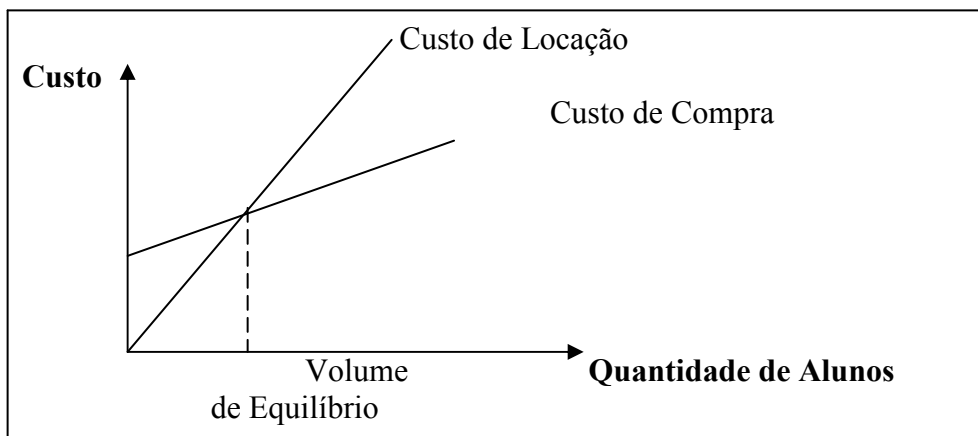


Gráfico 02: Ponto de equilíbrio entre de custo de locação e compra de equipamentos.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, pode-se verificar que há um ponto de equilíbrio em uma determinada quantidade de alunos (ou treinandos) que se quer atender. Após esse ponto, onde os custos de compra e os custos de locação se equivalem, é aconselhável a compra dos equipamentos, pois o custo por aluno é menor do que outra opção.

Logicamente, aqui o assunto foi tratado de forma bastante simples, pois tanto a aquisição como a locação de equipamentos envolvem muitos outros custos, como o de pessoal, mas em síntese é dessa maneira que se faz a análise de diferentes projetos.

Segundo Arruda e Andreotti Jr. (2008) uma UC, normalmente, é viável para uma empresa de grande porte: número de empregados superior a 1000; faturamento total superior a U\$\$ 200 milhões; orçamento de 5% a 10% da folha de pagamento na manutenção da UC (média nos Estados Unidos de U\$\$ 12 milhões por ano e de 2,2% da folha de pagamento). Por outro lado, a organização pode formar um consórcio com outras empresas, dessa forma compartilhar os custos de instalação inicial e manutenção da UC.

Outro ponto a ser considerado é quanto ao curso a distância ser oferecido de forma síncrona e assíncrona. Não se pode afirmar diretamente que um modelo é mais caro que o

outro, pois é necessária uma análise da necessidade do que se quer transmitir e qual o tamanho do público-alvo. Sobre isso, Cardoso (2007) evidencia o quadro abaixo:

	Síncrono	Assíncrono (sem tutoria)
Estrutura tecnológica	Aquisição ou ASP	Aquisição ou ASP
Conexão	Corporativa ou banda larga	Corporativa
Tempo e Custo de desenvolvimento	Pequeno	Grande
Atualização	Fácil	Complexa
Custo Fixo	Baixo	Alto
Custo Variável	Alto	Baixo

Quadro 11: Comparativo de investimento em *e-learning* síncrono e assíncrono.

Fonte: Cardoso (2007).

Complementarmente, o autor ainda apresenta uma tabela, comparando os investimentos e custos para 30, 300 e 3.000 alunos. Antes afirmando que no modelo síncrono há um investimento com professor na ordem de R\$ 4.000,00 por turma de 30 alunos, por outro lado, no meio assíncrono, o investimento de desenvolvimento das aulas será de R\$ 20.000,00, custo que varia menos conforme o número de alunos ou turma:

Tabela 02: Comparativo de custos por aluno.

Investimento ou Custo	Síncrono	Assíncrono
Investimento inicial (custo fixo)	0	20.000,00
Investimento por turma (custo variável)	4.000,00	0
Custo por aluno para 30 alunos	133,33	666,66
Custo por aluno para 300 alunos	133,33	66,66
Custo por aluno para 3.000 alunos	133,33	6,66

Fonte: Cardoso (2007).

Logicamente os valores devem variar para cada realidade e qualidade de curso, ao considerar tecnologias, materiais e pessoal da UC, mas a tabela apresentada dá indícios de mais de uma possibilidade de tecnologia a ser considerada.

Assim, considera-se que quanto maior o número de alunos na educação a distância do tipo assíncrona, maior a viabilidade do projeto, tendo um custo variável baixo e quanto menor o número de alunos, maior a viabilidade dos projetos que tem um custo fixo baixo.

A redução do custo por aluno de acordo com a quantidade de adesões ao programa de educação corporativa é um dos motivos por a organização ofertar a curso a um grande público-alvo, como funcionários, clientes, fornecedores, parceiros e comunidade.

Outro fator a ser considerado em relação aos custos é quanto à utilização do serviço de tutoria, que varia bastante dependendo do contexto de cada região (mercado de trabalho).

Contudo, o que deve ser comparado entre ensino presencial e a distância é quanto ao custo da hora trabalhada do tutor.

Como o mercado de trabalho nem sempre oferece um profissional com as competências requisitadas para desempenhar o papel de tutor dentro da organização, necessitando que o mesmo seja capacitado dentro da própria organização.

Aretio (2002) afirma que tanto os encontros presenciais quanto o suporte por tutoria presencial aumentam os custos por alunos. Por isso, considera-se mais adequado a tutoria a distância.

Dalmau (2008) ainda considera que se for ofertada as duas modalidades de tutoria (presencial e a distância), normalmente o aluno prefere a modalidade presencial, pois essa é a modalidade que o aluno já está acostumado, sendo vivenciada pelo aluno desde criança, durante sua formação no ensino básico. Além disso, a divisão dos serviços entre dois ou mais tutores pode criar conflitos de informações e até um retrabalho, o que leva a aumentar os custos com mão de obra para organização que está fornecendo serviço educacional.

Uma instalação adicional é o pólo, que possibilita aos usuários um local onde há computadores para acesso à internet e, por vezes acesso à tele ou videoconferência. Essas instalações podem variar quanto ao investimento de instalação. Para se ter uma idéia, a Marinha do Brasil possui pólos com dez micro-computadores cada e sem a tele ou vídeo-conferência, sendo que seu custo foi de R\$ 25.000,00 (BIAGIOTTI, 2006).

2.2.5.2 Análise Financeira

Para que sejam feitas as análises financeiras são necessários, inicialmente, o cálculo dos custos envolvidos na modalidade de ensino. Cardoso (2007) afirma que é bastante comum nestas análises fazer um comparativo entre custos da modalidade presencial, e da modalidade a distância, considerando separadamente os modelos síncronos sem tutor e assíncronos com tutor.

O quadro a seguir apresenta os principais itens de investimentos para o treinamento ou formação na modalidade presencial, na modalidade a distância do tipo assíncrono e do tipo síncrono.

Custo-treinamento presencial			
Desenvolvimento do Curso		Custo Fixo	R\$
Instrutor		Custo Variável	Por turma R\$
	Remuneração		
	Locomoção		
	Despesas		
Aluno		Custo Variável	Por aluno R\$
	Locomoção		
	Hospedagem		
	Despesas		
	Tempo de horário comercial que o aluno estará em aula.		
	Tempo de horário comercial que o aluno estará em deslocamento		
Material Didático		Custo Variável	Por aluno R\$
	Apostila		
	Outros		
Local		Custo Variável	
	Sala de Aula		
	Estacionamento		
	Almoço e <i>Coffe-break</i>		

Quadro 12: Custo de treinamento presencial.
Fonte: Cardoso (2007).

De forma comparativa ao treinamento presencial o quadro a seguir evidencia uma maneira de realizar o controle dos custos para a modalidade de ensino a distância.

Custo de E-learning assíncrono			
Desenvolvimento do Curso		Custo Fixo	R\$
Tecnologia e Estrutura			
	Hospedagem (de um curso)		
	Manutenção (para um curso)		
	LMS (para um curso)		
Desenvolvimento do Curso		Custo Fixo	R\$
	Conteúdo		
	Produção		
Tutoria		Custo Fixo	R\$
	Professor		
Aluno		Custo Fixo	R\$
	Tempo de horário comercial que o aluno estará em aula.		
	Tempo de aula = 30% a 50% menor que o modelo presencial.		

Quadro 13: Custo *e-learning* assíncrono.
Fonte: Cardoso (2007).

Em primeiro lugar, deve ser definida qual a quantidade de pessoas a serem atendidas e o número por turma. Em seguida, analisam-se os custos fixos do curso presencial. O próximo

passo é verificar os custos variáveis, que mudam em função da quantidade de alunos (ou treinandos).

O próximo passo é verificar os custos variáveis, que mudam em função do número de alunos ou turmas: remuneração do instrutor, locomoção (do instrutor e dos alunos), despesas de hospedagem (do instrutor e dos alunos). Outros custos (fixos variáveis a serem levados em conta são: material didático, sala de aula, estacionamento, refeições, etc.

Somando todos os custos em três diferentes grupos: fixos, variáveis por aluno e os variáveis por turma, que, colocados na fórmula final, mostrarão o investimento por aluno:

Investimento por aluno	=	<u>Soma do custo fixo</u> Número de alunos	+	Soma do custo variável por aluno	+	Soma do Custo <u>Variável por turma</u> Número de alunos por turma
-----------------------------------	---	---	---	-------------------------------------	---	---

Quadro 14: Investimento por aluno.
Fonte: Cardoso (2007).

Essa análise de custo por aluno é importante, pois não adianta saber o custo total do curso. Por exemplo, se o custo mensal total for de 50 mil e o custo por aluno for de 900 reais é diferente de um custo de 80 reais por aluno.

Como exemplo real, a Universidade Corporativa da Avis, empresa franqueadora de locadoras de veículos, possui um processo de treinamento via *web* com cerca de 100 tipos de cursos diferentes. Para implantar esse sistema, a locadora investiu mais de R\$ 600 mil. Contudo, conseguiu ampliar o número de treinados em 80% em relação a 2006 e a despesa média com essa atividade caiu 90%, onde antes o custo era de R\$ 1,2 mil por profissional e o treinamento ainda ocupava por dois dias úteis a sede da empresa em São Paulo (MDIC, 2008a).

2.2.5.3 Financiamento

Primeiramente vale destacar que, de acordo com a visão de Eboli (2004, p. 217), um sistema de educação corporativa dever obter sustentabilidade financeira, ou seja, “ser um centro gerador de resultados para a empresa, buscando sempre agregar valor ao negócio. Pode significar também buscar fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio auto-sustentável”.

Rumble (2003) argumenta que a principal característica financeira de cursos de educação a distância é que os custos fixos são muito superiores aos custos variáveis,

especialmente se comparados à modalidade presencial de ensino. Por esse motivo, os investimentos iniciais na estrutura da educação a distância, por vezes, são desencorajadores, inclusive, fazendo com que algumas organizações adotem tecnologias mais baratas, reduzam ao máximo o número de tecnologias utilizadas no processo de ensino-aprendizagem, ou cobrem pelos serviços educacionais ofertados.

Diante destas considerações, algumas organizações têm enveredado para esse caminho e os argumentos são os mais diversos, o principal motivo, segundo argumentação de Marisa Eboli (*apud* NAIDITCH, 2008), professora da USP e especialista em Universidades Corporativas “é que os alunos valorizam mais quando têm de bancar as aulas”.

Fato que ocorreu na Universidade Corporativa da empresa Dell Anno, que utiliza a modalidade presencial de ensino, cobrando 10 mil reais dos alunos, pelos três módulos do curso, que somaram 72 horas de aula. Comparativamente, o preço pago por hora é de 138 reais, cerca de quatro vezes o valor de um MBA de cursos renomados de instituições como da Fundação Instituto de Administração, da USP, e da Fundação Getúlio Vargas (FGV), contudo há uma grande valorização pelo curso ser dedicado aos profissionais da organização.

Neste sentido, Meister apresentou pesquisa, em 1998, realizada pela *Corporate University Xchange* no Estados Unidos com 100 UCs, obtendo como resultado a seguinte afirmação: “embora a maioria das Universidades Corporativas (74%) ainda não recebam recursos financeiros de fontes externas oriundos de treinamentos, o número daqueles que recebem aumentou significativamente, evoluindo de 16% em 1996 para 25% em 1998” (ALPERSTEDT, 2003). Esta pesquisa revela a tendência das UCs de serem financiadas, parcialmente, por seu próprio pessoal, especialmente para os cursos que oferecem créditos universitários, diplomas de nível superior e cursos de MBA.

Em alguns casos o público-alvo da UC extrapola as fronteiras da organização mantenedora da estrutura educacional atingindo até o público externo, como clientes, fornecedores, parceiros e comunidade.

Sobre isso, Alperstedt (2003) afirma que muitas instituições têm estendido os seus programas educacionais aos fornecedores, clientes, franqueados e, também, a outras empresas. Algumas destas instituições têm tornado os seus programas acessíveis ao público interessado em geral, e outras têm transformado sua Universidade Corporativa em uma fonte de receitas expressiva (ALPERSTEDT, 2003). Fato que ocorre com maior frequência relativamente ao tempo de amadurecimento da Universidade Corporativa, o que vem a causar maior equilíbrio nos custos (MEISTER, 1998, 1999 *apud* ALPERSTEDT, 2001)

Segundo a filosofia de auto-sustentabilidade financeira de Eboli (2004, p. 225) afirma: “é importante que uma UC tenha orçamento próprio e, se possível, se transforme em um centro de resultados”. Em síntese, além do resultado empresarial a UC pode ter uma receita própria.

A autora argumenta que buscar fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e auto-sustentável e uma experiência cada vez menor da alocação de orçamento da empresa, sendo esta uma postura saudável e recomendável (ÉBOLI, 2004).

Enfim, para que a Universidade Corporativa seja auto-sustentável financeiramente, necessita cobrar pelo serviço educacional, ou então, obter o retorno sobre o capital investido em formação de pessoas, advindo do lucro da organização.

2.2.5.4 Orçamento

Moore e Kearsley (2007) afirmam que provavelmente o orçamento é um dos pontos mais difíceis de administrar, basicamente tomando decisão com relação à prioridade de alocação de recursos.

Segundo os autores, os administradores que preparam o orçamento devem tomar decisões relativas a quanto investir em: desenvolver novos cursos; adquirir novas tecnologias; contratar pessoal acadêmico; pagar os serviços de apoio ao aluno; operar centros de aprendizado; administrar sua área; e comercializar seus programas (MOORE; KEARSLEY, 2007).

O desenvolvimento de novos cursos demanda investimentos com relação ao material e contratação de novos consultores, necessitando assim mais investimento e mais tempo de trabalho para implementação e controle dos novos cursos, assim essa decisão deve levar em conta as necessidades estratégicas da organização e a possível aceitação do novo curso por parte do público-alvo do mesmo.

A aquisição de novas tecnologias deve levar em consideração a efetividade da mesma para a atividade de formação das pessoas, além disso, o custo por aluno deve ser considerado, na medida em que novas tecnologias podem reduzir essa proporção. Por exemplo, se determinada tecnologia possibilita a comunicação de um professor com uma maior quantidade de alunos, sem prejudicar a efetividade da formação e desde que o investimento não seja demasiado, pode-se fazer tal investimento, considerando o orçamento disponível para tal feito.

A contratação do pessoal deve estar atrelada ao custo por aluno que se quer atingir, para isso, se faz necessário um planejamento prévio dos novos cursos que se quer colocar a disposição do público-alvo, bem como as respectivas pesquisas sobre demandas sobre os mesmos.

Para administrar o pessoal, os cursos, as tecnologias, enfim, todo o departamento da Universidade Corporativa requer muita cautela e planejamento para que o orçamento não supere demasiadamente o planejado, caso contrário o valor cobrado na comercialização dos cursos pode ficar muito abaixo dos custos de fornecimento dos mesmos, tornando o processo de fornecimento de serviços educacional insustentável.

Além desses investimentos, Biagiotti (2006) acrescenta de investimento tanto na formação, quanto na atualização e especialização de seus profissionais. Quanto aos profissionais de ponta esperas-se que esses possam fazer curso de pós-graduação na área de educação corporativa ou educação a distância, acrescidos de outros cursos, congressos, seminários, etc.

Essas decisões devem ser tomadas com base em critérios, que são diferentes para cada organização e para cada contexto em que se encontra. Portanto, deve-se considerar a estratégia que a organização pretende desenvolver em termos de investimento.

Ao alocar os recursos para estas categorias o administrador deve decidir, por exemplo, se investe em novos cursos ou melhora as instalações, possivelmente para ampliar o número de vagas ou ainda a qualidade dos cursos oferecidos. Contudo, estas decisões devem ser tomadas com base em dados e indicadores confiáveis, coletados através de ferramentas informacionais ou pesquisas internas pré-programadas, visando gerar um diagnóstico da situação de maneira responsável.

Um fator importante que não pode ser esquecido é quanto à periodicidade do orçamento, Rumble (2003) afirma que orçamentos anuais não são eficientes, pois se desatualizam rapidamente, o mais adequado é estabelecer prazos inferiores a um semestre, desta forma percebe-se que os orçamentos trimestrais são mais adequados, fato que aproxima os gestores da Universidade Corporativa com os gestores financeiros da empresa, possibilitando um ajuste fino entre os departamentos.

A empresa CVC, maior agência de viagens do Brasil, detectou que os 740 cursos especializados em turismo no país forma 80 mil novos profissionais, todos os anos, mas o mercado de turismo emprega mais de 2 milhões de pessoas e apenas 30% destes trabalhadores tem dez anos de escolaridade, ou seja, uma minoria ultrapassou a fase dos ciclos de ensino fundamental e médio.

Diante desse cenário, a CVC está implantando sua Universidade Corporativa, inicialmente voltada aos profissionais de vendas, mas com objetivo de estender para outros profissionais da rede, inclusive com o lançamento de um curso de MBA em turismo. Todavia, a organização fará um investimento total de 3 milhões de reais, fato que faz com que a organização faça um malabarismo financeiro e contábil para não aumentar o preço dos pacotes de viagens, o que seria desastroso para uma marca que faz sucesso por vender produtos acessíveis à classe média (ILHA, 2007).

Quanto às decisões financeiras, todas passam por decisões estratégicas da organização, como: a quantidade de alunos (treinandos) a ser atendida, bem como a quantidade de cursos oferecidos; a estrutura física e tecnológica a ser utilizada, delimitado pelo programa andragógico adotado; e a quantidade de professores e tutores por aluno. Todos esses fatores influenciam nos investimentos iniciais, nos custos fixos, nos custos variáveis, bem como nas análises da sua gestão financeira.

Por fim, a perspectiva funcional de Gestão de Universidade Corporativa (GESUC) fornece um método de análise que considera diversos fatores para gestão deste tipo de estrutura educacional no interior das organizações e que, por se aproximar, de uma estrutura bastante particular mereceu uma atenção especial nas seguintes funções: Infra-estrutura física e tecnológica; Subsistemas de gestão de pessoas, processo e formação de pessoas; Finanças de UC; e Estratégias de atuação da UC. Fechando assim, as cinco funções de análise da presente monografia, restando ao estudo apresentar a metodologia utilizada, bem como tecer as análises e conclusão.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

*Há três métodos para ganhar sabedoria:
o primeiro, por reflexão, que é o mais nobre;
o segundo, por imitação, que é o mais fácil;
e o terceiro, por experiência, que é o mais amargo.
(Confúcio)*

A palavra pesquisa é originada do latim, no verbo *perquirio*, que significa “procurar; buscar com cuidado; procurar por toda parte; informar-se; inquirir; perguntar, indagar bem; aprofundar na busca”. Assim, percebe-se que o seu significado insiste na idéia de busca detalhada e com profundidade (BAGNO, 2000 *apud* LAROSA; AYRES, 2005, p. 26).

De acordo com Umberto Eco (1977, p. 21), para que uma pesquisa/estudo seja considerada científica deve responder aos seguintes requisitos:

- a) o estudo debruça-se sobre um objeto reconhecível e definido de tal maneira que seja reconhecível igualmente pelos outros;
- b) o estudo deve dizer do objeto algo que ainda não foi dito ou rever sob uma óptica diferente o que já se disse;
- c) o estudo deve ser útil aos demais, naturalmente, a importância científica se mede pelo grau de indispensabilidade que a contribuição estabelece; e
- d) o estudo deve fornecer elementos para a verificação e a contestação das hipóteses apresentadas.

A pesquisa científica, partindo dos mesmos princípios supracitados, utiliza-se de métodos e técnicas para identificação do problema, observação da realidade, verificação e mensuração dos resultados, de forma sistemática e racional (LAROSA; AYRES, 2005).

Daí decorre a necessidade de apresentação metodológica do estudo, necessitando que seja descrito: o tipo de pesquisa, a abordagem da pesquisa, as técnicas de coleta de dados, a delimitação do estudo, o tratamento dos dados, e as limitações da pesquisa.

Enfim, dentre as diferentes formas de caracterização de pesquisa, optou-se por adotar a taxonomia de Vergara (2003), onde se afirma-se que as pesquisas são divididas nos seguintes aspectos: quantos aos fins e quanto aos meios.

3.1 Classificação da Pesquisa

Segundo Silva e Menezes (2001, p. 22), a metodologia científica é “entendida como um conjunto de etapas ordenadamente dispostas que você deve vencer na investigação de um fenômeno”.

Já a pesquisa científica seria “a realização concreta de uma investigação planejada e desenvolvida de acordo com as normas consagradas pela metodologia científica” (SILVA; MENEZES, 2001, p. 22).

Quanto aos fins a pesquisa é considerada como descritiva. Best (1972 *apud* MARCONI; LAKATOS, 2007) classifica a pesquisa em três tipos: histórica, **descritiva** e experimental. Os autores afirmam que a pesquisa descritiva forma os processos de: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais objetivando o seu funcionamento no presente (MARCONI; LAKATOS, 2007). Certamente o estudo pode ser considerado descritivo, uma vez que descreve o caso de uma organização, tecendo análises sobre as informações acessadas, para daí chegar a uma análise da situação da Gestão da Universidade Corporativa (GESUC).

Pela divisão de Vergara (2003), quanto aos meios, a pesquisa é considerada como bibliográfica, documental e de estudo de caso.

O estudo de caso, amplamente utilizado pelas ciências sociais, caracteriza-se pelo estudo exaustivo e profundo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. O **estudo de caso** é visto na contemporaneidade com o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno dentro do seu contexto, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos (YIN, 2001 *apud* GIL, 2008). Especificamente para este estudo o contexto é a organização sob enfoque, especialmente a Universidade Corporativa adotada pela empresa.

3.2 Abordagem da Pesquisa

Para instrumentalizar a pesquisa e dar consistência ao processo de investigação, tendo em vista o problema de pesquisa, as metodologias adotadas dizem respeito à tipologia teórico-prática e método qualitativo.

Para Marconi e Lakatos (2007) há dois tipos de pesquisa, uma é básica pura ou fundamental a outra é aplicada. Esta pesquisa é considerada como **aplicada**, que segundo Marconi e Lakatos (2007) é caracterizada pelo interesse prático e utilidade das soluções de problemas que ocorrem na realidade, fato que ocorre no presente estudo, uma vez que visa o interesse prático do tema, tanto na formulação método de análise da GESUC como pela análise prática da organização, configurando-se também como um estudo de caso.

No que diz respeito à tipologia também é considerada teórica uma vez que é “dedicada a reconstruir teoria, conceitos, idéias, ideologias, polêmicas tendo em vista, em termos imediatos, aprimorar fundamentos teóricos” (DEMO, 2000, p. 20), mais especificamente na construção do método de análise sob o enfoque funcionalista da GESUC.

Segundo Silva e Menezes (2001, p. 20), na pesquisa **qualitativa**:

considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.

O estudo é baseado em pesquisa qualitativa, pois não são coletados dados numéricos ou o tratamentos estatísticos dos dados, de forma que no presente estudo somente foram coletados dados primários de ordem qualitativa, até mesmo pelo questionário semi-estruturado que foi aplicado com perguntas fechadas e abertas com o gestor.

3.3 Técnica de Coleta de Dados

A coleta de dados visou levantar informações por meio de dados primários e secundários. Neste sentido, Gil (2008) comenta a existência de duas divisões amplas, as fontes “oriundas de papel” e “oriundas de pessoas”. As fontes bibliográficas e documentais compreendem aquelas originadas do papel, enquanto as pesquisas experimentais, *ex-post facto*, levantamento e estudo de caso compreendem aquelas oriundas de pessoas.

Para o presente estudo foi realizado em, primeiro momento, um intenso levantamento bibliográfico, tanto em meio físico como virtual, em diversas fontes: teses, dissertações, monografias, artigos científicos, artigos jornalísticos, revistas especializadas, livros e sites. Um dos principais benefícios da pesquisa bibliográfica é a possibilidade de ampla cobertura dos fenômenos, quando comparada com outras formas de pesquisa (GIL, 2008).

Durante o levantamento bibliográfico verificou-se informações relevantes a serem consideradas no que diz respeito ao mercado onde a organização atua, assim sendo utilizadas informações, devidamente citadas, na caracterização e análise do estudo. Além disso, também foi encontrada uma dissertação e uma monografia sobre a UC da organização, porém somente

a dissertação estava sob consulta, sendo esta utilizada no presente trabalho na parte de caracterização da organização, também constando devidamente as citações.

Sobre a pesquisa documental, Gil (2008) comenta que se assemelha a pesquisa bibliográfica, porém vale-se de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com objetivos da pesquisa. A pesquisa documental baseou-se principalmente nas informações disponíveis no site da organização, inclusive com informações que dizem respeito ao histórico de aquisições e fusões da organização, sendo estas de fundamental importância para análise do entendimento do perfil da organização.

Os dados primários são aquelas informações que não estão disponíveis em lugar algum para consulta, mas que devem ser coletadas no decorrer de uma pesquisa. Estas informações foram coletadas por meio de um extenso questionário enviado e recebido por e-mail. Sendo outras informações complementadas por meio de entrevista não estruturada, por telefone, especialmente para complementar informações que não foram contempladas nas respostas do questionário.

No questionário foram preenchidas informações básicas a respeito da organização, bem como da Universidade Corporativa. Além disso, foram abordadas todas as perspectivas funcionais levantadas na fundamentação teórica e praticamente todos os tópicos abordados no estudo. As questões foram separadas por temas, sendo realizadas tanto perguntas abertas que dizem respeito a opiniões, como fechadas (com opções para resposta) que dizem respeito aos fatos, assim facilitando as respostas no momento do preenchimento.

Os tópicos abordados no questionário foram:

- a) Dados básicos: Respondente, Empresa, e Universidade Corporativa;
- b) Infra-estrutura Física e Tecnológica: Localização e Estrutura Física, Material de Ensino, e Recursos Didáticos;
- c) Subsistemas de Gestão de Pessoas: Pessoal Envolvido, Direção, Corpo Docente, Público-Alvo, Subsistemas de Gestão de Pessoas;
- d) Processos de Formação de Pessoas: LNT, Planejamento, Execução e Avaliação dos cursos da UC;
- e) Finanças da UC: Financiamento, Custos, e Orçamento; e
- f) Estratégia de Atuação da UC: Estratégias Gerais, Ações Internas, Parcerias e Cooperação Externa

O sujeito da pesquisa foi a responsável pela UC na Tivit de Florianópolis, pessoa que participou deste projeto desde o início da implantação da ação educacional, assim

viabilizando informações tanto de início de instalações até a situação atual de execução dos cursos.

3.4 Delimitação do Estudo

De acordo com Lakatos e Marconi (2007) a delimitação da pesquisa é o estabelecimento – compulsório ou optativo – dos limites para a investigação, sendo estes: o campo de investigação e o nível de investigação como fatores que determinam a limitação de uma pesquisa. Além disso, destacam-se o tempo de realização da pesquisa e o espaço geográfico de realização da pesquisa.

O campo de investigação restringe-se à Administração, mais especificamente a Gestão de Pessoas e particularmente a Gestão de Universidade Corporativa. Contudo, outras informações também foram abordadas, tais como gestão de finanças, infra-estrutura tecnológica e educação a distância.

Como nível de investigação buscou-se a Gestão da Universidade Corporativa sob a perspectiva do enfoque funcionalista da Administração, para isto foi elaborado um método de análise seguido de uma fundamentação teórica que desse suporte para tal.

O tempo de realização da pesquisa, desde o aceite da empresa para obtenção das respostas até o recebimento do questionário transcorreu de 05 de junho até 01 de julho de 2009. Contudo a fundamentação teórica do estudo havia sido realizada no final do segundo semestre de 2009 e corrigida até a presente data de entrega do trabalho.

Quanto espaço de aplicação da pesquisa monográfica este se compreendeu na organização sob estudo, ou seja, a unidade de Florianópolis da empresa Tivit.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

*Prefiro ter alguma educação a viver
na completa ignorância
(Winston Churchill)*

Neste capítulo da monografia pretende-se apresentar os dados coletados na organização, bem como tecer análises referentes aos mesmos, que visam responder ao terceiro objetivo específico, analisar como se dá a Gestão da Universidade Corporativa (GESUC), fato que tem grande parcela de contribuição para dar suporte a resposta do objetivo geral do estudo.

Para melhor responder ao objetivo geral, primeiramente optou-se por caracterizar a organização, Tivit, de maneira a entender a sua situação, diante do contexto de mercado em que atua, de terceirização de serviços de vendas por meio de *contact center*. Assim, investigou-se, complementarmente, se este mercado é competitivo a fim de justificar o investimento da organização na formação de pessoal por meio de uma UC.

Por conseguinte, buscou-se caracterizar a Universidade Corporativa, a fim de verificar se ação educacional implementada está de acordo com os conceitos inerentes a esta ação educacional, pois, segundo Grisci e Dengo (2005, p. 51), são “poucos os estudos ou evidências concretas de que o modelo UC seja, de fato uma proposta inovadora”, frente aos antigos centros de T&D.

Por último, e como tema central do estudo visou-se analisar como é a Gestão da Universidade Corporativa da Tivit conforme o referencial conceitual investigado, ou seja, a UC da organização foi analisada sob o enfoque funcionalista de administração, adotando cinco perspectivas de análise: de infra-estrutura física e tecnológica; de subsistemas de gestão de pessoas; de processos de formação de pessoas; de estratégia de atuação da UC, tanto interna como de relação com o meio; e de finanças, para controle dos resultados.

4.1 Caracterização da Organização

Nesta seção pretende-se apresentar um breve histórico sobre a formação da Tivit, seguido de suas características de gestão e do seu mercado de atuação.

A Tivit é uma empresa do grupo Votorantim, especificamente faz parte de um dos braços do grupo, denominado Votorantim Novos Negócios (VNN), que em 2007 adquiriu a empresa Softway Contact Center.

Como o foco da presente pesquisa está no *contact center* da unidade de Florianópolis, justamente a parte da Softway que foi incorporada pela Tivit é importante mencionar a Softway por ter sido esta empresa que adotou o conceito de Universidade Corporativa para formação do pessoal, em 2001. Por isso, durante as análises são abordados momentos antes e depois da incorporação, ou seja, mencionados tanto o nome da Softway como da Tivit.

Sobre o Histórico da Tivit, empresa da VNN, pode-se apresentar o seguinte quadro que resume desde sua criação até os dias atuais:

1998 – Nasce a Telefutura, uma empresa de serviços de *Business Process Outsourcing* – BPO, com foco em operações críticas e complexas.

1999 – Fundos de investimento estrangeiros criam a Optiglobe e constroem dois Data Center com disponibilidade de 99,999% no Brasil.

2001 – A Votorantim Novos Negócios (VNN) torna-se acionista da Telefutura e apóia a empresa nos seus esforços de modernização de práticas de gestão e de governança corporativa.

2002 – A Votorantim Novos Negócios adquire 100% das ações da Optiglobe. Inicia-se uma transformação que amplia seu escopo e cria uma empresa de terceirização de serviços de Tecnologia da Informação (TI).

2004 – A Votorantim Novos Negócios adquire a Proceda, aumentando a Escala em serviços de infra-estrutura de TI e amplia o escopo de atuação para BPO.

2005 – Após um processo de integração rápido e bem sucedido, Proceda e Optiglobe tornam-se uma só empresa e dão origem à Tivit Tecnologia.

2007 – Tivit e Telefutura se unem sob a marca Tivit, criando a primeira empresa brasileira capaz de oferecer serviços integrados de TI e BPO.

2007 – A Tivit compra a Softway, uma das maiores empresas de BPO do Brasil, aumentando seu escopo de atuação em BPO e ampliando sua posição como um dos líderes deste mercado.

Quadro 15: Histórico da Tivit.

Fonte: Tivit (2009).

Para dimensionar o tamanho da organização, atualmente a Tivit possui um quadro de funcionários com 26 mil colaboradores, sendo 12 mil posições de atendimento (PA). Uma posição ou posto de atendimento consiste na instalação física, com mesa, computador e fone de ouvido, usada pelos operadores de *telemarketing*. Assim, a Tivit posiciona-se como a 3ª maior organização do setor de *contact center* no país (PORTAL CALLCENTER, 2008; CLIENTE S.A., 2009).

A Softway foi fundada em 1996 e sempre trabalhou com *contact center*. Na época em que foi incorporada, em 2007, era uma das maiores empresa do Brasil em *Business Process Outsourcing* (BPO), que é a terceirização de processos de negócio com uso intenso de tecnologia da informação (TI), ou seja, a transferência da gestão e execução de um ou mais processo do negócio a um fornecedor externo (TIVIT, 2009). No caso específico dos *contact centers* o principal processo terceirizado é serviço de vendas.

No ano de 2007 a Softway participou do VII Prêmio da Associação Brasileira de Telemarketing, onde conquistou três prêmios por sua excelência de gestão e relacionamento com o cliente (ABT, 2009): na contribuição em recursos humanos – empresas terceirizadas, conquistando o 1º lugar com o *case* modelo de desenvolvimento humano Softway; em operações terceirizadas – receptiva conquistou o 2º lugar com o *case* Parceria VR e Softway provando que união gera excelentes resultados; e em soluções tecnológicas terceirizadas – empresas terceirizadas conquistando o 3º lugar com o *case* O ponto eletrônico como vantagem estratégica na gestão de pessoas.

Portanto, a partir destes prêmios é possível perceber que a Softway já conquistava prêmios por sua excelência em gestão, tanto no relacionamento com o cliente como na gestão de pessoas.

Antes da aquisição, em 2007, a Softway possuía cerca 3,1 mil PAs e 7 mil colaboradores em cinco unidades: duas em São Paulo, uma em Jundiaí e duas em Florianópolis (CALL TO CALL, 2007), sendo que em 2006 seu faturamento foi de R\$ 128 milhões (BRIGATTO, 2007). Naquele momento a Softway contava com um portfólio de clientes com 12 companhias de grande porte, entre estas: Bradesco, Brasil Telecom, Credicard e Telefônica. (VALOR ECONÔMICO, 2007).

Para Luiz Mattar, presidente da Tivit, a aquisição da Softway complementou o portfólio no momento em que o crédito no País apresenta expansão, sendo que cerca de 80% dos clientes são do segmento financeiro, como bancos e empresas de cartão de crédito (CALL TO CALL, 2007).

Diante da aquisição, em 2007, a Tivit passou a contar com: 23 mil colaboradores, sendo que este número passou para 26 mil no ano de 2008 e 16 unidades, sendo oito em São Paulo, três no Rio de Janeiro, duas em Florianópolis, uma em Mogi das Cruzes, uma em São José dos Campos, uma em Jundiaí. Seu portfólio atual contempla cerca de 300 grandes empresas e 1400 pequenas e médias empresas, atuando sempre em serviços de *outsourcing* de TI, BPO e *contact center* (BRIGATTO, 2007; CLIENTE S.A., 2009).

Em Florianópolis a Tivit tem 2200 colaboradores, atuando quase que totalmente em posições de atendimento para *contact center*, ou seja, realizando serviços na área de vendas ou de atendimento.

Atualmente a Tivit conta com 18 unidades pelo Brasil, sendo 11 de BPO e um campo de atuação de abrange todo o país, que pode ser evidenciado na seguinte figura:

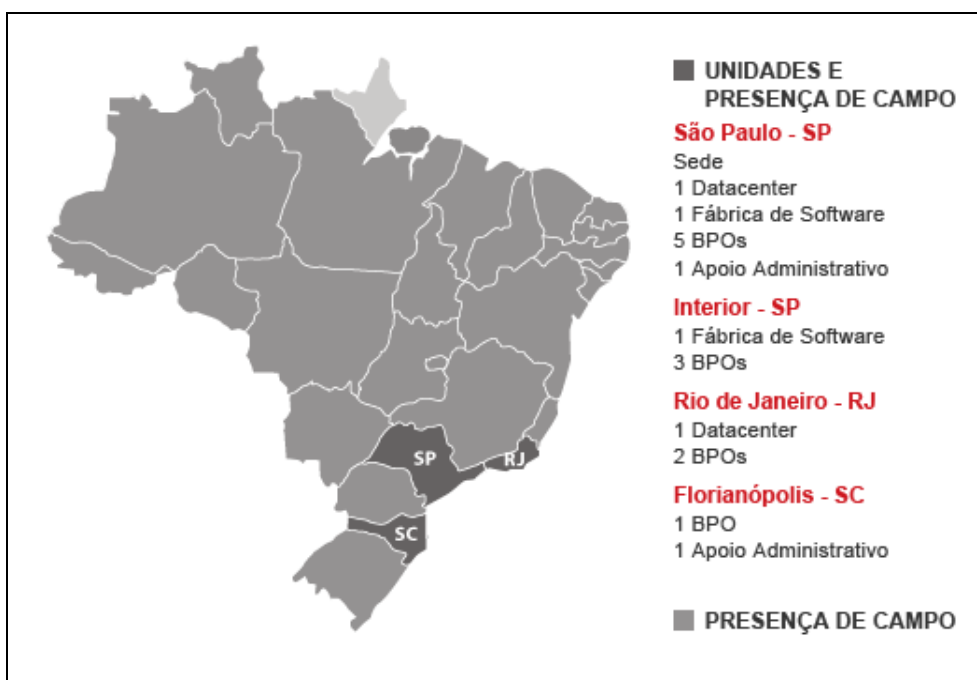


Figura 02: Presença da Tivit no Brasil.

Fonte: Tivit (2009).

Cabe lembrar que a Tivit também opera em âmbito internacional, porém como é foco do presente estudo a unidade de Florianópolis, acredita-se que basta apresentá-la somente no nível nacional.

Em 2009 a Tivit apresenta um histórico de média de crescimento próximo a 40% ao ano, nos últimos 5 anos. Para 2009, a o presidente da Tivit, Luiz Mattar, espera manter o ritmo de bons resultados obtidos e projeta um crescimento de 20%, atingindo um faturamento total acima de R\$ 1,1 bilhão. A estimativa é muito superior aos 5% de crescimento do mercado de tecnologia na America Latina, apontado pela *International Data Corporation* (CALL TO CALL, 2009).

Atualmente, a Tivit oferece serviços de BPO nos seguintes quesitos: atendimento a clientes e relacionamento; aquisição e conquista de clientes; BPO *non voice*; internet *contact center*; *offshore*; e recuperação de créditos ativos (TIVIT, 2009).

Estas soluções tecnológicas de BPO da Tivit atendem principalmente quatro grandes áreas (TIVIT, 2009):

- a) em Fianças: bancos, seguradoras e processadoras de cartão de crédito buscam a Tivit como um parceiro para as suas operações críticas. São vendidos produtos financeiros e realizadas gestão de recebíveis;

- b) em Manufatura: a Tivit apóia clientes de manufatura dos segmentos indústria de base, farmacêutico, bens de consumo, automotivo e combustíveis, entre outros. Sendo ofertados serviços integrados, soluções específicas e BPO;
- c) em Serviço: atende clientes dos segmentos transportes, mídia e varejo, entre outros. Onde é realizada a gestão de canais de operação de venda; e
- d) em *Utilities* e Telecom; estas empresas buscam a Tivit para operações de grande escala e com intenso relacionamento com o consumidor final. Entre outras soluções que oferecidos os serviços de gerenciamento de recebíveis, impressão de dados variáveis e atendimento a clientes suportado por sistemas de CRM proprietários.

Para entender melhor como funciona a gestão da Tivit, cabe apresentar o seu “Método de Trabalho” no quadro a seguir, ou seja, como se caracteriza a gestão da empresa e, por conseguinte, suas ferramentas de gestão para o funcionamento do método, que são apresentados na figura, após o quadro.

Na Tivit o **cliente** é o foco.

Gestão de Clientes. Através da nossa oferta integrada, interagimos com múltiplas áreas e em todos os níveis da organização do cliente. Capturamos e analisamos seus *feedback* par a antecipar necessidades e implementar melhorias.

Governança de TI e BPO. Com o processo de governança, alhamos expectativas, avaliamos resultados mensuráveis e definimos oportunidades de melhoria, implementamos decisões conjuntas através de matrizes de responsabilidades.

Processos. Integramos nossas metodologias de mapeamento e redesenho de processos com as melhores práticas de mercado. Temos certificados que testam qualidade, confiabilidade e segurança dos processos que operamos.

ISO. O ISSO 9001:2000 certifica nosso modelo de gestão integrada de processo e nossa disciplina de controle e de melhoria contínua através do PDCA. Provemos a cultura da qualidade em todas as nossas operações.

Melhoria. Em conjunto com nossos clientes, utilizamos a disciplina e o rigor analítico da metodologia *Six Sigma* para obter saltos significativos de qualidade e produtividade.

Alinhamento e Controle. Temos estrutura que visam garantir um alinhamento dos recursos humanos, financeiros e ativos com o foco no cliente e atendendo às expectativas dos demais *stakeholders*.

Quadro 16: Método de trabalho e gestão Tivit.

Fonte: Adaptado de Tivit (2009).

Quanto ao modelo que ilustra esta forma de gestão apresenta-se a figura a seguir:

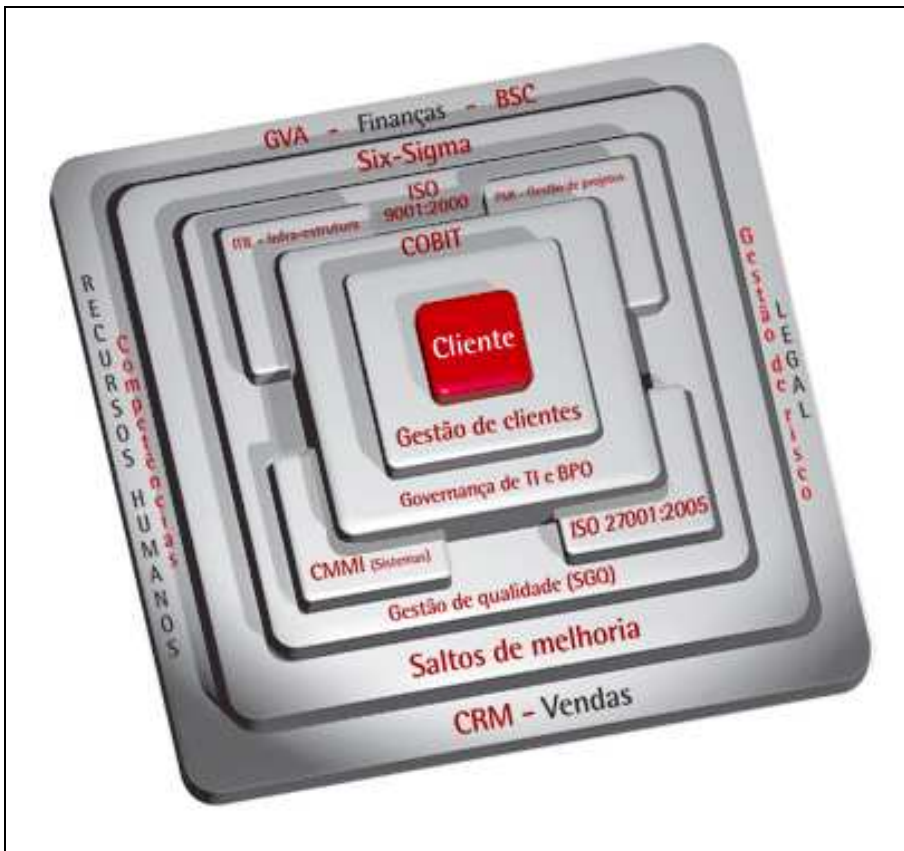


Figura 03: Método de trabalho e gestão da Tivit.
Fonte: Tivit (2009).

Assim, identifica-se que a organização se pauta em algumas ferramentas de gestão bastante atualizadas, como: *Customer Relationship Management* (CRM), *Balanced Scorecard* (BSC), *Gestão por Competências*, *Six Sigma*, *Sistema de Gestão da Qualidade* (SGQ), ISO 9001:2000, ISO 27001:2005, gestão de projetos do *Project Management Institute* (PMI), entre outros. Portanto, verifica-se que é uma organização que se preocupa em atender aos requisitos de um mercado competitivo.

Quanto ao tipo de serviço que a Tivit presta, importa destacar que os principais motivos para as empresas terceirizarem parte de suas operações para empresas de *contact center* são (CLIENTE S.A., 2009b):

- a) a crescente importância da retenção e fortalecimento dos relacionamentos com os consumidores para as empresas;
- b) necessidade crescente de as empresas se focarem nas suas competências centrais (*core competences*) ao invés de atividades que não gerem receitas;

- c) mudanças rápidas na tecnologia, que requerem pessoal com expertise técnico e investimento contínuo em novos equipamentos e soluções para os *contact center*;
- d) pressão para reduzir custos e preços, devido à concorrência e as exigências dos acionistas por lucros maiores, fazendo levar adiante reduções de custos com os serviços de atendimento presencial aos consumidores;
- e) necessidade crescente de integração e gerenciamento de sistemas complexos, incorporando uma variedade de sistemas de várias gerações; e
- f) treinamento extensivo e contínuo de pessoal.

Diante destes fatores de crescente mudança no mercado de *contact center*, verifica-se uma forte pressão para formar pessoal capacitado para atender às exigências tanto do mercado como da sociedade, porém ainda cabe analisar se a concorrência estimula a competitividade. Fator que evidenciaria a competitividade no mercado de *contact center*.

Como principais concorrentes no mercado nacional, inclusive durante as premiações da Associação Brasileira de Telemarketing, apresentam-se quatro empresas, segundo quesitos os faturamento e número de funcionários: Contax, Atento, Dedic e Algar (ABT, 2009; CLIENTE S.A., 2009).

Para explicar a situação da concorrência e do mercado apresenta-se a seguinte tabela:

Tabela 03: Força das 5 maiores do mercado de *contact center*.

5 Maiores do Mercado	Faturamento em Milhões (R\$)	Funcionários	Posições de Atendimento (PAs)	Possui UC
1ª - Contax	1.774,00	74.500	32.000	Não
2ª - Atento	1.398,00	72.000	31.000	Não
3ª - Tivit	960,00	26.000	12.000	Sim
4ª - Dedic	330,00	16.000	7.300	Sim
5ª - Algar	240,00	8.500	6.000	Sim
Somatório	4.702,00	197.000	88.300	--

Fonte: Adaptado de Cliente S.A. (2009).

Sobre os faturamentos apresentados, cabe lembrar que estes são somente da área de *contact center*. Desta forma, pode-se verificar que a Tivit encontra-se em terceiro lugar no mercado tanto em faturamento, quanto em número de funcionários. Assim, ao verificar os números percebe-se que uma mudança de posição da Tivit no mercado, para baixo ou para

cima, seria explicada somente por meio de novas aquisições da empresa ou de seus concorrentes.

Adicionalmente também foi investigado quais concorrentes da Tivit declaram ter uma Universidade Corporativa para formação de seu pessoal. Verificou-se que os dois concorrentes abaixo da colocação da Tivit têm UC, ou seja, a Dedic e Algar possuem e as outras duas não adotaram tal iniciativa.

Uma tabela bastante interessante que pode indicar a eficácia das cinco maiores empresas de *contact center* do país é a seguinte:

Tabela 04: Faturamento por funcionário e por PA no mercado de *contact center*.

Empresas	Faturamento¹	Funcionários²	PAs³	F¹ / F²	F¹ / P³	UC
Contax	1.774,00	74.500	32.000	23.812,08	55.437,50	Não
Atento	1.398,00	72.000	31.000	19.416,67	45.096,77	Não
<i>Tivit</i>	<i>960,00</i>	<i>26.000</i>	<i>12.000</i>	<i>36.923,08</i>	<i>80.000,00</i>	<i>Sim</i>
Dedic	330,00	16.000	7.300	20.625,00	45.205,48	Sim
Algar	240,00	8.500	6.000	28.235,29	40.000,00	Sim
Média	--	--	--	23.868,02	53.250,28	--

Fonte: Elaborado pelo Autor (2009).

De posse dos dados de faturamento (em milhões de reais), do número de funcionários de posições de atendimento das cinco maiores empresas de *contact center* do país foi possível indicar o quanto cada empresa fatura por funcionário e por posição de atendimento, além de apontar quais empresas possuem ou não UC.

O primeiro fator, na quinta coluna, indica o quanto se fatura por funcionário, assim verificou-se que a Tivit tem o melhor índice dentre as cinco maiores. Já quanto ao segundo fator, na sexta coluna, indica o quanto se fatura por posição de atendimento, sendo que a Tivit também teve a melhor posição com relação aos concorrentes.

Portanto, verifica-se que Tivit possui uma alta eficácia de seus resultados organizacionais, tanto em faturamento *per capita* como em faturamento por posição de atendimento (PA). Entretanto, não se pode afirmar com certeza que a adoção da UC tenha influência neste quesito, pois seria necessária uma avaliação da situação antes e depois da iniciativa educacional tanto na Tivit, como nas outras organizações.

Enfim, verifica-se que o mercado de BPO é bastante competitivo, inclusive com estratégias de adoção de UC por parte das empresas concorrentes, fato que torna ainda mais

importante a permanência da estratégia adotada pela Softway em 2001, sendo a primeira do setor a dotar tal iniciativa no Brasil e sendo continuada pela Tivit até os dias de hoje.

4.2 Caracterização e Análise da UC

A UC foi implantada em 2001, pela Softway com apoio de uma empresa de consultoria que além de implementar também modelou vários processos e deu suporte para a Gestão da Universidade Corporativa. Porém, atualmente, a Gestão da UC está sob a responsabilidade do departamento de recursos humanos da unidade de Florianópolis da Tivit.

Em 2005 a organização buscou a melhoria na gestão de sua UC com o apoio de uma empresa de consultoria que visou mais de um ponto de progresso.

Tanto quantitativo como qualitativo: no que tange às melhorias quantitativas visou-se a redução da folha de pagamento, rotatividade, entre outros; e quanto ao quesito qualitativo buscou-se: o aumento da motivação, perspectiva de futuro profissional e outros (PICCOLLI, 2005). Daquele momento em diante a UC passou por adequações e remodelagens em seus processos internos até chegar a configuração atual.

Atualmente, a UC da Tivit atende somente ao seu público interno, sendo contemplados três níveis hierárquicos: os funcionários, os supervisores e os gerentes. Por isso, considera-se, segundo o referencial teórico levantado, que quanto à estrutura de atendimento, se trata de uma Universidade Corporativa Institucional, ou seja, são modelos fechados que atendem apenas a instituição que o abriga (MDIC, 2008a).

Ressalta-se que, atualmente, o público-alvo atendido pela a UC restringe-se aos funcionários da unidade de Florianópolis, ou seja, 2200 colaboradores, observa-se ainda que a ação educacional é ofertada apenas na modalidade presencial, o que dificulta o acesso dos colaboradores de outras unidades mais distantes. Quanto às unidades de São Paulo, estas são atendidas pela Universidade Anhembi-Morumbi também pela modalidade presencial.

Quanto ao nível de atuação educacional, a UC fornece somente a educação no nível superior, ou seja, é ofertado um curso que confere o grau acadêmico: em nível de bacharelado, sendo credenciados pelos órgãos oficiais. Em outras palavras, o estágio em que a organização atua é o de Universidade Corporativa mais desenvolvida, conforme Quadro 04, na página 25 deste trabalho.

Especificamente a UC fornece o curso de Graduação Tecnológica em Gestão de Marketing, assim percebe-se que, conforme o setor de atuação da organização, o curso se adequa às suas necessidades de formação de pessoal para se manterem competitivos no

mercado no que diz respeito às suas atividades de BPO de *contact center*, visto que a maioria dos profissionais atuam no atendimento ou em vendas.

O corpo docente utilizado para as aulas da Universidade Corporativa é de responsabilidade exclusivamente da IES parceira, a Unisul da unidade de Pedra Branca, sendo que a Tivit não tem interferência na relação contratual ou mesmo na proposição de qualquer exigência de critérios de seleção de professores.

A origem do investimento para realização do curso de graduação é compartilhada entre o aluno e a Tivit, ou seja, a organização oferece um subsídio para aqueles que almejem estudar na Universidade Corporativa.

Conforme observado anteriormente a UC encontra-se no estágio mais alto de ações de treinamento (quadro 04, página 25), especificamente por fornecer curso superior, e, além disso, pode ser classificada como uma Universidade Corporativa Institucional. Porém, apresentar as características não garante que a ação educacional esteja realmente alinhada aos conceitos de uma Universidade Corporativa de fato, por isso ainda cabem outras análises que dizem respeito a sua atuação, como missão, metas, princípios e mudança de paradigma.

A Tivit tem como missão e foco do seu negócio atender bem o cliente, fato já identificado por meio do “Método de Trabalho e Gestão Tivit”, no figura 03, na página 73. No mesma figura observa-se que os recursos humanos e tecnológicos são consideradas as bases para o atendimento ao cliente, portanto são a base de sustentação dos negócios.

Ao verificar a missão da Tivit verifica-se que esta se alinha parcialmente à missão proposta por Eboli (2004) que visa formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento na organização (geração, assimilação, difusão, e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua.

Contudo, percebe-se que há diferença da missão proposta por Eboli (2004) e a da Tivit, pois a empresa não realiza gestão do conhecimento, uma vez que delega toda responsabilidade de transmissão do conhecimento para a IES parceira, Unisul, não se utilizando dos conhecimentos gerados para difundir a toda organização.

No objetivo proposto por Eboli (2004), de desenvolvimento de competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios é atendido pela Tivit, uma vez que a Gerente de RH declarou que um dos fortes motivos para criação da UC é “atender as necessidades já existentes na organização e também criar vantagem competitiva”.

Quanto às metas globais, Eboli (2004) propõe uma ênfase: no capital intelectual; no auto-desenvolvimento e seu estímulo; e na motivação e retenção de talentos. A idéia de

capital intelectual não foi verificada na Tivit, o que consistiria em uma filosofia e ao mesmo tempo em uma ferramenta de mensuração do capital intelectual da organização, porém acredita-se que esta é uma opção da empresa.

Quanto às outras metas globais verificou-se que a empresa estimula o aprendizado e auto-desenvolvimento, uma vez que incentiva aos colaboradores a participarem da UC, além disso, também busca a motivação e retenção de talentos por se tratar de um fator inerente aos desafios de um *contact center*. Tal estímulo ocorre na divulgação de todas as vagas e de novas turmas, sendo noticiada por meio de e-mail, cartazes e comunicados nos postos de trabalho de forma a incentivar a participação dos colaboradores.

Comparando os princípios propostos por Meister (1999) e a realidade na organização verificou-se que as competências críticas são consideradas, pois no momento em que a gestora afirma que UC visa atender as necessidades já existentes e também porque o curso é planejado conforme as necessidades da organização em conjunto com a IES parceria.

Ocorre a migração do modelo “sala de aula” para múltiplas formas de aprendizagem, visto que os participantes realizam trabalhos aplicados à organização, ou seja, além de receberem aulas no formato tradicional também realizam pesquisas semelhantes ao trabalho de conclusão de curso, o que viabiliza uma aplicação prática, sendo um instrumento de utilidade para a Tivit.

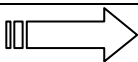
A cidadania empresarial também está presente na corporação, uma vez que a gestora afirma sobre a importância de cumprir o papel social da empresa em formar cidadãos.

Quanto ao estímulo para gerentes e líderes se envolverem com o processo de educação a gestora afirmou não haver distinção, pois todos são incentivados a participar da UC.

Os sistemas de avaliação dos investimentos e de resultados obtidos são realizados parcialmente, uma vez que foram colocadas diversas opções para avaliação (atitudes, valores, motivação, clima organizacional, QVT, números de falhas, produtividade, tempo de execução das atividades, absenteísmo, problemas de saúde, *turnover*, retorno/ROI, aumento no faturamento).

Entretanto, somente foram assinalados quatro fatores de avaliação: valores, motivação, absenteísmo e *turnover*. Assim, há de se considerar que a organização tem certo nível de avaliação dos resultados, especialmente para analisar o *turnover* que é uma grande preocupação das empresas de *contact center* no Brasil, contudo percebe-se que ainda há certo caminho a percorrer, especialmente no que diz respeito ao acompanhamento da produtividade e do ROI.

Ao realizar uma análise da mudança de paradigma da organização, segundo a visão de Eboli (2004), apresenta o quadro a seguir, onde foi marcando com um X quando percebido que a organização adota tal prática.

MUDANÇA DE PARADIGMA DA UC TIVIT		
Centro de T&D		Universidade Corporativa
() Desenvolver habilidades	Objetivo	(X) Desenvolvimento de competências críticas
(X) Aprendizado individual	Foco	() Aprendizado organizacional
(X) Tático	Escopo	(X) Estratégico
(X) Necessidades individuais	Ênfase	(X) Estratégica de negócios
(X) Interno	Público	() Interno e externo
(X) Espaço físico	Local	() Espaço real e virtual
() Aumento das habilidades	Resultado	(X) Aumento da competitividade

Quadro 17: Análise da mudança de paradigma da UC da Tivit.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Primeiramente, cabe ressaltar que a existência de práticas inerentes a um centro de T&D não tira o mérito da UC, se esta cumprir seu papel de quebra de paradigma, assim podendo co-existir os dois conceitos. Contudo, para que a iniciativa educacional seja considerada uma UC, na visão de Éboli (2004) é importante que esteja alinhada a tais conceitos para que haja quebra de paradigma.

Conforme evidenciado anteriormente a Tivit considera as competências críticas a serem desenvolvidas nos seus colaboradores no momento de criação dos cursos, portanto objetivo está de acordo com a proposta de Éboli.

O aprendizado é considerado como individual, pois atualmente somente 83 colaboradores estão participando da UC, este número dentro de um universo de 2200 representa apenas 3,7% dos funcionários. Portanto, acredita-se que dificilmente a Tivit pode contemplar um aprendizado voltado para a cultura coletiva da organização se menos de 5% estão participando da formação ofertada por meio da UC.

Um ponto bastante interessante foi o escopo de atuação, tanto em nível tático como operacional, pois conforme respostas da gestora o nível operacional é considerado, uma vez que se exige do colaborador uma aplicação prática dos ensinamentos aprendidos no dia-a-dia da organização, por outro lado o escopo estratégico também é atendido, pois a organização

visa a formação de líderes por meio da Universidade Corporativa, além de planejar o curso de acordo com as necessidades de mercado para a organização.

A ênfase também é considerada tanto individual como estratégica, em consequência da afirmação anterior e de atender ao objetivo de desenvolvimento de competências críticas para o negócio.

Quanto ao público-alvo verifica-se que a organização atende somente os colaboradores internos, contudo abrange três níveis hierárquicos, exceto diretoria. Ressalta-se que este tipo de organização também é considerada uma Universidade Corporativa, porém apenas não está contemplada na quebra de paradigma proposta por Marisa Éboli.

No que diz respeito ao local de estudo da UC, este foi considerado apenas como físico, porém um fator bastante interessante de se observar é que o espaço não é da Universidade Corporativa da Tivit, e sim da universidade Unisul, o que propõe novas reflexões a respeito desta realidade.

Ao questionar os motivos de o curso ser realizado em uma universidade com sala de aula tradicional, e não na própria organização por meio de computadores, uma vez que há uma posição de atendimento (PA) com computador para cada funcionário, foi obtido como resposta que as PAs são utilizadas em dois turnos de trabalho. Portanto, se estivesse ocupada por alguém fazendo curso não haveria possibilidade de outra pessoa estar trabalhando no mesmo lugar, o que faria baixar a produtividade da organização. Assim, ao verificar tal impasse a organização optou por realizar o curso na modalidade presencial e fora da organização para que não sejam ocupadas instalações que dizem respeito a sua atividade fim.

Portanto, verifica-se que tal quebra de paradigma de modalidade a distância no interior da organização poderia trazer aumento de custos e baixa de produtividade, assim percebendo uma peculiaridade deste tipo de organização que trabalha em mais de um turno.

Por outro lado, se fosse solicitado ao colaborador que utilizasse um computador pessoal, em sua própria casa, poderia restringir o número de pessoas para participar da Universidade Corporativa. Assim, como o número de colaboradores participando da UC já é bastante baixo, esta é uma possibilidade plausível que fica como sugestão para a Tivit realizar uma pesquisa para analisar quantos colaboradores poderiam acessar o conteúdo direto de casa. Tal estudo revelaria a possibilidade de aumentar o número de colaboradores realizado o curso de graduação na modalidade a distância ou semi-presencial, o que pode trazer diminuição nos custos e ampliar o número de alunos da UC da Tivit.

Por fim, verificou-se que o resultado esperado pela organização é o aumento da competitividade, especialmente devido à gestora afirmar que o principal motivo de adotar a UC reside em criar uma vantagem competitiva.

Diante de tais análises verifica-se que a organização está, na maioria dos quesitos levantados por Éboli, de acordo com as condições de a Mudança de Paradigma proposta.

Cabe ainda apresentar um resumo de suas principais características da UC, evidenciados anteriormente:

Características da UC	
Estrutura Física e Tecnológica	- Da IES parceira
Modalidade de Ensino	- Presencial na IES parceira
Reconhecimento dos Créditos	- Sim, pela IES parceira
Composição do Corpo Docente	- Da IES parceira
Público-alvo	- Interno: funcionário, supervisor e gerente
Origem do Investimento	- Compartilhado: funcionário e empresa

Quadro 18: Resultados das características da UC.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Além disso, também apresenta-se na tabela a seguir um resumo dos conceitos inerentes a UC:

Conceitos da UC	
Missão	- Em parte, pois não faz Gestão do Conhecimento
Objetivo	- Sim, atende
Metas Globais	- Sim, menos o capital intelectual

Quadro 19: Resultados dos conceitos da UC.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Primeiramente quanto à missão, verifica-se que esta tem como objetivo desenvolver talentos para os negócios e, contudo se faz necessário promover a gestão do conhecimento na organização (geração, assimilação, difusão e aplicação). Portanto, verifica-se que a Tivit não adota práticas de difusão do conhecimento na UC, mas apenas geração e aplicação, fato que foi percebido devido à gestora afirmar não haver biblioteca e nem algo semelhante baseado em internet, o que seria imprescindível para início de difusão de conhecimento. Contudo, caberiam novas análises para verificar até que ponto e qual o grau de intensidade ocorre a gestão do conhecimento na Tivit.

O objetivo da UC, conforme referencial teórico visa ao desenvolvimento de competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios. Portanto, conforme argumentação anterior verifica-se que este quesito é atendido.

As metas globais consideram quatro quesitos: capital intelectual, despertar para o desenvolvimento, estimular e oferecer desenvolvimento, e motivar e reter talentos. Assim, percebeu-se todos os fatores das metas globais por meio das respostas da gestora, exceto o capital intelectual, pois após o questionário também houve um esclarecimento por telefone onde perguntou-se se tal método de contabilização é utilizado e mesmo assim a resposta permaneceu negativa. Porém, ressalta-se que este ponto é uma opção da organização, não sendo obrigatório que adotar tal contabilização para medir os resultados da Universidade Corporativa.

Assim, verificou-se que a organização deixa de atender aos requisitos teórico-conceituais inerentes a uma UC:

- a) na quebra de paradigma: o foco não atende ao conceito de aprendizado organizacional e o público é somente o interno
- b) nas características: a estrutura física é da IES parceira, a modalidade de ensino é presencial e corpo docente é constituído apenas por professores da IES parceira; e
- c) no conceito: a missão não pratica a gestão do conhecimento de forma completa.

Apesar dos pontos ressaltados não atenderem os requisitos teórico-conceituais levantados durante o referencial teórico, destaca-se que a maior atenção deve ser dada a gestão do conhecimento realizada dentro da UC da Tivit, sobretudo, porque esta pode trazer bons resultados para a organização, especialmente se forem adotadas iniciativas de difusão do conhecimento. Além disso, outro ponto que poderia ser adotado é a mescla de professores da Unisul com palestrantes convidados, assim oportunizando novas experiências aos colaboradores.

Apesar de UC da Tivit deixar de contemplar a todos os requisitos teórico-conceituais cabe analisar a questão com um pouco mais de profundidade, especificamente comparando o conceito de Universidade Corporativa adotado para nesta monografia, que é: “uma entidade educacional que se torna um instrumento estratégico. Desenhada para assistir a sua organização (mantenedora) a atingir a sua missão, na condução de atividades que criem a cultura do aprendizado individual e organizacional, e levem ao conhecimento e à sabedoria” (ALLEN 2002 *apud* TARAPANOFF, 2004, p. 39).

Pelo conceito adotado na fundamentação teórica verifica-se que a organização possui uma entidade educacional, porém sem espaço físico próprio, por perceber que tal iniciativa lhe traria custos demasiados à atividade principal da organização

Ainda ressalta-se que a organização necessita realizar melhorias no que diz respeito ao aprendizado individual e organizacional, especialmente na gestão do conhecimento.

Por fim, o que se considera como fato mais importante é que, por meio da UC, foi desenhado um curso de graduação com a expectativa de atender as necessidades estratégicas organização, visando manter uma vantagem competitiva no mercado. Portanto, tal iniciativa adequa-se ao conceito central de Universidade Corporativa, que está ligada a estratégia organizacional.

Assim, findada a análise da Universidade Corporativa em si passas-se a caracterizar e analisar a Gestão da Universidade Corporativa (GESUC).

4.3 Caracterização e Análise da GESUC

Sendo esta a última seção de análise deste capítulo e a mais importante deste estudo, cabe então realizar uma breve retomada da teoria abordada para a escolha deste formato de análise.

Torna-se oportuno o aprimoramento das diversas áreas da gestão focadas para a Universidade Corporativa. Porém, como são muitas as áreas estudadas em Administração, coube neste momento agrupá-las em conjunto, dando ênfase ao enfoque funcionalista da Administração de forma que possam prestar como apoio à Gestão da Universidade Corporativa (GESUC).

No enfoque funcionalista há uma maior determinação quanto à autoridade ou responsabilidade sobre a execução das atividades dentro de cada função (MOTTA; VASCONCELOS, 2002). Sendo que o “critério funcional, isto é, o agrupamento dos cargos relacionados a determinadas funções, como vendas, produção, finanças, etc.” foi o mais difundido pelas organizações em todo mundo (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p. 260).

Em seu livro de introdução a administração Maximiano (2006) observa que para análise do diagnóstico organizacional, a avaliação do desempenho pode ser segmentada de acordo com as áreas funcionais da organização, sendo exemplo delas: produção e operações; marketing e vendas, recursos humanos e finanças.

Em outro livro, sobre teoria geral da administração, Maximiano (2008, p. 59) afirma que na organização funcional “as funções organizacionais são conjuntos de tarefas

interdependentes, orientadas para um objetivo singular. Cada uma das funções contribui para a realização da missão, propósito ou tarefa total de uma organização”.

Ao propor uma forma de organização da teoria de Gestão de Universidades Corporativas, cabe fazer dois comentários muito pertinentes: primeiro, independente do tamanho da organização as funções podem ser separadas e agrupadas, conforme a quantidade de tarefas para cada área ou cargo; segundo, o enfoque funcionalista serve especificamente para atribuir responsabilidade e autoridade aos indivíduos, de forma que cada cargo (ou função) tenha suas atribuições.

Assim, as funções para Gestão de Universidade Corporativa podem ser apresentadas no seguinte organograma:

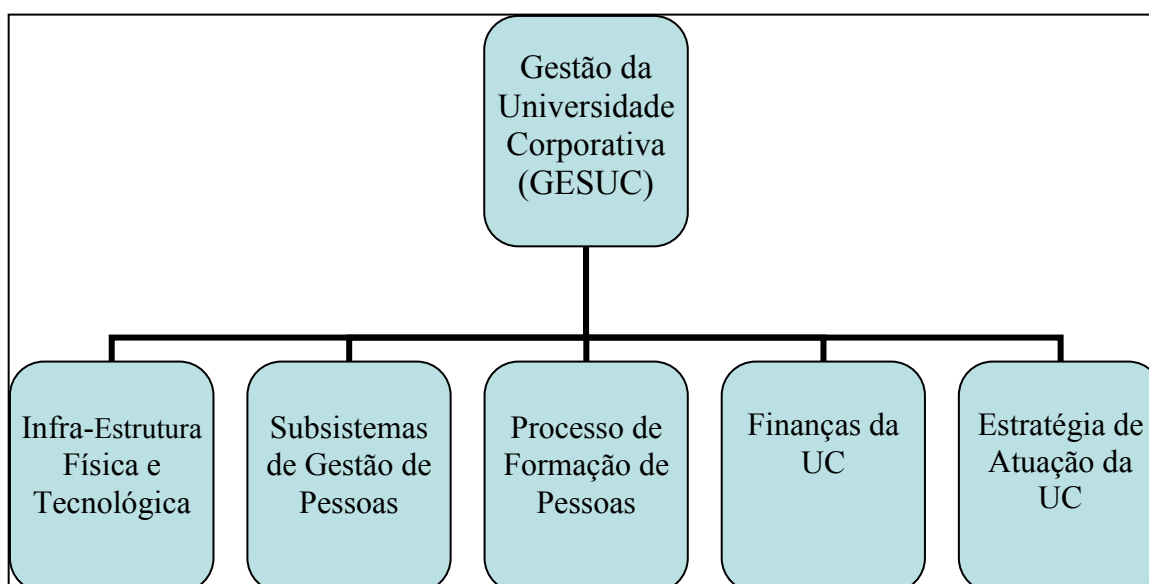


Figura 04: Funciograma de Gestão de Universidade Corporativa (GESUC)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Entende-se como funciograma, segundo Lacombe (2004, p. 156): “organograma em que se indicam, de forma sintética, as principais responsabilidades de cada órgão dentro do retângulo que representa.”

Uma observação importante é que as funções não precisam estar contidas dentro da estrutura de pessoal da Universidade Corporativa, mas as funções devem ser geridas e controladas pela GESUC.

Esta afirmação pode implicar, por exemplo, que todas as finanças da UC sejam executados por uma pessoa de um departamento específico da empresa que detém a UC, ou seja, o departamento de finanças realiza todas as tarefas de investimento, orçamento, custos e finanças da UC, mas é a GESUC quem administra tais informações para controlar a eficiência

de seus processos internos. Portanto, independente de onde são realizadas as tarefas da GESUC o controle das informações devem estar subordinados conforme o funciograma

Assim, exposta teoria sobre Gestão de Universidade Corporativa (GESUC), cabe iniciar suas análises.

4.3.1 Instalação e Infra-Estrutura Física e Tecnológica

Esta sub-seção dedica-se a tratar dos requisitos físicos de funcionamento de um sistema de educação corporativa, tratando especificamente da estrutura física e dos recursos tecnológicos para sua consecução, considerando o ensino presencial e a distância. A abordagem desta modalidade se deve principalmente ao baixo custo e a amplitude do público alvo.

Vale lembrar que a UC em questão não possui estrutura física ou qualquer tipo de instalação, sendo que toda a execução (ou geração) de ações educativas é realizada pela da Unisul, para a consecução do curso de Graduação Tecnológica em Gestão de Marketing, ofertado aos seus colaboradores.

Quanto à modalidade de ensino ressalta-se que a organização, para a unidade de Florianópolis, utiliza-se da IES parceira, a Unisul, já para outras unidades de São Paulo utiliza a Universidade Anhembi-Morumbi.

Observa-se que em nenhum momento durante o levantamento do referencial teórico foi encontrado qualquer ação educacional que não possua nem instalações físicas, nem tecnológicas para tais atividades, seja qual for a nomenclatura designada com o intuito de adotar os conceitos de Universidade Corporativa.

Os materiais utilizados nas ações educacionais são todos de responsabilidade da Unisul, porém a Tivit propõe a utilização de materiais adicionais voltados à área de *contact center*. Contudo, para a consecução do curso são utilizados apenas materiais educacionais de terceiros, sem que estes tenham sido elaborados ou dedicados especificamente para a UC da Tivit.

Os recursos didáticos utilizados são os da IES parceira, ou seja, como se fosse um curso universitário tradicional, inclusive com matrícula na própria Unisul. Assim, foram citados como exemplo de material didático: sala de aula, lousa, biblioteca, *data show* e auditório. Importa evidenciar que a gestora de recursos humanos da Tivit na unidade de Florianópolis considerou os recursos didáticos como adequados às necessidades da UC, não apontando qualquer fator a ser melhorado, quando perguntado.

Atualmente, como explicitado anteriormente a UC não possui local físico próprio, além disso, os processos educativos também não ocorrem com a adoção da educação a distância. De modo que as aulas são realizadas na modalidade presencial pela Unisul.

A unidade da Unisul utilizada para a realização da UC localiza-se no bairro Pedra Branca da cidade de Palhoça, na Grande Florianópolis, sendo este o mesmo bairro da unidade de *contact center* da Tivit, assim, facilitando o acesso dos profissionais à IES parceira.

Vale lembrar que a IES parceira é uma Universidade e tem autorização para o funcionamento da Unisul Virtual. O que facilitaria um aproveitamento dos esforços empreendidos para o ensino presencial, desde que a Tivit requisitasse tal serviço. Se considerado que a organização possui 26 mil funcionários este pode representar um alto potencial para fornecer ações educacionais direcionadas aos colaboradores, gerando tanto oportunidades de crescimento para a UC da Tivit como para a Unisul.

Porém, a adoção da educação a distância deve ser bem analisada, inclusive cabendo uma pesquisa interna na organização para verificar se há viabilidade, pois nem todos os colaboradores devem ter acesso a um computador com internet. Por outro lado, a organização dificilmente forneceria computadores no local de trabalho visto que as PAs são utilizadas em dois diferentes turnos, onerando demasiadamente o negócio principal da organização, que é realizar o serviço de *contact center*.

Uma alternativa seria a criação de pólos de ensino, mas a administração destas unidades incorreria em novos custos e uma possível perda de foco estratégico por parte do setor de recursos humanos da Tivit, porém é outra possibilidade a ser considerada.

Tais possibilidades acima arroladas podem ser consideradas como alternativas a serem analisadas pela organização, especialmente com a finalidade de formar um maior número de pessoas na UC da Tivit, e assim fazer disso um diferencial competitivo, portanto aconselha-se à organização ao menos analisar tais possibilidades.

4.3.2 Gestão de Pessoas

Inicialmente, cabe lembrar que a gestão de pessoas por competências é um dos princípios apresentados por Meister (1999) e segundo Eboli (2004) é objetivo da mudança de paradigma da UC o desenvolvimento das competências críticas.

Cabe salientar que a organização, enquanto Softway, adotava os conceitos de gestão por competências, e a Tivit também o faz, conforme pode-se verificar na figura 03, da página

74, no lado esquerdo da base da pirâmide. Assim, estando este conceito junto ao modelo de gestão da Tivit.

Ao adotar a gestão de pessoas por competências foram escolhidos os seguintes subsistemas para análise da Gestão da Universidade Corporativa (GESUC): atração e retenção; desenvolvimento de pessoas; administração de carreira; e avaliação de desempenho.

Quanto ao pessoal que trabalha nas atividades da UC da Tivit foi identificado que há dois níveis hierárquicos envolvidos em tempo parcial: a Direção e a Gerência de recursos humanos, sendo que um cargo está envolvido em nível de direção e dois no nível de gerência, não havendo presença de docentes, tutores, pessoal da área administrativa ou técnica.

O pessoal docente da Unisul que leciona no curso da UC da Tivit é contratado sem a interferência da Tivit, sendo de responsabilidade única exclusiva da IES parceria, tanto no que diz respeito a sua contratação e como sua gestão. Além disso, verifica-se que não há participação dos gerentes, consultores ou convidados externos para palestrar aos colaboradores que participam da UC da Tivit. Fato que poderia ser mudado, até para motivar os colaboradores que estudam e trabalham.

Ainda quanto ao perfil do público-alvo atendido pela UC, verificou-se que este é exclusivamente interno, abrangendo três níveis hierárquicos: funcionários, supervisores e gerentes.

O nível hierárquico que controla a UC é o gerencial, mais especificamente a gerente de recursos humanos da unidade de Florianópolis da Tivit. Diante deste quadro de pessoal, foi obtido como resposta que não há desafios na gestão do pessoal interno da UC, visto que o número de pessoas é extremamente reduzido, 3,7% dos colaboradores da unidade.

Quanto à quantidade de pessoas que participam da iniciativa no momento 83 colaboradores, que estão divididos em 4 turmas, sendo que já se formaram 245 pessoas na unidade de Florianópolis. Contudo, cabe alertar que não foi obtida a informação de quantos dos 245 ainda permanecem na organização.

Um dos maiores problemas na gestão de pessoas em empresas de *call center* reside nos três seguintes fatos (PICCOLLI, 2005): falta de cursos profissionalizantes para formação de pessoal; baixa remuneração, impossibilitando que assumam os custos de acesso a instituições acadêmicas que permitam o desenvolvimento de uma carreira; e falta de perspectiva de desenvolvimento profissional dentro da própria atividade.

Para Eboli (2004) a retenção de talentos é um dos maiores desafios, pois é necessário haja entre ambos, organização e funcionário, um comprometimento contínuo como forma de vantagem competitiva.

Para combater os problemas de retenção de pessoal a Softway adotou a UC, em 2001, como diferencial competitivo, assim buscando motivar seus colaboradores pela geração de perspectivas de futuro, aumentando a produtividade, gerindo com maior eficiência as pessoas e ainda, reduzindo consideravelmente custos empregatícios e administrativos.

A Tivit adota uma maneira de reter e atrair o pessoal realizando uma ampla divulgação das vagas por meio da internet, cartazes e comunicados nas posições de atendimento, assim incentivando a participação dos colaboradores. Um chamariz especial neste caso é o diploma oferecido ao final curso, que valoriza mais ainda o esforço empreendido pelo colaborador, inclusive se ele sair para o mercado de trabalho terá uma formação superior, valorizando seu currículo.

Todos os funcionários que freqüentam a UC têm seu perfil levantado e acompanhado, por meio do histórico profissional, do acompanhamento do comportamento pelo do líder atual e também por meio de relatório de professores em sala de aula, assim recebendo um diagnóstico do desenvolvimento do colaborador, que é analisado pelo departamento de recursos humanos.

Apesar de existir um plano de carreira formal na organização, conforme resposta da gerente de RH, a participação na UC não garante que o colaborador ascenda profissionalmente, assim depende especificamente do desempenho do indivíduo para que ocorra a mudança de cargo. Desta forma, a administração de carreira ocorre, mas sem que sejam feitos aconselhamentos ou indicações, inclusive pela grande quantidade de pessoas em fase de formação, lembrando que na unidade de Florianópolis na organização há lugar para no máximo 90 supervisores e 20 gerentes.

Os quesitos de desenvolvimento de pessoal e avaliação de desempenho são abordados no item referente aos processos de formação de pessoas.

4.3.3 Processos de Formação de Pessoas

Inicialmente, cabe lembrar que a gestão de pessoas por competências é um dos princípios apresentados por Meister (1999) e segundo Eboli (2004) é objetivo da mudança de paradigma da UC o desenvolvimento das competências críticas.

Assim definidas as bases da gestão da organização sob estudo identifica-se as fases do processo de formação de pessoal: LNT; Programação e Planejamento; Execução; e Avaliação

Os responsáveis pela definição dos novos cursos são a Diretoria em conjunto com o departamento de Recursos Humanos. Além disso, são realizadas pesquisas internas para identificar os cursos com maior interesse e potencial de adesão de alunos.

Contudo, a prioridade sempre é relacionada ao objetivo estratégico da Tivit, de maneira que os alunos que ingressarem no curso possam por em prática o que estão estudando, e não somente após a conclusão do curso. Assim, evidencia-se uma questão prática quanto à aplicação dos conhecimentos adquiridos nas atividades da organização.

Quanto à forma de acesso ao ensino na UC da Tivit foi relatado que essa ocorre por meio de vestibular no interior da organização, assim adotando o mesmo princípio da LDB (BRASIL, 1996) segundo o artigo 4º, inciso V que afirma que o: acesso aos níveis mais elevados do ensino, da pesquisa e da criação artística, segundo a capacidade de cada um.

A idéia central dos cursos e os objetivos a serem atingidos é levantada pela organização, envolvendo a participação de funcionários, da Gerência de RH, e da Diretoria. Contudo, a programação e planejamento do curso são realizados pela IES parceira, Unisul, visto que a instituição é possuidora da maior parte dos recursos a que uma programação se destina.

Na fase de planejamento a Tivit primordialmente estabelece o cronograma, enquanto a Unisul disponibiliza manuais da própria instituição, ementas das disciplinas, bem como os locais de aula e o nível dos professores. Além disso, a Tivit também negocia com a IES parceira a forma de avaliação dos alunos, antes do início de cada turma, assim fazendo ajustes no início de cada período.

Quanto aos valores a serem cobrados pelas aulas, tanto dos colaboradores quanto da Tivit, estes são acordados no início de cada nova turma para que não surjam surpresas. Assim, a organização sabe de antemão o quanto vai investir por cada funcionário e por cada turma instalada.

No que dizem respeito aos horários das aulas, estas são estipuladas no início do semestre de maneira que quando o colaborador presencia as aulas antes de iniciar suas atividades na Tivit ou logo após o término do seu turno de trabalho. Assim, o colaborador não perde horário de trabalho e recebe as aulas em um horário próximo ao de trabalho.

Além disso, esse horário personalizado permite ao colaborador organizar suas atividades pessoais, não ficando ocupado com atividades ligadas à empresa o dia todo.

Ao adaptar os aspectos da programação de T&D para a UC da empresa em questão, obtém-se o seguinte quadro

Aspectos	Atividade	Responsabilidade
Época de aplicação	Momento e aplicação do módulo. Cronograma e Horários adequados.	Unisul Tivit
Metodologia de aplicação	Métodos e recursos. Conteúdos.	Unisul Tivit
Objetivos	Resultados (mensuráveis) esperados ao final do programa.	Tivit
Escolha do instrutor	Especialização, interno ou externo.	Unisul
Local de aplicação	Interno ou externo.	Unisul
Escolha dos treinados	Pessoas-chave que deverão receber os conhecimentos.	Vestibular
Duração do treinamento	Tempo necessário (em horas) para a transmissão dos conhecimentos.	Tivit e Unisul

Quadro 20: Aspectos da programação de UC.

Fonte: Elaborado pelo autor (2009).

O acompanhamento das atividades dos alunos é realizado essencialmente por controle de presença e relatório de avaliações, preenchido por cada professor das disciplinas.

A fase de avaliação do treinamento é uma das mais detalhadas na organização. Ela se divide em quatro fases: avaliação de reação; avaliação de conhecimento; avaliação de resultados; e avaliação de comportamento.

Para a ABTD (1981) a etapa de reação compreende as informações coletadas sobre o treinamento por meio de formulários, de opinião da chefia, instrutores e observadores. Essa etapa tem como objetivo a melhora do treinamento através de mudanças de conteúdo, material, substituição de instrutores, melhora no horário ou local. Fontes (1977) complementa que, nesta fase não se considera aquisição de conhecimentos, mas somente o grau de aceitação do programa

Inicialmente, no que diz respeito à avaliação da reação dos colaboradores para com os cursos ofertados são avaliados os seguintes quesitos: conteúdos, material didático, professores, ambiente físico e horário. Além disso, também são acolhidas reclamações por meio do coordenador do curso da Unisul quanto da gerência de recursos humanos da Tivit.

Em segundo lugar, a fase de aprendizado ou aquisição de conhecimentos, verifica em termos quantitativos os conhecimentos assimilados, ou seja, se os treinandos realmente aprenderam as teorias, técnicas e métodos ensinados (FONTES, 1977).

Quanto à avaliação de conhecimento podem-se destacar várias maneiras adotadas pela Tivit para medir o processo educativo: apresentação de seminários; exercícios, provas e trabalho de conclusão de curso. Este último é considerado de grande valia para a organização, pois possibilita aplicações práticas do que colaborador aprendeu no curso, assim retribuindo

com um algum tipo de análise ou diagnóstico na organização que vise melhoria de seu resultado ou se sua performance.

A terceira fase é a de comportamento, sendo a mais complicada pela dificuldade imediata de comprovação de mudanças e a subjetividade em avaliar os resultados. Esta fase evidencia se o que foi aprendido incorpora de fato no comportamento do funcionário no ambiente de trabalho (MARRAS, 2000). Como avaliações de comportamento foram verificadas na organização as seguintes análises: valores, motivação, absenteísmo e *turnover*.

Enfim, a última fase definida como avaliação de resultados, que foram definidos no planejamento do treinamento e devem ser formulados de maneira clara, são geralmente atingidos a médio e longo prazo. A avaliação de resultados normalmente ocorre por meio de um acompanhamento subjetivo qualitativo por parte dos gerentes do *contact center*; e dos resultados objetivos quantitativos das vendas do colaborador. Além disso, a Tivit faz um estudo detalhado do histórico profissional e do desempenho em sala no momento que o profissional deseja fazer a ascensão de cargo.

O quadro a seguir apresenta todas as avaliações das ações educativas na Tivit:

Avaliações das ações educativas	
Reação	São analisados: Conteúdos; Material Didático; Professores; Ambiente Físico; e Horário.
Conhecimento	Avaliação por: Seminários; Exercícios; Provas; Trabalho de Conclusão de Curso
Comportamento	Análise dos Valores individuais; da Motivação; do Absenteísmo; e do <i>Turnover</i> .
Resultado	Acompanhamento dos gerentes (subjetivo); Acompanhamento dos resultados de vendas (quantitativo); Histórico profissional; Desempenho em sala de aula.

Quadro 21: Avaliações das ações educativas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme referencial teórico adotado percebe-se que a organização utiliza-se de um controle bastante intenso quanto às ações internas para controle dos resultados das ações educacionais de sua UC.

4.3.4 Estratégia de Atuação da UC

A UC pode adotar estratégias de atuação, tanto interna como externa para melhor se relacionar com seus públicos. O ambiente externo pode ser composto por: IES, UCs, Governo, organizações do setor, organizações concorrentes e comunidade. Quanto ao ambiente de atuação, estes restringe-se aos colaboradores da organização.

Primeiramente, quanto ao ambiente interno é importante ter um conhecimento do perfil deste público. Sobre isso, Piccolli (2005) divulgou que a Softway possuía 80% do pessoal com idade entre 18 e 27 anos.

Um estudo da Você S.A. e Exame (2008) revela que as diferentes gerações (nascidos em 1978, 1964 e 1946) mais valorizam dentro das organizações, respectivamente são: aprendizado e desenvolvimento; aprendizado e desenvolvimento; e satisfação e motivação.

Assim, percebe-se que a maioria dos colaboradores nascidos após 1978, com mais de 30 anos, valorizam o aprendizado e o desenvolvimento, sendo este um fator altamente importante tanto para motivar como para trabalhar com a expectativa dos indivíduos.

Verificou-se na que na Tivit são adotadas estratégias de ampla comunicação com seus colaboradores incentivando-os a participar do processo seletivo e com oferta de subsídio para os colaboradores que ingressarem no curso. Desta forma, percebe-se que tal estratégia de aprendizado e desenvolvimento é adotada pela organização.

Outra ação direcionada ao público interno bastante importante é trabalhar com as expectativas de maneira a propor a formação de líderes e de crescimento profissional por meio da UC. Fato que pode potencializar o número de colaboradores participando deste tipo de ação educacional. Verifica-se que esta ação é adotada na organização, sobretudo porque quanto maior o número de alunos na turma menor no valor do curso, o que visa diminuir o custo por aluno para a Tivit.

Outro fator importante adotado pela organização, além do diploma de nível superior, foi a oferta de subsídios para a realização do curso. Situação essa que pode gerar uma grande sensação de satisfação para o colaborador, além de retê-lo na organização por receber subsídio para realização do curso.

Piccolli (2005) argumenta que a UC contribui significativamente para o crescimento pessoal e também da realização de um “sonho” dos colaboradores por poderem conquistar um diploma de nível superior, fator importantíssimo na sociedade do conhecimento, esta situação faz com que o profissional aumente o vínculo com a organização, e conseqüentemente faz diminuir o *turnover*.

Além disso, a organização que possui uma UC pode transmitir sua cultura ao colaborador, já embutida na fase de programação e planejamento dos conteúdos das aulas, fazendo com que este possua uma maior ligação com a empresa, em outras palavras, um melhor alinhamento dos objetivos pessoais com os organizacionais.

Quanto às estratégias de relacionamento externo à UC, cabe adotar diversas medidas que vão desde a obtenção de benefícios até a diminuição nos custos operacionais.

A primeira ação e mais importante é o relacionamento com a IES parceira, a fim de fornecer suporte em diversos sentidos: infra-estrutura; professores; montagem das ementas das disciplinas; e diplomação. Atualmente, esta é a única estratégia de relacionamento com o mercado, adotada pela Tivit.

Além disso, um bom relacionamento com uma universidade pode possibilitar a criação de cursos com material dedicado próprio e o recebimento de professores e pesquisadores para realização de pesquisas no interior da organização, gerando assim análises e diagnósticos que proponham melhorias à organização.

No caso desta alternativa consumir um valor acima das expectativas ou possibilidades da organização ainda é possível a adoção de cursos a distância que podem ter um valor reduzido, dependendo da quantidade de funcionários que se pretende formar.

Outra parceria muito interessante pode ser realizada com outras UC, fato que pode trazer *know-how* e por consequência reduzir os custos das operações, além de enviar e receber professores e palestrantes especialistas como convidados.

O relacionamento com o Governo é uma parceria que pode render bons frutos, visto que um projeto bem engajado pode fornecer um bom aporte financeiro para formação de pessoas para atuarem no mercado de trabalho, além de gerar mídia espontânea e evidenciar a empresa como responsável socialmente.

Um relacionamento com empresas concorrentes pode oportunizar o surgimento de uma Universidade Corporativa Setorial, o que faz com que os custos se reduzam drasticamente com a economia de escala. De forma semelhante à relação com empresas não concorrentes pode gerar uma Universidade Corporativa por Consórcio. Ambos os casos são altamente oportunos de serem realizados por meio da educação a distância, reduzindo ainda mais os custos por aluno e diminuindo os riscos inerentes ao negócio.

Outro relacionamento com o mercado muito interessante é a aproximação da comunidade, especialmente se a organização está com capacidade ociosa, possibilitando assim que a empresa contribua com a sua parcela de responsabilidade social corporativa, perante a sociedade.

Como forma de apresentar resumidamente as ações internas e externas implementadas pela Tivit apresenta-se o quadro a seguir:

Estratégia para GESUC			
Estratégia de Ação Interna		Estratégia de Ação Externa	
Desenvolvimento Pessoal	Sim	Parcerias com IES	Unisul
Diploma de nível superior	Sim	Parcerias com UCs	Não há
Crescimento Profissional	Sim	Parcerias com Organizações	Não há
Formar Líderes	Sim	Parcerias com Governo	Não há
Curso subsidiado	Sim	Parcerias com não Concorrentes	Não há
Retenção de Talentos	Sim	Parcerias com Concorrentes	Não há
Diminuição de <i>Turnover</i>	Sim	Parcerias com a Comunidade	Não há
Difusão de cultura organizacional	Sim	Responsabilidade Social Corporativa	Não há

Quadro 22: Estratégia para GESUC.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante do quadro exposto pode-se verificar que as estratégias para ações internas, articuladas por meio da UC são muito bem desenvolvidas, fato que não ocorre como o meio externo, onde poderiam ocorrer parcerias com a finalidade de otimizar os processos da organização e diminuir os custos das operações.

4.3.5 Finanças

Primeiramente cabe fazer uma análise quanto ao investimento inicial feito para dar início à UC. Como para tal iniciativa não houve investimento em equipamentos ou estrutura física, visto que este processo educacional é totalmente terceirizado. Por conseguinte, também não há uma análise sobre o retorno do investimento inicial empregado para estrutura física e instalações.

No que diz respeito aos custos fixos, ou seja, aqueles que não variam conforme a quantidade de alunos, como: aluguel de equipamentos de estrutura física e pessoal de manutenção, não foi possível verificar que tal custo exista significativamente na organização, uma vez que o preço dos cursos é definido já na fase de contrato, no início de cada nova turma.

Cabe lembrar que o pessoal envolvido com a gestão da UC ocupa-se em tempo parcial, sendo que deste processo participam apenas três pessoas: um diretor e dois gerentes. Assim, a folha de pagamento inerente à UC não implica demasiadamente na questão financeira da Tivit.

Já quanto aos custos variados, verificou-se que são definidos no início do contrato por aluno que ingressa na turma. Assim, sendo importante que haja o maior número de alunos no por turma, na medida em que os custos totais por turma sejam diluídos em uma grande quantidade de alunos e o valor se torne mais acessível aos colaboradores.

Quanto financiamento do curso, ou seja, a origem do investimento, esta provém de duas fontes: do colaborador e da Tivit, que subsidia parte do estudo de seu funcionário. Ressalta-se que uma das maiores defensoras pela cobrança dos cursos ofertados aos colaboradores é a Marisa Eboli (2004) afirmando inclusive que os alunos valorizam mais quando têm de bancar as aulas, além de considerar a UC como centro de valor e não de custo.

Além disso, a autora afirma que (2004, p. 217), um sistema de educação corporativa dever obter sustentabilidade financeira, ou seja, “ser um centro gerador de resultados para a empresa, buscando sempre agregar valor ao negócio. Pode significar também buscar fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio auto-sustentável”.

Porém, esta afirmação dela também implica na abertura do curso para o público externo e como o serviço é terceirizado não se aplica à situação, pois tal situação implicaria em um outro tipo de curso que não é objetivo da Tivit, no momento.

Conforme respostas obtidas por questionário com a gestora de RH, verificou-se que o valor estipulado para consecução do curso é fixado pela Tivit com base na média salarial do operador de telemarketing, de forma que o mesmo possa arcar com sua parte, sendo este um valor muito abaixo do praticado no mercado.

Neste sentido a gestora argumentou que é um desafio para a UC propor um valor que seja equilibrado entre as possibilidades do colaborador e a disponibilidade da Tivit para subsidiar os cursos.

Cabe salientar que, como a estrutura física e tecnológica, bem como o material e responsabilidade pelos professores não está sob a autoridade da UC, então não faz sentido estabelecer controles que na verdade são realizados pela IES parceira. Por isso, toda estrutura de investimento e custos não faz sentido para a situação que ficou estabelecida por uma terceirização das ações de ensino.

Quando questionada sobre o grau de impacto da UC no orçamento empresarial da Tivit, foi confirmado que o grau de impacto é alto, porém não foi mencionado o quanto esta iniciativa impacta na organização. Adicionalmente também foram levantados quais recursos influenciam mais no orçamento empresarial, entre: docentes, tecnologia e recursos didáticos, estrutura física e administrativo, obtendo como resposta que todos os fatores influenciam medianamente.

Enfim, toda e qualquer decisão financeira também passa por decisões estratégicas da organização, como: a quantidade de alunos (colaboradores) a ser atendida, bem como a quantidade de cursos oferecidos; a estrutura física e tecnológica a ser utilizada, delimitado pelo programa andragógico adotado; e a quantidade de professores e tutores por aluno. Todos esses fatores influenciam nos investimentos iniciais, nos custos fixos, nos custos variáveis, bem como nas análises da sua gestão financeira.

No entanto, a organização não detém nenhum destes recursos para que tal gestão ocorra, sendo que a realidade dela consiste na administração de um contrato com a IES parceira que administra tais recursos. Diante disto, apresenta-se o quadro das finanças para Gestão da Universidade Corporativa da Tivit:

Finanças para GESUC	
Investimento inicial em instalação	Não houver, pois a estrutura é terceirizada
Retorno do investimento	Não há.
Custos fixos da UC	Não há.
Custos variáveis da UC	Definido no contrato, no início de cada turma
Financiamento do curso	Compartilhado entre aluno e Tivit
Orçamento	Definido por contrato, alto impacto na Tivit
Maior impacto no orçamento	Médio para: docente; tecnologias e recursos didáticos; estrutura física; e administrativo.

Quadro 23: Finanças para GESUC.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Enfim, observou-se diversos fatores a serem melhorados diante do enfoque adotado de analisar a Gestão da Universidade Corporativa (GESUC) pela perspectiva funcional: Instalação e Infra-Estrutura Física e Tecnológica; Gestão de Pessoas; Processos de Formação de Pessoas; Estratégia de Atuação da UC; e Finanças.

Enfim, diante das análises realizadas tanto no que diz respeito: ao setor de atuação da Tivit, seu posicionamento no mercado, sua iniciativa de adoção de Universidade Corporativa, relacionando-a com o referencial teórico-conceitual levantado, e analisando a Gestão da Universidade Corporativa passa-se à conclusão da presente monografia.

5 CONCLUSÃO

*Vencer a si próprio é a maior das vitórias.
(Platão)*

Na busca pela competitividade as organizações têm adotado as mais diversas formas de iniciativa para se destacarem frente aos concorrentes e conquistarem desempenho superior no mercado. A este discurso acrescenta-se lógica de que o desempenho superior está inexoravelmente atrelado às ações educacionais infringida sobre as pessoas.

Defensores desta lógica não faltam e no presente estudo foram citados como expoentes Tachizawa, Meister, Eboli, Grisci, Dengo, Piccolli, Panto, Peters, Quintas, Ferronato e Alperstedt, entre muitos outros. Todos ressaltando que o processo educativo é um dos principais fatores de desenvolvimento da sociedade e do ser humano, tanto no campo profissional como na vida.

Como enfoque da presente monografia optou-se por dar um enfoque organizacional, na medida em que o autor encontra-se em vias de formar-se no curso de Administração e por conseqüência espera-se que tenha bagagem suficiente para discorrer sobre o tema.

Diante de tais desafios, o tema de estudo escolhido foi a Gestão de Universidade Corporativa, e ressalta-se que a abordagem trata-se além da Universidade Corporativa, culminando até o desenvolvimento de uma forma de gestão, pretendendo assim, por início, cunhar o termo GESUC, que é sigla de Gestão de Universidade Corporativa.

A GESUC além do enfoque tradicional de transposição de programas de T&D diretamente para um programa de UC, adota-se o enfoque funcionalista da Administração. Considerando, assim, cinco perspectivas de análise: de infra-estrutura física e tecnológica; de subsistemas de gestão de pessoas; de processos de formação de pessoas; de estratégia de atuação da UC, tanto interna como de relação com o meio; e de finanças, para controle dos resultados.

Porém antes de tecer tal análise fez-se necessária uma investigação intensa sobre a adoção da Universidade Corporativa por parte da Tivit. De maneira que a pesquisa buscou sob diversos aspectos teóricos e empíricos diagnosticar a existência de uma Universidade Corporativa na organização e analisar a Gestão da Universidade Corporativa (GESUC).

5.1 Considerações Sobre o Estudo

Diante do problema de pesquisa levantado no capítulo de introdução buscou-se no decorrer do estudo atender ao objetivo geral: Analisar a Gestão da Universidade Corporativa. Por conseqüência, identificar suas características; analisar a GESUC por meio de um método de diagnóstico próprio; e em caso de necessidade propor melhorias.

Cabe, afirmar inicialmente que sobre Universidade Corporativa foi levantado referencial teórico que contemplasse: o contexto e os pressupostos conceituais do surgimento de UC; o histórico e crescimento das UCs; as características de UC; as definições e conceitos de UC; bem como os estágios e classificação de UC.

Tal referencial deu suporte para responder o primeiro objetivo específico: identificar como está estruturada a Universidade Corporativa.

Considerando que o foco do presente estudo é a unidade de Florianópolis da Tivit foram investigadas informações principalmente por meio da gestora de RH da unidade.

A UC, inicialmente, é classificada como uma Universidade Corporativa Institucional, por atender apenas ao público-alvo interno, com 2200 colaboradores da unidade de Florianópolis, adotando para sua ação educativa a modalidade de ensino presencial, que ocorre na Unisul, por meio de um único curso de Graduação Tecnológica em Gestão de Marketing, que é reconhecido pelo MEC e, portanto é seus concluintes recebem o diploma. Deste total de 2200 colaboradores na unidade de Florianópolis, 83 estão estudando (3,7% dos funcionários), divididos em 4 turmas, sendo que 245 já se formaram na unidade.

Destacam-se alguns pontos que ainda merecem passar do modelo de T&D para UC. O aprendizado organizacional deve ser fortalecido por meio de gestão do conhecimento. Outro paradigma não cumprido, proposto por Eboli (2004), mas que para alguns autores não se justifica é o atendimento ao público externo.

Porém o fator de grande importância a ser transposto para que a organização se adéque aos conceitos de Universidade Corporativa é quanto ao seu local, contudo verificou-se que tal quebra de paradigma de modalidade a distância no interior da organização poderia trazer aumento de custos e baixa de produtividade, assim percebendo uma peculiaridade deste tipo de organização que trabalha em mais de um turno.

Diante disto, verifica-se que a organização está, na maioria dos quesitos levantados por Éboli, de acordo com as condições de a Mudança de Paradigma proposta.

Fato que pode ser mais bem explorado em detalhes na análise das características e conceitos de UC, expostos no seguinte quadro:

Características da UC	
Estrutura Física e Tecnológica	- Somente da IES parceira
Modalidade de Ensino	- Presencial na IES parceira
Reconhecimento dos Créditos	- Sim, pela IES parceira
Composição do Corpo Docente	- Somente da IES parceira
Público-alvo	- Interno: funcionário, supervisor e gerente
Origem do Investimento	- Compartilhado: funcionário e empresa
Conceitos da UC	
Missão	- Em parte, pois não faz Gestão do Conhecimento
Objetivo	- Sim, atende
Metas Globais	- Sim, menos o capital intelectual
Princípios	- Sim, menos a participação dos gerentes

Quadro 24: Resultados das características e conceitos da UC.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Ao verificar as características da organização foi possível perceber que sua estrutura física e tecnológica bem como seu corpo docente é de da IES parceira.

Ainda coube fazer uma análise quanto ao conceito adotado no estudo para verificar a adequação conceitual, assim apresenta-se o conceito de UC: “uma entidade educacional que se torna um instrumento estratégico. Desenhada para assistir a sua organização (mantenedora) a atingir a sua missão, na condução de atividades que criem a cultura do aprendizado individual e organizacional, e levem ao conhecimento e à sabedoria (ALLEN 2002 *apud* TARAPANOFF, 2004, p. 39).

Pelo conceito adotado na fundamentação teórica verifica-se que a organização possui uma entidade educacional, porém sem espaço físico próprio, por perceber que tal iniciativa lhe traria custos demasiados à atividade principal da organização

Ainda ressalta-se que a organização necessita realizar melhorias no que diz respeito ao aprendizado individual e organizacional, especialmente na gestão do conhecimento.

Por fim, o que se considera como fato mais importante é que, por meio da UC, foi desenhado um curso de graduação com a expectativa de atender as necessidades estratégicas organização, visando manter uma vantagem competitiva no mercado. Portanto, tal iniciativa adéqua-se ao conceito central de Universidade Corporativa, que está ligada a estratégia organizacional.

Assim, analisada a adequação das características e dos conceitos de UC adota pela organização, cabe analisar a Gestão da Universidade Corporativa (GESUC). Contudo, como a teoria do enfoque funcionalista já foi abordada por duas vezes, cabe apenas trazer o funciograma que evidencia a idéia:

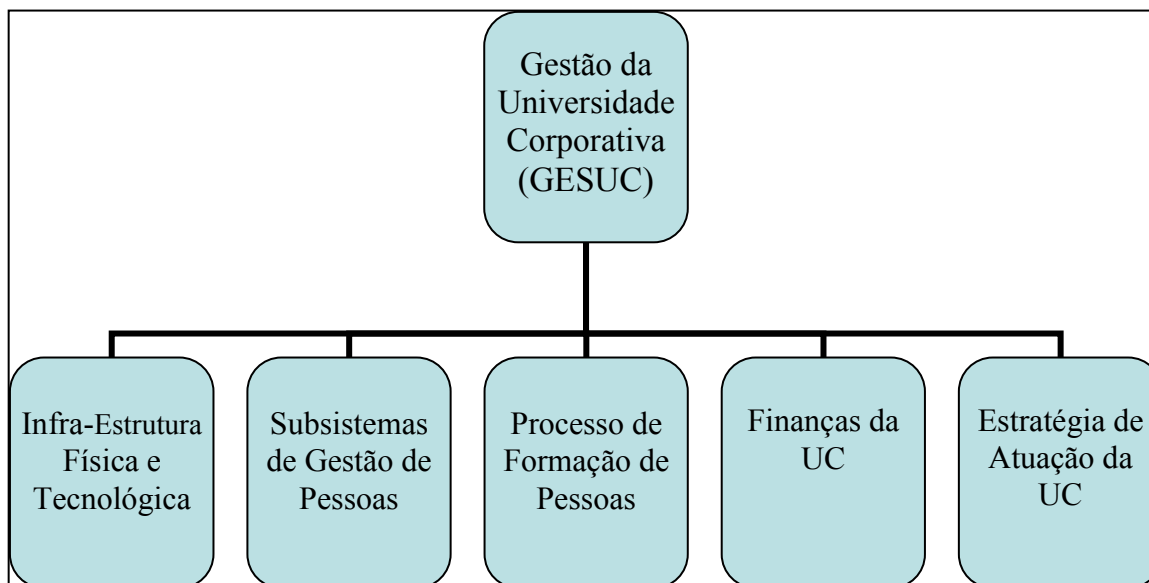


Figura 05: Funcionograma de Gestão de Universidade Corporativa (GESUC)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Importa lembrar que a UC em questão não possui estrutura física ou qualquer tipo de instalação, sendo que toda a execução (ou geração) de ações educativas é realizada pela da Unisul. Conforme evidenciado, este tipo situação não é característica de UC nem se adéqua aos seus conceitos e terminologia.

Diante disso, a princípio propõe à organização iniciar a elaboração de um material próprio, além de participar mais ativamente dos processos educacionais ocorridos na Unisul e de *workshops* a fim de conhecer as infra-estruturas físicas e tecnológicas disponíveis, para que no futuro possa reduzir os custos por meio de parcerias educacionais com outras empresas.

Enfim, observou-se diversos fatores a serem melhorados diante do enfoque adotado de analisar a Gestão da Universidade Corporativa (GESUC) pela perspectiva funcional: Instalação e Infra-Estrutura Física e Tecnológica; Gestão de Pessoas; Processos de Formação de Pessoas; Estratégia de Atuação da UC; e Finanças.

No que diz respeito à Estrutura Física e Tecnológica aconselha-se, primeiramente, a adoção de materiais dedicados ao ensino na UC da Tivit, especificamente ao tipo de negócio da organização.

Além disso, para aumentar o número de funcionário atendidos e possibilitar redução nos custos por aluno atendido aconselha-se analisar a possibilidade de adoção da modalidade de educação a distância ou semi-presencial, mais especificamente aconselha-se a análise de o funcionário acessar as aulas de sua própria casa. Esta análise se faz necessária para que a organização possa contar com um maior número de funcionários formados e assim fazer disso um diferencial competitivo no mercado.

A respeito da Gestão de Pessoas observa-se que há oportunidades de convidar profissionais externos à Tivit e também professores externos à Unisul para apresentarem palestras e ministrarem aulas, assim buscando motivar os alunos para novas possibilidades de se desenvolver e obter um desempenho superior em suas atividades ou mesmo buscar soluções para a organização.

Para Gestão de Pessoas verifica-se que, conforme referencial teórico adotado, a organização utiliza-se de um controle bastante intenso quanto às ações internas para avaliação dos resultados das ações educacionais de sua UC, restando apenas um maior controle quanto retorno do valor investido por funcionário.

A Estratégia de Atuação da UC no ambiente interno mostra-se bastante completa, inclusive segundo o quadro 22 da página 95, contudo as parcerias em âmbito externo a organização evidenciam oportunidades a serem praticadas, especialmente para redução dos custos operacionais para formação do pessoal por meio de parcerias com os stakeholders de maneira geral, como outras IES, outras UCs, concorrentes, outras empresas, Governo e com a comunidade.

Nas Finanças percebeu-se que não há grandes proposições a serem feitas, especialmente por Tivit terceirizar boa parte dos processos de ensino, contudo devido os investimentos com UC serem de alto impacto no orçamento na organização aconselha-se uma análise intensiva de maneira a possibilitar que a UC seja encarada como centro gerador de resultados para a empresa, buscando-se fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio auto-sustentável, mas que o mesmo tempo seja acessível ao público interno (ou externo).

Por fim, propõe-se a outros pesquisadores que apliquem a ferramenta de Gestão de Universidade Corporativa GESUC em outras organizações a fim de aprimorar o método, além disso, propõe-se a realização de um estudo multi-caso comparado.

Especificamente à organização propõe-se a realização de estudos relacionados à gestão do conhecimento e capital intelectual com a finalidade de promover uma constante manutenção dos conhecimentos e competências, bem como retê-los para que não se perca parte do esforço empreendido no sentido exclusivo de reter pessoas.

REFERÊNCIAS

ALPERSTEDT, Cristiane. Universidades corporativas. **Universia**, 27 mar. 2003. Disponível em: < <http://www.universia.com.br/materia/materia.jsp?materia=1317> >. Acesso em: 28 mar. 2008.

_____. Universidades corporativas: discussão e proposta de definição. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, set/dez, 2001a.

_____. Universidades corporativas lutam por certificação. **Universia**, 14 jun. 2004. Disponível em: <<http://www.universia.com.br/materia/materia.jsp?id=4309>>. Acesso em: 25 jul. 2008.

_____. **As Universidades corporativas no contexto do ensino superior**. 201f. Tese (Doutorado), Universidade de São Paulo – USP, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Paulo, 2001b.

ALVARES, Lillian. Telecentros de informação e negócios como suporte ao aprendizado ao longo da vida para micro e pequenos empreendedores. 11 jun. 2008. **1º Encontro de Educação Corporativa Brasil-Europa**. Portugal/Porto. Disponível em: <<http://educor.brasil-europa.ufp.pt/Apresentacoes/Lillian%20Alvares.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2008.

ANGELONI, Maria Terezinha; FERNANDES, Caroline Brito. Organizações do conhecimento: dos modelos à aplicação prática. *In*: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, 2000, Curitiba. **Anais do 1º Encontro Nacional de Estudos Organizacionais**, 2000.

ARETIO, Lorenzo García. **La Educación a distancia: de la teoría a la práctica**. Ariel Educación: Barcelona, 2002.

ARRUDA, Mauro; ANDREOTTI JR., William. **Um Modelo de universidade corporativa para micro e pequenas empresas**. Disponível em: <<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br>>. Acesso em: 19 out. 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELEMARKETING (ABT). **Pesquisa da PUC-SP radiografa o call center brasileiro**. 2005. Disponível em: <<http://www.abt.org.br/>>. Acesso em: 27 out. 2008.

_____. **Vencedores do VII prêmio ABT**. Disponível em: <>. Acesso em: <http://www.premioabt.com.br/?pagina=premio_cases_7>. 10 jun. 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (ABTD). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. BOOG, Gustavo G. (Org.). São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1981.

_____. _____. 2.ed. BOOG, Gustavo G. (Coord.). São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. _____. 3. ed. BOOG, Gustavo G. (Coord.). São Paulo: Makron Books, 2001.

BAUMGARTNER, Marcos. Sobre as universidades corporativas. **Revista T&D**, São Paulo, n. 137, 01 jun. 2004.

BELLONI, Isaura. Função da universidade: notas para reflexão. *In*: BRANDÃO, Zaia; WARDE, Mirian Jorge; IANNI, Octávio *et al.* **Universidade e educação**. Campinas: Papyrus/Cedes. São Paulo: Andes/Anped, 1992. (Coletânea C.B.E).

BIAGIOTTI, Luiz Claudio Medeiros. Educação corporativa: os custos dos cursos a distância oferecidos pela Marina do Brasil. *In*: **O Futuro da indústria: educação corporativa – reflexões e práticas** : coletânea de artigos/ coordenadores José Rincon Ferreira, Gilberto Benetti [et al.]. – Brasília: MDIC/STI: IEL, 2006. Disponível em: <<http://www.educor.desenvolvimento.org.br>>. Acesso em: 09 out. 2008.

BOHLANDER, George; SNELL Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2005.

BONILAURI, Ana Rosa Chopard. Enquadramento e tendências da educação corporativa. 2008. **1º Encontro de Educação Corporativa Brasil-Europa**. Disponível em: <<http://educor.brasil-europa.ufp.pt/Apresentacoes/Ana%20Rosa%20Bolinauri.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2008.

BRANCO, Alessandra Rosa. O Perfil das universidades corporativas no Brasil. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**. v. 7, n. 4, p. 99-120, 2006.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). **Lei nº 9.394, de 29 de dezembro de 1996**.

BRIGATTO, Gustavo. **Tivit adquire a Softway**: companhia complementa portfólio com empresa voltada ao segmento de crédito. 01 ago. 2007. Disponível em: <<http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=41200>>. Acesso em: 10 jun. 2009.

CALL TO CALL. **Centro universitário Softway propicia viagem de operadora de telemarketing para o Chile**. 28 ago. 2007. Disponível em: <http://www.calltocall.com.br/site/web/noticias.asp?id_noticia=3348>. Acesso em: 10 jun. 2009.

_____. **Decreto nº 6.523, texto simples, desdobramentos complexos**. Disponível em: <http://www.calltocall.com.br/site/web/noticias.asp?id_noticia=4651>. Acesso em: 24 out. 2008.

_____. **Tivit expande operações internacionais**. 25 maio 2009. Disponível em: <http://www.calltocall.com.br/site/web/noticias.asp?id_noticia=5274>. Acesso em: 10 jun. 2009.

CAMPOS, Roberto Holthausen. Embraco – case educação corporativa: universidade-empresa. 12 jun. 2008. **1º Encontro de Educação Corporativa Brasil-Europa**. Portugal/Porto. Disponível em: <<http://educor.brasil-europa.ufp.pt/Apresentacoes/Roberto%20Campos.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2008.

CAON, Korine Dekker de. **Fatores determinantes da evolução de educação corporativa:** de T&D para UC. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis 2007.

CARDOSO, Fernando. **Gestores de e-learning:** saiba planejar, monitorar e implantar o *e-learning* para treinamento corporativo. São Paulo: Saraiva, 2007.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A Prática da pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de pessoal.** São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

CORDEIRO, Álvaro de Angelis. Planejamento e instalações físicas de centros e treinamentos *In:* ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (ABTD). **Manual de treinamento e desenvolvimento da ABTD.** BOOG, Gustavo G. (Coord.). São Paulo: Makron Books, 2001.

COUTINHO, Afrânio. **Universidade, instituição crítica.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1977.

CLIENTE S.A. Raio-X do contact center no Brasil. 2009. **Cliente S.A.** Disponível em: <http://www.revista.clientesa.com.br/images/materias/ClienteSA_RaioX_contactcenter.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2009.

_____. Um Setor estratégico. 5 maio 2009. **Cliente S.A.** Disponível em: <www.revista.clientesa.com.br>. Acesso em: 10 jun. 2009.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia científica:** teoria e prática. Rio de Janeiro: Axcel, 2003.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **Aula de gestão de programa de educação a distância.** Florianópolis: UFSC, 2008.

_____. **Metodologia de análise para desenvolvimento e oferta de programas educacionais corporativos.** 229 f. 2003. Tese em Engenharia de Produção. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção do conhecimento:** metodologia científica no caminho de Habermas. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

DENGO, Normélio. **Universidades corporativas:** modismo ou inovação? Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2001.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos.** 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreira**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004.

_____. Gestão do conhecimento como vantagem competitiva: o surgimento das universidades corporativas. **EnANGRAD**, 25. abr. 2008. Disponível em: <http://www.angrad.org.br/area_cientifica/artigos/gestao_do_conhecimento_como_vantagem_competitiva_o_surgimento_das_universidades_corporativas/667/>. Acesso em: 12 set. 2008.

_____. Universidade corporativa: ameaça ou oportunidade para as escolas tradicionais de administração? **Revista de Administração de São Paulo – RAUSP**, v. 34, n. 4, p. 56-64, out/dez, 1999.

ECO, Umberto. **Metodologia**: como se faz uma tese. São Paulo: Perspectiva, 1977.

EXAME. PORTAL EXAME. Uma fábrica de funcionários. **Exame**. Disponível em: <<http://portalexame.abril.uol.com.br>> Acesso em: 9 out. 2008.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Administração de pessoal**: relações industriais. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1986.

FERRONATTO, Sibeli Paulon. **A Universidade corporativa e a universidade de educação superior**. 213f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. Programa de Pós-Graduação em Administração, Santa Maria, 2005.

FONTES, Lauro B. **Manual de treinamento e desenvolvimento na empresa moderna**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1977.

GATTAI, Silvia. A Criação do conhecimento. **Revista T&D**, São Paulo, n. 137, p. 24-27, 01 jun. 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Deyse. Valer: Universidade corporativa Valer. **Revista T&D**, São Paulo, n. 137, 01 jun. 2004.

GRISCI; Carmem Ligia Iochins; DENGÓ; Normélio. Universidades corporativas: modismo ou inovação? *In*: GUARTIERO, Elisa Maria; BIANCHETTI, Lucídio. **Educação corporativa**: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações. Santa Cruz do Sul: EDUNISC; São Paulo: Cortez, 2005.

HANASHIRO, Darci M. Mori; TEIXEIRA, Maria L. Mendes; ZACCARELLI, L. Menegon. **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em *stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2007.

LAROSA, Marco Antonio; AYRES, Fernando Arduini. **Como produzir uma monografia passo a passo ... siga o mapa da mina**. 6. ed. Rio de Janeiro: Wak, 2005.

LIMA, Maurício. Competição. **Exame**. ano 41, n. 9, p. 27, 23. maio 2007. Edição Especial de 40 anos.

LUCCA, Élcio Aníbal de. Escola Serasa – uma escola sem paradigmas. *In*: RICARDO, Eleonora Jorge (Org.). **Gestão da educação corporativa**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 6. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração** – edição compacta. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral de administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

MEISTER, Jeanne. C. **Educação corporativa**: a gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR - MDIC. **Educação em tempo integral**. Disponível em: <<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/noticias/educacaointegral.htm>>. Acesso em: 19 jul. 2008a.

_____. **Portal de educação corporativa**. Disponível em: <<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/universidades.html>>. Acesso em: 16 out. 2008b.

MORAES, Liege Viviane Dos Santos de; SILVA, Maria Aparecida da; CUNHA, Cristiano J. C. A. A Dinâmica da aprendizagem gerencial em um hospital. **RAE – Eletrônica**. v. 3, n. 2, art. 18, jul./dez. 2004.

MOORE, Michael G.; KEARSLEY, Greg. **Educação a distância**: uma visão integrada. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabela F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MUNDIN, Ana Paula Freitas. **Desenvolvimento de produtos e educação corporativa**. São Paulo: Atlas, 2002.

NAIDITCH, Suzana. **Apreendeu? Pague a conta**. 2008. Disponível em: <<http://portalexame.abril.uol.com.br>>. Acesso em: 07 fev. 2008.

NAJJAR, Eduardo Rienzo. Universidade Corporativa. *In*: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (ABTD). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. BOOG, Gustavo G. (Coord.). São Paulo: Makron Books, 2001.

NETO, Dum De Lucca. Hora de consolidar. **Revista T&D**, São Paulo, n. 137, 01 jun. 2004.

NEVES, Carlos. A Realidade do conhecimento. **Revista T&D**, São Paulo, n. 137, 01 jun. 2004.

NICOLINI, Alexandre. Resenha - Educação: os novos desafios da universidade. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 44, n. 1, p 130-131, jan./mar. 2004.

PANTON, Rob; PETERS, Geoff; QUINTAS, Paul. **Estratégias de educação corporativa: universidades corporativas na prática.** Disponível em: <<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br>>. Acesso em: 21 out. 2008.

PICCOLLI, Gualtiero Schlichting. **A Educação corporativa em uma empresa de serviços estudo de caso: o impacto de uma universidade corporativa em uma central de atendimento a clientes – call center.** 151f. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2005.

PORTAL CALLCENTER. **Estatísticas do mercado.** Disponível em: <<http://www.portalcallcenter.com.br>>. Acesso em: 21 out. 2008.

QUARTIERO, Elisa Maria; CERNY, Roseli Zen. Universidade corporativa: uma nova face da relação entre mundo do trabalho e mundo da educação. *In*: GUARTIERO, Elisa Maria; BIANCHETTI, Lucídio. **Educação corporativa: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações.** Santa Cruz do Sul: EDUNISC; São Paulo: Cortez, 2005.

RICARDO, Eleonora Jorge. A Educação do trabalhador do conhecimento. *In*: RICARDO, Eleonora Jorge (Org.). **Gestão da educação corporativa.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

RODRIGUEZ. Martius Vicente Rodriguez y. **Gestão empresarial em organizações aprendizes: a arte de gerir mudanças.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

RUMBLE, Greville. **A Gestão dos sistemas de ensino a distância.** Brasília: UNESCO, 2003.

SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS – SEPRO. **Gestão do conhecimento.** Brasília: SEPRO, 2001.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

_____; SCAICO, Oswaldo. **Organização flexível: qualidade na gestão por processos.** São Paulo: Atlas, 1997.

TARAPANOFF, Kira Maria Antônia. **Panorama da educação corporativa no contexto internacional**. 2004. *In*: Secretaria de Tecnologia Industrial. Educação corporativa: contribuição para a competitividade. Brasília – DF: Petróleo Brasileiro / CNI, 2004, v. 1, p. 12-84. Disponível em: <<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br>>. Acesso em: 19 out. 2008.

TEIXEIRA, Enise Barth. **Educação continuada corporativa**: aprendizagem e desenvolvimento humano no setor metal-mecânico. 399f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2005.

TIVIT. **Site organizacional**. Disponível em: <www.tivi.com.br>. Acesso em: 10 jun. 2009.

VALOR ECONÔMICO. Tivit compra a Softway Contact Center. TI em Debate. **Valor Econômico**. Disponível em: <<http://blog.sucessosi.com.br/2007/08/01/tivit-compra-a-softway-contact-center-publicada-no-jornal-valor-economico-em-010807/>>. Acesso em: 10 jun. 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VIANNA, Marcos Aurélio Ferreira. Empresa: o pólo de construção da en(genharia humana. *In*: VIANNA, Marcos Aurélio Ferreira. **Recursos humanos**: excelência de idéias, práticas e ação. Rio de Janeiro: Quartet: ABRH, 1994.

VOCÊ S/A; EXAME. 150 Melhores empresas para você trabalhar. **Você S/A; Exame**, Edição especial 2008.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

GLOSSÁRIO

Aprendizado – É definido como algo que leve a mudança, os indivíduos mudam tanto internamente quanto em seu comportamento quando são submetidos ao aprendizado. Ou processo mental que leva ao conhecimento

Assíncrono (ver síncrono) - Termo utilizado na educação a distância para caracterizar o ambiente em que as pessoas aprendem por meio de uma rede de computadores em qualquer hora e em qualquer lugar, sem a participação simultânea de todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem. A internet, por exemplo, possui ferramentas de cooperação assíncrona: correio eletrônico, newsgroups e fórum. O ambiente assíncrono difere-se do ambiente síncrono, em que as pessoas estabelecem comunicação de forma simultânea (ao mesmo tempo).

Business Intelligence (BI) – Inteligência de negócios. O termo refere-se ao processo de coleta, organização, análise compartilhamento e monitoração de informações que oferecem suporte a decisões de negócios. Por meio de BI, as corporações conseguem acessar dados e explorar as informações de banco de dados, analisando-as e transformando-as em subsídios consistentes para interpretar os rumos da empresa e planejar ações estratégicas. O gerenciamento das informações na empresa com esse propósito é realizado por meio de estruturação de processos de *softwares* específicos.

Business Process Outsourcing (BPO) – É a terceirização dos processos de negócios com o uso intenso de tecnologia da informação. Em outras palavras, é a transferências da gestão e execução de um ou mais processo de negócio, ou de todas as funções de negócio, a um fornecedor externo.

Call Center – Central de atendimento. Centraliza o recebimento de contatos dos clientes – boa parte das vezes por ligações telefônicas, mas podendo também incluir contatos via internet. O fluxo de atendimento pode ser gerenciado por *softwares*, para maior eficiência no atendimento. O *call center* é uma das principais formas como as empresas interagem com seus clientes e geram negócios.

Ciclo PDCA – É a sigla para *plan*, *do*, *check* e *act*, respectivamente em português: planejamento, execução, verificação e ação. O ciclo PDCA foi introduzido no Japão após a II Guerra Mundial e tem como objetivo tornar mais claros e ágeis os processo envolvidos na execução da gestão empresarial, especialmente nas normas de sistemas de gestão.

Coaching – Instruções e assistência no local do trabalho, específico à tarefa, individualizada por supervisores e ou treinadores e tem por objetivo a melhoria do desempenho funcional dos subordinados, sem maiores incursões na área emocional.

Competência - É o conjunto de conhecimentos (saberes), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser).

Competência Essencial – O conceito surgiu em 1990, na Harvard Business Review, no artigo intitulado “The core competence of the corporation”, de Gary Hamel e C. K. Prahalad. O primeiro é professor na *London Business School* e o segundo leciona na Universidade de Michigan. *Core competence* designa as competências estratégicas, únicas e distintivas de uma organização. Pode ser, por exemplo, um conhecimento técnico ou uma tecnologia específica

que é suscetível de oferecer um valor único para os clientes e que distingue a empresa das rivais. É o caso da competência da Sony em técnicas de miniaturização, ou da Honda na criação de motores. Para os autores, poucas companhias podem ser líderes mundiais em mais de cinco ou seis competências estratégicas.

Crédito universitário – Créditos ou horas válidas para abatimento validação em instituições de ensino superior com objetivo de obtenção do diploma.

Customer Relationship Management (CRM) – Gestão de relacionamento com o cliente. O termo foi criado para definir toda uma classe de ferramentas que automatizam as funções de contato com o cliente. Os processo e sistemas de CRM permitem o controle e o conhecimento das informações sobre os clientes de maneira integrada, principalmente por meio do regiro e acompanhamento de todas as interações do cliente com a empresa.

Desenvolvimento (ver educação, treinamento) – Processo educacional que visa modificar aspectos comportamentais. Neste sentido, é mais amplo que o treinamento. Em conjunto com o Treinamento, consiste na preparação para posições mais complexas em termos de abrangência ou para carreiras diversas da que ela está engajada ou desempenhada.

Educação (ver treinamento, desenvolvimento) – Pode ter três enfoques: no sentido de comportamento aceito como o recomendável pelo grupo; no sentido de instrução, ou seja, transmissão dos conhecimentos que a sociedade quer ver passar de geração para geração; e no sentido de desenvolver as capacidades humanas como elemento de auto-realização (esse último adotado é nesse trabalho).

Educação a Distância (EaD) – Processo de ensino-aprendizagem no qual professores e alunos não estão normalmente juntos, fisicamente, mas podem estar conectados, interligados por tecnologias impressas (livros, apostilas, jornais), sonoras (rádio, fitas cassete), audiovisuais (TV, vídeo, CD-ROM) ou telemáticas (Internet).

Educação Corporativa (EC) (ver Universidade Corporativa) – Sistema concebido para difundir e aplicar todo tipo de conhecimento no contexto de uma organização ou empresa, e entre os seus membros. De forma geral, é um modelo de aprendizado que busca trazer a escola para dentro da empresa com o objetivo de formar profissionais orientados para os ideais da empresa e do ambiente de negócios. A idéia de educação corporativa, que inclui até cursos de extensão e pós-graduação, surgiu a partir do momento em que algumas empresas abandonaram o treinamento rápido em áreas específicas para oferecer um enfoque mais estratégico, inclusive para completar a formação dos funcionários. A origem dessa ação estaria na necessidade de permanente atualização tecnológica e de melhoria dos modelos de gestão nas empresas, conseqüência da globalização dos mercados. Além disso, não satisfeitas com os currículos tradicionais, muitas organizações se uniram às escolas para adaptar os programas às suas necessidades, situação que, muitas vezes, é configurada na parceria entre empresas e universidades. A educação corporativa deu origem às Universidades Corporativas, concebidas como centros de excelência para desenvolver profissionais e ensinar crenças e valores do ambiente de negócios. Esse público pode se constituir de funcionários ou mesmo fornecedores e clientes. As Universidades Corporativas muitas vezes possuem uma infraestrutura física, mas também podem ser virtuais, utilizando metodologias de ensino à distância e tecnologias de informação.

Educação Corporativa Institucional – Que se refere aos modelos fechados que atendem apenas a instituição que o abriga.

Educação Corporativa Matricial – Que se refere aos modelos abertos, destinados a atender várias instituições, incluindo a microempresa e empresa de pequeno porte como participante da cadeia produtiva.

E-learning – Processo de educação à distância por intermédio da rede mundial de computadores (Internet). Em geral, é concebido em forma de cursos, seminários (em tempo real ou gravados) e palestras que têm com público pessoas interessadas em aprimorar sua educação ou alguma habilidade específica sem recorrer ao ensino presencial. Além de ser uma idéia gerada a partir das novas tecnologias e da Internet, a concepção de e-learning também se situa num contexto em que a nova economia passou a cobrar a existência de profissionais dispostos a renovar constantemente seus conhecimentos, para que as empresas possam atender às exigências do mercado.

Empregabilidade – É a responsabilização do trabalhador pela obtenção e manutenção do seu emprego, por meio de um processo contínuo de formação e aperfeiçoamento.

Ensino – Criação de condições adequadas (externas) para o aprendizado usando diferentes formas de informação, exercícios, tarefas, etc.

Formação profissional – Todos os processos educativos em escolas ou empresas que permitam, ao indivíduo, adquirir e desenvolver conhecimentos teóricos, técnicos e operacionais relacionados à produção de bens e serviços. Considerando quatro aspectos: natureza processual; ligação com o sistema educacional; desenvolvido tanto na escola quanto na empresa; fornece ao indivíduo conhecimentos teóricos, técnicos e operacionais relacionados ao sistema produtivo. Não deve ser confundido com treinamento, pois a formação profissional é um processo contínuo com objetivo formar pessoas para exercer determinada profissão.

Instituição de Ensino Superior (IES) – Instituições de ensino superior, públicas ou privadas, que se classificam em universidades, centros universitários, faculdades integradas, faculdades, e institutos superiores ou escolas superiores; que devem se submeter ao credenciamento e reconhecimento, bem como devem submeter os cursos oferecidos a processos de autorização e reconhecimento, quando for o caso.

ISO 9001:2000 – É um sistema de gestão da qualidade criado pela Organização Internacional de Padronização (*International Organization for Standardization*, ISO) com requisitos específicos. Esse documento tem aproximadamente 30 páginas e define, como acréscimo às ISOs anteriores, a necessidade de estabelecer e implementar uma política da qualidade e um manual da qualidade aos processos da empresa.

MBA (*Master Business in Administration*) – É um curso de pós-graduação. O MBA é uma pós-graduação oferecida pelas escolas de nível superior dos Estados Unidos. Começou a ser oferecida no Brasil no contexto da explosão dos cursos de pós-graduação, como opção de curso de curta duração. No entanto, há diferenças no conteúdo e na duração do curso comparando-se os dois países. A diferença entre o MBA americano e o brasileiro é que o primeiro corresponde ao curso de mestrado e a versão nacional confere um título de especialização a quem o frequenta, como se fosse um mestrado *lato sensu* com curta duração.

Poucas instituições brasileiras, porém, conferem de fato aos estudantes o título de mestre, como nos tradicionais MBAs norte-americanos. A idéia original do MBA exige a dedicação exclusiva do estudante durante dois anos. Além disso, quem conclui o MBA receberia o título de mestre em administração de negócios. No Brasil, para receber este título é preciso cursar um mestrado e não um MBA, com maior duração e um trabalho dissertativo, orientado obrigatoriamente por um professor com título de doutor.

Offshore – Serviços de *contact center*, em que o fornecedor do *contact center* não está localizado no mesmo país que os seus clientes.

Organizações do Conhecimento – Podem ser definidas como aquelas que criam sistematicamente novos conhecimentos, disseminando-os por toda a organização e incorporando-os rapidamente em novas tecnologias e produtos.

Posição de Atendimento (PA) – Consiste na instalação física (mesa, computador, fone de ouvido) usada pelos operadores de telemarketing

Sabedoria – Consiste na habilidade de efetivamente aplicar conhecimento aos objetivos organizacionais. Não esquecer que o propósito da Universidade Corporativa é ajudar a organização a atingir a sua missão. Adquirir conhecimentos que se aplicam ao desenvolvimento organizacional é o resultado desejável da Universidade Corporativa.

Síncrono (ver assíncrono) – Termo utilizado na educação a distância para caracterizar o ambiente em que alunos e professores estabelecem comunicação intermediada por computadores de forma simultânea. No ambiente síncrono todos estão em contato com a rede ao mesmo tempo. Algumas ferramentas de cooperação síncrona são as videoconferências, os editores cooperativos e as seções de chat.

Six Sigma ou Seis Sigma – É definido como uma metodologia de melhoria do negócio, uma estratégia gerencial de mudanças. Desenvolvida pela primeira vez na Motorola no início dos anos 80, seu principal objetivo é eliminar defeitos e ineficiências em processos, produtos e serviços.

Tecnologia Educacional – Tecnologia educacional como todo o dispositivo, método ou modalidade empregada para mediar a interação entre a da faculdade e o estudante, tal como o computador, a televisão, o telefone etc.

Tecnologia da Informação (TI) – Integração e gestão de recursos de *hardware* e *software* destinados à captura, processamento, armazenamento e comunicação de dados, visando automatizar a produção e a gestão das informações.

Tecnologias de Informação e da Comunicação (TIC) – Como a expressão que engloba o conjunto de tecnologias de conformam a sociedade da informação: informática, Internet, multimídia etc., e os sistemas de telecomunicações que permitem sua distribuição.

Telemarketing Ativo (Outbound) – O tipo de serviço de *contact center* em que os operadores realizam chamadas para alcançar os seus clientes.

Telemarketing Receptivo (Inbound) – O tipo de serviço de *contact center* em que operadores esperam as chamadas dos clientes.

Treinamento (ver educação, desenvolvimento) – Processo de transmissão do conhecimento que tem foco nas habilidades necessárias para o desenvolvimento de tarefas específicas.

Treinamento e Desenvolvimento (T&D) – Processo de treinar e desenvolver as habilidades de competências do pessoal da organização.

Turnover – Rotatividade de funcionários dentro de uma empresa

Universidade Corporativa (UC) – Centro de ensino criado por organizações ou empresas para desenvolver profissionais de acordo com um currículo específico, orientado pelas estratégias empresariais. As Universidades Corporativas não estão sujeitas a credenciamento pelo governo, nem o diploma por elas expedido necessita de reconhecimento oficial para ser aceito pelo ambiente empresarial. Uma entidade educacional que se torna um instrumento estratégico. Desenhada para assistir a sua organização (mantenedora) a atingir a sua missão, na condução de atividades que criem a cultura do aprendizado individual e organizacional, e levem ao conhecimento e à sabedoria.

Universidade por Consórcio – No contexto da educação corporativa, um consórcio pode ser entendido como combinação única de matrículas abertas e programas direcionados para o cliente, onde um grupo de companhias se junta com uma universidade para compartilhar recursos visando inovação, qualidade, confiabilidade e valor.

Universidade Setorial – Caracterizada pela união de empresas concorrentes no mercado, mas parceiras no aprimoramento das pessoas e na formação do perfil de profissional demandado pelo setor.

Florianópolis, 23 de março, de 2009.

Apêndice A - Carta de Intenções

Eu, acadêmicos da 9ª fase do curso de Administração, da Universidade Federal de Santa Catarina, venho por meio desta, solicitar à administração da Tivit a permissão para aplicar uma pesquisa para meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), com o tema: Gestão de Universidade Corporativa.

Este estudo é pré-requisito para conclusão do curso de Administração e visa fomentar uma visão organizacional sistêmica e desenvolvimento de uma reflexão crítica das teorias associadas às práticas de Gestão de Universidade Corporativa.

O objetivo geral deste estudo é: Analisar a Gestão de Universidade Corporativa. Para operacionalizar este objetivo pode-se detalhar o tema nos seguintes objetivos específicos:

- a) identificar as principais características da Universidade Corporativa;
- b) elaborar uma ferramenta de diagnóstico de Gestão de Universidade Corporativa;
- c) analisar como se dá a Gestão da Universidade Corporativa; e
- d) propor ajustes e melhorias, caso necessário.

Para consecução do estudo serão necessários a aplicação de questionário por e-mail e contatos telefônicos.

Ao final do estudo, que perdurará do aceite da realização da pesquisa até o final do mês de Junho de 2009, o aluno disponibilizará o TCC e um relatório gerencial por escrito à Gerente de RH e aos professores Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau e Dr. Pedro Antônio de Melo, que me orientarão nesse estudo.

Por revelar características peculiares à gestão da Universidade Corporativa e da Tivit, o TCC escrito permanecerá sob sigilo até que a organização permita sua publicação.

Certo de contarmos com aceitação agradecemos antecipadamente.

Acadêmico:



Luciano Sergio Michelin

Orientadores:

Dr. Marcos Lopez Baptista Dalmau

Dr. Pedro Antonio de Melo

Gerente de RH:

Jorjana Edelise de Mello de Oliveira