

UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: MODISMO OU INOVAÇÃO?

Carmem Ligia Iochins Grisci¹

Rua Washington Luiz, 855 – Sala 424
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil
Fone 33163856
E-mail: cligrisci@ea.ufrgs.br

Normélio Dengo¹

Rua Isidoro Tressi, 577 - Bairro Jardim Botânico
CEP: 90690-070 Porto Alegre/RS Brasil
E-mail: normelio@uol.com.br

¹ Universidade Federal do rio Grande do Sul
Escola de administração – PPGA
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil

Resumo:

Este artigo resulta de uma pesquisa que buscou identificar e analisar algumas bases teórico-empíricas que sustentam o modelo de Universidade Corporativa (UC), descrever a imagem da UC na mídia especializada, bem como verificar se seus procedimentos estão alinhados com o conceito proposto por Meister (1999). Trata-se de uma pesquisa exploratória com base em exemplos ilustrativos acerca de como se caracterizam a implantação e o desenvolvimento da UC, bem como de um estudo de caso em uma empresa do setor financeiro. Os sujeitos são usuários e clientes internos ou externos das UC, e a coleta de dados deu-se através de fontes documentais, entrevistas semi-dirigidas e aplicação de questionários pessoalmente ou via Internet. A análise dos dados deu-se à luz da literatura pertinente e de tratamento estatístico parametrizado via software "Sphinx". Os resultados indicam que as UC, implantadas ou em fase de implantação no Brasil, caracterizam-se como unidades internas de educação que sistematizam o treinamento e promovem o desenvolvimento em moldes que não se distanciam, de todo, dos centros de T&D. Do modo como se apresentam, as UC encontram-se distantes, inclusive, da proposta teórica de Meister (1999), configurando-se mais como um modismo do que uma inovação.

Palavras-chave: Universidades corporativas, modismo

UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: MODISMO OU INOVAÇÃO?

INTRODUÇÃO

Em conseqüência de macrotendências que atuam em todos os mercados, um novo modelo está sendo proposto para a área de Treinamento & Desenvolvimento (T&D): ser cada vez mais alinhada com a estratégia da organização e operar em toda sua plenitude. Esse novo modelo de gerenciamento do T&D, denominado “Universidade Corporativa”, vem ocupando espaços na mídia direcionada ao mundo dos negócios e, em especial, aos profissionais ligados ao Recursos Humanos (RH), através de revistas, congressos, palestras, artigos de jornais, entre outros. Tal UC vem sendo referida genericamente, conforme Éboli (1999a), como uma nova e revolucionária abordagem de gerenciamento e operacionalização da área de T&D, comparativamente às “melhores práticas” até agora existentes.

Entende-se por UC o conceito de Meister (1999, p.29): “Um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização.” Evidentemente, não se trata de uma questão fechada. O termo “universidade” remete para o universo do ensino superior, mas, quando associado a “corporativa”, aguça a curiosidade. Tanto que a imprensa especializada e não-especializada tem divulgado, intensamente, esse propalado novo modelo de capacitação, dedicando-lhe cada vez mais espaço. Como exemplo, Jóia (2001, p.10), refere que:

“Nos anos 90, as normas ISO 9000 e os programas de qualidade total fizeram a cabeça das empresas. Agora, a nova menina dos olhos do mundo empresarial se chama ‘Universidade Corporativa’. (...) No Brasil, elas chegaram faz apenas três anos e não pararam de se multiplicar.”

Este estudo centra-se na constatação de que o conceito de UC tem sido apresentado como inovador (Izidoro, 2001, p.f1): “Como se trata de um conceito novo, conhecer as UC já existentes é condição básica para as empresas que pretendem seguir o mesmo caminho.” No entanto, são poucos os estudos ou evidências concretas de que o modelo UC seja, de fato, uma proposta inovadora, já que são escassos os estudos correlatos realizados no Brasil. Diante dessas considerações iniciais, o problema a ser investigado pode ser assim expresso: como se configuram algumas bases teórico-empíricas que buscam divulgar e sustentar a idéia de UC?

Diante desse problema de pesquisa estabeleceram-se os seguintes objetivos: i) verificar se os procedimentos que vêm caracterizando a UC estão alinhados com o conceito proposto por Meister (1999); ii) verificar e analisar como a UC é implementada em uma empresa do setor financeiro; iii) realizar levantamento, através de jornais e revistas especializadas, acerca de como a UC vem sendo caracterizada.

O presente artigo encontra-se assim estruturado: revisão da literatura; procedimentos metodológicos, resultados da pesquisa e considerações finais. Os resultados da pesquisa compõem-se de três pilares: - exemplos ilustrativos à compreensão do estudo focando-se na implantação e desenvolvimento de UC; - Caso de UC no setor financeiro, em que se enfatiza o Boston School por ser referência na imprensa em termos de UC; - Modismo ou Inovação? A imagem da UC na mídia impressa. As considerações finais buscam tecer um apanhado acerca da questão do modismo e inovação na UC.

REVISÃO DA LITERATURA

De um modo geral, tem-se adotado o conceito de UC proposto pela americana Jeanne Meister (1999, p.29): “Um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização.” Para Meister (1999, p.35), inclusive “a metáfora da universidade pode ser entendida facilmente e até imprime ao treinamento corporativo uma marca característica e que atrai a atenção dos funcionários”. São reduzidas as teorias que tratam das bases conceituais do

tema ou que explicitam, detalhadamente, o modelo UC abordando seus pressupostos e princípios de concepção e implementação.

Conforme Meister (1999), não é no tamanho e nem no formato das UC que se pode melhor compreender sua missão de promotoras e gestoras do conhecimento organizacional, ou seja, das estratégias de criar, assimilar, difundir e aplicar conhecimentos, mediante a “utilização de tecnologia de ponta acoplada a uma nova metodologia de trabalho, permitindo que todos dentro da empresa usem as informações disponíveis e também atuem como fornecedores de novas informações” (Éboli, 1999b, p.59). Além da proposta de estrutura que deve contemplar um projeto de UC, as diferenças que Meister (1999) vê entre o T&D e a UC, estão resumidos no quadro 1.

Quadro 1: Mudança de paradigma de departamento de T&D para UC

	Departamento de T&D	Universidade Corporativa
Foco	Reativo	Pró-ativo
Organização	Fragmentada/descentralizada	Coesa e centralizada
Alcance	Tático	Estratégico
Endosso	Pouco/nenhum	Administração e funcionários
Apresentação	Instrutor	Uso de várias tecnologias
Responsável	Diretor de Treinamento	Gerente de Unidade de Negócio
Público-alvo	Ampla e profundidade limitada	Currículo personalizado por cargo
Inscrição	Abertas	Aprendizagem no momento certo
Resultado	Aumento das qualificações profissionais	Aumento no desempenho no trabalho
Operação	Opera como função administrativa	Opera como Unidade de Negócios
Imagem	Treinamento imposto do tipo	UC como metáfora de aprendizado
Marketing	Ditado pelo T&D	Venda sob consulta

Fonte: Adaptado de Meister (1999, p.23-24).

Considerando que a difusão, a adaptação e a sustentação de tecnologias ou processos de gestão, se dão através de vários agentes, Caldas e Wood Jr. (1999) destacam entre os principais agentes divulgadores de inovações e dos modismos na gestão contemporânea:

- instituições de ensino técnico e superior de negócios;
- meios de comunicação, jornais de grande circulação, livros de gestão, publicações e revistas especializadas em negócios.
- consultores de administração, analistas de treinamento, professores e conferencistas.

Nas revistas especializadas de gestão proliferam os modelos de mudança. Muitas vezes assimilados sem a mínima crítica, podem conduzir também aos modismos. Motta (2000, p.xvi) adverte que se deve ter cautela, pois “cada um se apresenta como único, completo e suficiente, ou a alternativa inusitada de sobrevivência”. Os modismos podem apresentar pequenas variações, em sua maioria simplista, porém são embalados em uma linguagem capciosa e metafórica. Nesse sentido, Motta (2000, p.xvii) assinala:

“Muitas vezes, usa-se a expressão ‘modismo’ no seu sentido pejorativo, de ver modelos como fúteis, passageiros, escondendo, em capa diferente, essências já conhecidas. De fato, na medida de sua repetição, desgaste ou descrédito, se faz reutilização de modelos dissimulando-os em novas aparências. Reemergem de forma a parecerem uma novidade necessária.”

Todavia, a adoção de modismos tem um lado positivo para a imagem da organização, ela faz com que as organizações sejam vistas como modernas, inovadoras e adaptando-se à turbulência da modernidade. É inegável que essa postura, por parte das empresas, traz ganhos de imagem, às vezes maiores do que os resultados práticos intrínsecos ao processo, e em consequência essa imagem auxilia na venda de produtos e serviços.

São muitos os exemplos de “modismos” no campo da gestão, e também são elevados os custos para entrar e sair de tais equívocos, mas, na maioria das vezes, o saldo para a organização é uma dose elevada de descrédito junto aos funcionários. Nessa perspectiva, os novos modelos

utilizam fragmentos de algumas teorias já consolidadas, porém apresentadas a partir de analogias ou metáforas. A mídia direcionada aos negócios tem interesse na divulgação de modismos, pois boa parte de seu faturamento provém de matérias sobre livros da área de gestão. Uma leitura mais crítica permite observar que 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.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, contando com Estudo de Caso. O Estudo de Caso como estratégia de pesquisa pode ser utilizado de modo exploratório, com o objetivo de levantar questões e hipóteses para futuros estudos (Yin, 2000). A escolha do Caso como estratégia de pesquisa para análise da UC foi norteada pela maior aproximação ao conceito do que é a UC, conforme disponibiliza a literatura pertinente.

Além das entrevistas semidirigidas realizadas diretamente com os sujeitos do processo, a partir do contato com a UC do BankBoston, procedeu-se à aplicação de questionários individuais, via Internet, e pessoalmente para os sujeitos usuários (“alunos”) e clientes internos ou externos que utilizam os serviços, cursos, programa da UC. A escolha se deu depois de verificados a estrutura organizacional, o público-alvo da UC e os diversos cargos funcionais. Realizou-se um total de três entrevistas semidirigidas, e foram aplicados 60 questionários: 26 pessoalmente e 34 via Internet.

A coleta de dados deu-se através de: fontes documentais, entrevistas semidirigidas e aplicação de questionários pessoalmente ou via Internet. Algumas dessas possibilidades de coleta de dados foram exclusivas para o BankBoston; as demais contribuíram também para a obtenção de dados aos exemplos ilustrativos à compreensão do estudo.

As fontes documentais, referentes a material institucional oferecido pela Boston School do BankBoston, na forma de um prospecto de divulgação da UC aos funcionários, bem como reportagens veiculadas em jornais e revistas, palestras, seminários, apostila em cursos, foram de grande valia para a caracterização da UC.

As entrevistas individuais semidirigidas, em número de três, foram realizadas pessoalmente com indivíduos considerados “chave” na questão da implantação, manutenção e operacionalização da UC do BankBoston.

Foram remetidos via Internet ou entregues pessoalmente 103 questionários em São Paulo (SP), na sede do BankBoston, e nas três agências do banco em Porto Alegre (RS). Utilizou-se escala de reações com variação de 1 a 6, para sondar a percepção de itens relacionados à UC. Os questionários identificam a percepção dos usuários da Boston School quanto a: realização de treinamento, qualidade dos produtos e serviços, instrumento de retenção de talentos, diferença da UC X T&D, vantagem competitiva, apoio da direção, etc.

Os conteúdos provenientes das fontes documentais advindas de jornais, revistas e documentos disponibilizados, e o conteúdo das entrevistas individuais semidirigidas, foram analisados à luz da literatura, buscando-se ressaltar como vem se caracterizando a UC.

Os questionários sofreram tratamento estatístico parametrizado via utilização do software “Sphinx”. O tratamento estatístico foi a análise univariada.

RESULTADOS DA PESQUISA

Implantação e desenvolvimento de UC: exemplos ilustrativos

A fim de proporcionar uma visão panorâmica acerca de empresas e instituições que adotam UC ou estão em preparação para implantar a sua, no Brasil, se apresenta o Quadro 2.

Quadro 2: Empresas/instituições que possuem UC ou pretendem implantar

Accor	CEF	GM	Motorola	Souza Cruz
-------	-----	----	----------	------------

Alcoa	Citibank	HSBC	Natura	TAM
Algar	Credicard	Illy Do Café	Nestlé	Telemar
All- Logística	Datasul	INSS	Novartis	Tigre
Ambev	ECT	Krüger	Piccadilly	TV Bahia
Amil	Elma Chips	Leader	Renner	Ullian
Arbras	Embraer	Losango	Rhodia	Unimed-RJ
Associl	Fiec-CE	Marcopolo	Secovi	VISA
Bankboston	Fiesc	Martins	Sebrae-RS	Volkswagen
Brasilelecom	Ford	Mcdonald's	Siemens	Xerox
Carrefour	Gessy Lever	Monsanto	Softway	Sesi-TO

As informações que caracterizam os 7 exemplos ilustrativos a seguir, destacados do quadro acima, são provenientes de consultas a sites da Internet, jornais, revistas especializadas, seminários e divulgação institucional das empresas.

- **Algar**

O Grupo Algar tem sua sede em Uberlândia (MG) e constitui-se de um complexo de 23 empresas, 7 mil funcionários, atua nas áreas de telecomunicações, agribusiness, serviços e entretenimento. Classificou-se como o sexto colocado no guia “100 melhores empresas para você trabalhar” (Exame, 2001, p.45), e sua UC é considerada *benchmark* no mercado.

A Algar Universidade Corporativa (UniAlgar), criada em 1998, tem como missão: “Promover a gestão do conhecimento e o desenvolvimento do capital intelectual do Grupo Algar, através do processo de aprendizagem contínua.” (Algar, 2001) Uma peculiaridade da UniAlgar é que, em todos os cursos de treinamento, os funcionários só ganham certificação depois que desenvolvem um projeto de negócio possível de ser executado na empresa. Segundo a coordenadora da UniAlgar, essa é a diferença prática das UC para as simples áreas de treinamento encontradas em praticamente todas as empresas. (Algar, 2001). A proposta da UniAlgar, segundo Knijnik (2001), é direcionar seus produtos e serviços para os seguintes públicos: todos os associados do Grupo Algar; clientes e fornecedores; parceiros estratégicos. Todavia, nas entrevistas realizadas com usuários da UniAlgar tem-se que: “A atuação ainda está mais voltada para executivos... se eu pegar a camada de baixo, eu ainda não vejo a UC influenciando uma mudança naquele contexto anterior.” (Knijnik, 2001, p.76)

Embora considerada *benchmark*, “na prática a atuação da UniAlgar ainda não contempla os vários públicos, somente os funcionários e entre estes, principalmente os executivos”. Da pesquisa de Knijnik (2001) depreendem-se, também, algumas contradições, quanto à efetiva ação dessa UC. Isso porque Meister (1999) pondera que o uso de modernas tecnologias, aliadas à definição de uma estratégia tecnológica de ensino-aprendizagem, é um componente fundamental para a implementação da UC. Nesse sentido, teoricamente, a UniAlgar tem como estratégias educacionais aplicar as melhores técnicas de ensino disponíveis no mundo. Porém seus entrevistados referem contradições quanto a isso.

- **AmBev**

A Universidade da AmBev, nome que recebeu depois da fusão com a Antarctica, em abril de 2000, teve seu embrião no antigo Instituto Brahma fundado em 1991, para gerir programas de formação e de especialização para o pessoal da rede de distribuidores Brahma/Skol. A UB, como é chamada internamente, tem como seu dean o famoso palestrante Luiz A. Marins Filho. “Nunca quisemos ter uma sede física. A universidade é virtual”, diz Luchetti, diretor de RH da AmBev. As atividades são desenvolvidas nas unidades da companhia ou em hotéis, salas do SENAI e outros locais. Além disso, a empresa possui, desde 1999, uma TV corporativa, um sistema fechado de televisão que transmite, uma vez por semana, em dois horários distintos, temas sobre vendas e atendimento. (Izidoro, 2001)

A UC também oferece sessenta módulos de cursos na Intranet, e tanto a avaliação quanto a emissão de certificado se dão à distância. A Universidade AmBev mantém o Master in

Business AmBev, que toma emprestada a sigla dos famosos cursos de administração de negócios, mas apresenta significado diferente. O curso é realizado em dez módulos e busca tornar os participantes conhecedores da cadeia produtiva da companhia. (Izidoro, 2001)

- **Associl**

A UC Associl, localizada em São Paulo (SP), busca favorecer o desenvolvimento profissional do cirurgião-dentista. Seu diretor-executivo, Silveira, se pronuncia em defesa da criação da UC: “Em países mais avançados, a criação das universidades corporativas está contribuindo com a otimização dos processos visando a um crescimento sustentável em uma economia de margens cada vez mais contidas.” (Cartas..., 2000, p.a2). A justificativa contida nesta declaração carece de uma análise mais aprofundada, pois, na leitura consultada, essa é uma abordagem nova, quanto à força das UC nas economias mais avançadas. É de se perguntar se as UC têm, por si próprias, tamanha força que as qualificaria a serem uma variável tão intensa a ponto de influírem fortemente no desempenho da economia.

- **Datasul**

A Datasul, empresa que vende softwares para sistema informatizado de gestão e tem sede em Joinville (SC), optou por destinar seus cursos ao público externo. “Pretendemos atingir o consumidor de nossos produtos, os fornecedores e outras pessoas que interagem com a empresa”, explica Mauro Corte Real, diretor da Universidade Datasul. O objetivo é a disseminação da marca Datasul e a fidelização a seus softwares. A empresa ainda fornece softwares do sistema de gestão sem custo para cursos superiores de Informática e Administração. A universidade Datasul tem unidade de negócios e, ao contrário das demais, gera faturamento de R\$ 3,5 milhões por ano. (Software..., 2001) Essa estratégia segue a proposta de que “a universidade é um centro de custos e precisa gerar lucros, ser auto-sustentável”, explica Alice Feuser, gerente-executiva da Universidade Datasul (Pinto e Vilella, 2000). As projeções da empresa indicam que, a partir do próximo ano, os treinamentos on-line deverão responder por um faturamento de R\$ 5 milhões.

- **Krüger**

A Krüger UC (KUC), primeira UC do Rio Grande do Sul, foi lançada em 2000, no Centro de Eventos da Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (FIERGS). O presidente do Grupo Krüger, da Krüger Logística e Expresso Conventos, refere: “Vamos ofertar esse serviço ao mercado para capacitar as pessoas em todas as questões do desenvolvimento da cadeia produtiva, tanto nas relações profissionais como humanas.” (Paz, 2000)

A UC oferece cursos para ajudantes de transportes, conferentes, coordenadores, gerentes e motoristas. A KUC nasceu ofertando quatro salas de aulas, duas em Campo Bom e duas em Porto Alegre, nos prédios dos Centros de Distribuição da Krüger, com capacidade para quarenta alunos em cada sala. Prevê o presidente: “Vamos ofertar a capacitação para que o mercado do Estado seja modelo para o Brasil e para o Mercosul. Vamos nos juntar à cadeia gaúcha de ensino, estabelecendo parcerias com universidades gaúchas.” (Paz, 2000)

Piccadilly

A fábrica de sapatos Piccadilly, de Igrejinha (RS), criou, em 2000, a Universidade do Calçado Piccadilly. A empresa realizou uma pesquisa e constatou que os vendedores necessitavam conhecer melhor os calçados femininos que produz. Com esse objetivo, treinou cinco professores, que estão percorrendo as lojas para ensinar aos vendedores, gerentes e balconistas argumentos de venda de sapatos, bem como fornecer informações sobre a forma de produção e detalhes sobre o conforto, para o usuário. A meta é treinar, em três anos, 80% dos profissionais do mercado nacional. Com essa prática, a Piccadilly espera aumentar as vendas, e a Universidade deve ajudar nisso. O curso ambulante já percorreu 35 cidades e certificou 3.300 profissionais. A Piccadilly vai estender o projeto a outros países da América Latina, para os quais destina aproximadamente um terço de sua produção. Grings, presidente da empresa,

declarou que os vendedores estão adorando, pois “é muito mais fácil vender o que se conhece”. Para Grings, eles aprendem a fazer uma venda técnica (Naiditch, 2000).

Softway Telemarketing

A maior empresa brasileira de vendas pelo sistema *call center* anunciou, em setembro de 2001, a criação da Universidade Softway. A empresa informa que é a primeira a oferecer cursos universitários exclusivamente voltados à formação e certificação de profissionais na área de Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC). Os participantes, ao final do curso, que tem a duração de dois anos, recebem diplomas de nível superior reconhecidos pelo Ministério da Educação (MEC). Professores da Universidade Anhembi Morumbi encarregam-se de ministrar as aulas, e coordenar o curso. As aulas são *in company*, ou na unidade Vergueiro da Softway. A primeira turma, com 40 alunos/funcionários, começou as aulas em agosto de 2001. O curso de Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC) da Universidade Anhembi Morumbi existe desde 1999 e foi reconhecido pelo MEC com o grau A.

- **Algumas considerações acerca dos exemplos ilustrativos**

Do Quadro 2 pode-se deduzir que o número de UC implantadas ou em processo de criação é grande. Isso é bastante ilustrativo no sentido de que esse fenômeno está ocorrendo rapidamente no Brasil, a exemplo dos EUA. Esse processo de criação ocorre tanto em grandes quanto em pequenas empresas e em todos os setores da economia.

A peculiaridade referida pela UniAlgar de que os funcionários somente recebem certificação depois que desenvolvem um projeto de negócio possível de ser executado dentro da empresa (considerada essa a diferença prática das UC para as simples áreas de T&D) demonstra, claramente, o equívoco de caracterização do modelo UC, pois essa certificação é um detalhe menor. A prática de certificação condicionada ao projeto (que pode ser facilmente implementada por alguns departamentos de T&D, como já ocorre, em alguns casos) é uma diferenciação que por si não explicita a estrutura ou caracterização diferenciada entre UC e T&D. Além disso, observa-se que sua atuação ainda não contempla os vários públicos propostos, mas somente os funcionários e, entre eles, sobretudo os executivos.

Depreendem-se contradições quanto à efetiva ação dessa UC, considerando que Meister (1999) defende que o uso de modernas tecnologias, aliadas à definição de uma estratégia tecnológica de ensino-aprendizagem, é fundamental para a implementação da UC. Nesse sentido, ainda que a UniAlgar adote como estratégia educacional aplicar as melhores técnicas de ensino disponíveis no mundo, um entrevistado de Knijnik (2001) declara que a UC não consegue fornecer sequer ensino ou aprendizado à distância.

A UniAlgar permite estabelecer um entendimento de que o propalado modelo de UC exemplificado pela UniAlgar e freqüentemente citado na imprensa especializa e em fóruns de RH, enquanto uma das melhores referências aplicadas, está ainda distante da proposta teórica fundamentada por Meister (1999).

A UC da AMBEV remete à questão da inovação e dos modismos na gestão contemporânea, quanto ao uso de metáforas. Para fundamentar essa percepção, toma-se a reportagem da revista *Exame* “História de pescador: o caso de sucesso de um consultor que tem vários cursos universitários, doutorado na Austrália, pós-doutorado em Londres – ou apenas uma imaginação fértil”, publicada recentemente, na qual são questionadas algumas das credenciais do *dean* da AMBEV, em especial seu título de Ph.D. e pós-doutorado. A seguir, um trecho da referida reportagem:

“É sintomático que, além de assinar-se Ph.D. e ser reitor de uma ‘universidade’ corporativa, Marins tenha dado o nome de Universidade do Cavalo para a empresa que criou em 1977, um haras com pistas de treinamento e aulas para profissionais da equitação.” (Cohen, 2001, p.93)

A UC da Datasul mostra-se voltada para capacitar clientes externos, já que optou por destinar seus cursos ao público externo, aparentemente apresenta aspectos inovadores quanto ao

público-alvo atendido. É importante ter-se presente, no entanto, que os produtos por ela vendidos são sistemas especializados de software (conjunto de programas para um determinado processo de computação, incluindo documentação como manuais, diagramas e instruções de operação) para gestão empresarial nas áreas de finanças, logística, manufatura, RH, tecnologia, etc. Evidente que esses pacotes devem incluir o treinamento para seu uso. Ademais, deve-se considerar que é prática normal das empresas que vendem softwares oferecerem para os clientes que compram seus diversos pacotes o treinamento fundamental, para poderem operacionalizar os novos sistemas. Considere-se também que ela fornece a tecnologia instrucional para educação à distancia. Daí que o que se apresenta está muito distante do modelo proposto por Meister (1999) ou da concepção de empresa que aprende e desenvolve, primeiramente, seus clientes internos.

Os exemplos referidos da Associl, Krüger e Piccadilly pela restrição da aplicação de suas práticas a públicos ou por se confundirem com simples treinamento e/ou apoio a vendas, ou ainda pela magnitude de suas pretensões futuras, quanto aos objetivos e práticas, muitas das quais já usuais no mercado, denotam uma banalização do termo UC.

A Softway Telemarketing, ao oferecer cursos universitários voltados à formação e certificação de seus profissionais, demonstra um aspecto positivo das parcerias das UC com as universidades tradicionais. Esse caminho demonstra ser o *upgrade* desse modelo.

O que se apresenta como características e práticas de UC é, portanto, uma diversidade de colocações suportadas em pressupostos diversos e, por vezes, divergentes, que sugerem uma dissonância quanto a sua caracterização, papel e funcionamento. As declarações formuladas demonstram a falta de uma uniformidade conceitual comum do tema junto aos implementadores desse modelo.

No próximo item, apresenta-se o caso de uma Universidade Corporativa que vem sendo apontada na imprensa como referência de UC no setor financeiro. Trata-se da Boston School, do BankBoston (na verdade, o FleetBoston Financial). (BankBoston, 2001). O FleetBoston Financial é o resultado da fusão entre o BankBoston – fundado em 1784, nos Estados Unidos – e o Fleet Financial Group, ocorrida em outubro de 1999. É hoje o oitavo maior banco americano. O BankBoston, no Brasil desde 1947, possui 64 agência, 4121 funcionários e ativos de R\$21,1bilhões, sendo um dos maiores bancos de capital estrangeiro no país. (BankBoston, 2001).

UC no setor financeiro: o caso Boston School

BankBoston e Boston School: percepção sob a ótica da imprensa

O BankBoston incluído pela quarta vez consecutiva entre as “100 melhores empresas para você trabalhar”, na revista *Exame* (2001) que destaca como um ponto forte o funcionamento da UC. Invariavelmente, a imprensa especializada tem se referido ao BankBoston como uma empresa exemplar, em termos de gestão de pessoas:

“Você já pensou em um banco aonde as pessoas vêm antes do lucro? O BankBoston é assim. (...) No ano passado, nasceu a Boston School, já considerada uma das mais completas universidades corporativas do Brasil. Aberta também à comunidade, oferece cursos de formação bancária, idiomas e até MBA. (...) Com tantas coisas, não parece que o dinheiro está mesmo em segundo plano nesse banco?” (Exame, 2001, p.77)

Criação e estrutura da Boston School: a perspectiva gerencial

• Objetivo, bases conceituais e definição

A Boston School foi inaugurada em 1999, pelo presidente do BankBoston. Seu objetivo foi tirar da mão dos gerentes o treinamento. Declara o gerente da Boston School:

“A decisão de desenvolvimento não tem que estar na mão dos gestores. O próprio funcionário precisa se desenvolver, e ele é que vai tomar a decisão. Decisão de desenvolvimento que está na mão do próprio funcionário, e não do gestor. Apenas o que é estratégico do Banco continua sendo compulsório.”

Na prática, parte do treinamento – em torno de 30% da programação – é de livre escolha e iniciativa do próprio interessado, deixando de ser determinado pelos superiores. O gerente da Boston School define sua UC como: “Um guarda-chuva estratégico para atender aos objetivos de desenvolvimento organizacional em função das estratégias da organização.” Note-se que esse gerente reproduz o termo “guarda-chuva” utilizado por Meister (1999).

- **Funcionamento**

Foram investidos, inicialmente, US\$ 1,5 milhão na UC e está localizada em São Paulo (SP). Tem capacidade para receber simultaneamente 340 pessoas, e todo seu espaço está interligado por modernos equipamentos de vídeo e audioconferência. Quanto à estrutura de pessoal, a UC tem quinze funcionários: um diretor; três consultores (com níveis gerenciais), segmentados por produto final do banco; três analistas (um para cada gerente) e nove funcionários contratados terceirizados. Em alguns casos são utilizados consultores externos.

A Boston School, ao invés de estar sob a estrutura direta do banco, vincula-se à Fundação BankBoston. Essa fundação, ligada diretamente ao BankBoston, atua em questões sociais. Constituída como uma entidade sem fins lucrativos, o presidente da Fundação é ao mesmo tempo o vice-presidente de RH do Banco. (BankBoston..., 2001)

As diretrizes da UC são determinadas pelo departamento de RH do BankBoston, mas todos os serviços são prestados e contratados pela Fundação, pois, juridicamente, a escola funciona como um departamento e tem como prestador de serviços a Fundação BankBoston. Todo mês esta emite uma nota fiscal pelos serviços prestados para ser ressarcida diretamente pelo Banco. A Boston School tem cunho social, ao treinar familiares e comunidade, e igualmente a Fundação tem objetivo social. Desse modo, obtém incentivos fiscais e financeiros até um determinado limite estipulado por lei.

- **Alinhamento com a estratégia do Banco**

Informa o gerente, no que se refere ao alinhamento da UC com a estratégia do Banco, que “tem tudo a ver. Os programas funcionais (estratégicos, 70% da verba) estão totalmente ligados à estratégia da organização”.

- **Apoio da diretoria**

Embora não ministre aulas, o presidente, mensalmente, participa da atividade denominada “VOE = Veja, Ouça e Converse com o Presidente”. Desse encontro, aberto a todos os funcionários, participam os diretores, além dos vice-presidentes.

- **Indicadores**

Os indicadores de desempenho são: número de eventos, ações de aprendizagem: livros emprestados, cursos auto-instrucionais, horas de treinamento. Não é realizada avaliação de reação ao treinamento, pois a experiência demonstra que não agrega muito.

- **Receitas próprias:**

A UC não tem receitas próprias. Há planos para, no médio prazo, ofertar programas de treinamento para clientes do Banco. A meta é obter 20% da receita pela venda externa, e todos os ingressos serão repassados à Fundação. Atualmente as receitas externas e revertidas para a Fundação advêm de: multas pelo atraso de livros da biblioteca pagas com produtos e alimentos não-perecíveis; Doação de R\$ 190,00 por mês por participante do MBA, revertidos para projetos sociais da Fundação escolhidos pela própria turma. O participante autoriza o débito em folha de pagamento e recebe um comprovante que permite, inclusive, abater o valor no imposto de renda das pessoas físicas.

- **Precificação dos produtos/programas**

Os produtos e programas têm preço definido. Os programas diretamente ligados ao desempenho na função, também chamados de estratégicos, são pagos integralmente pelo BankBoston. Para efeito de acompanhamento orçamentário, há um repasse interno para a área demandante. Nos programas de auto-indicação, não essenciais à carreira atual do funcionário, e

naqueles abertos aos familiares, o participante arca com 50% do custo. A Boston School estabelece um preço inferior ao do mercado, pois a Fundação BankBoston não repassa os custos referentes à infra-estrutura e não cobra nenhuma taxa visando lucro.

- **Investimento compartilhado Banco X funcionário**

Na proposta inicial, quando da criação da Boston School, foi determinado que todos os recursos financeiros provenientes das contribuições serão revertidos à Fundação BankBoston e aplicados, exclusivamente, no desenvolvimento de novos programas para a escola.

- **Parcerias externas**

As parceiras externas são contratadas caso a caso. Os fornecedores habituais são: IBMEC, USP, FGV, Fundação Dom Cabral, Columbia University, PUCRJ. Não existe convênio para reconhecimento de disciplinas cursadas na UC com esses “parceiros”.

- **Abrangência da UC para as 64 agências**

O treinamento institucional (também chamado funcional) é realizado em São Paulo, e os funcionários se deslocam para lá. Quando se trata de treinamento de Formação Bancária Geral e Complementar, que atende um público maior, esse treinamento é realizado no local, em uma determinada praça – Salvador, por exemplo, onde estão instaladas duas agências do Banco –, em salas de aula de hotéis. Nesse caso, é o instrutor que se desloca.

Quando o funcionário realiza algum treinamento no mercado, lhe é exigido multiplicá-lo internamente para que se gere uma cultura de troca de conhecimento. Muitas vezes ocorre de candidatos desistirem do treinamento, alegando que terão dificuldades de comunicação ao repassar aos demais seu aprendizado, ao serem informados que terão de fazê-lo.

- **Diferenças UC x T&D anterior e mudanças de atitudes dos clientes internos**

As principais mudanças que o gerente declara perceber, atualmente, na atuação da UC em relação ao antigo departamento de T&D são, em suas palavras:

“A Boston School oferece ‘coisas’ que o mercado está demandando sem necessidade de aval das áreas de negócios naquilo que não é estratégico. Explicando: a verba para treinamento, para este ano, é de R\$ 4 milhões. Desse valor, 70% são estratégicos. Os programas estratégicos são compulsórios. Nos outros 30%, a Boston School tem liberdade de ação.”

Observa-se uma redução de demanda por cursos externos, mais caros do que os oferecidos pela UC. Antes da UC, não eram disponibilizados cursos de informática. Na percepção do gerente da Boston School: “A UC deixa de ter uma atitude reativa para ter uma atitude proativa. Quando era T&D todo o treinamento era decidido pelo gestor”. E acrescenta:

“Hoje, em alguns programas, não é mais feito com o processo que havia no T&D. Mudou. A Boston School não depende mais da definição do RH para 30% do orçamento. Aquilo que é geral e complementar, nós temos autonomia para criar e oferecer. A Boston School tem o lado seu, independente, e educacional. Podemos acompanhar o que o mercado faz. Por exemplo, programas de Qualidade de Vida.”

- **UC como vantagem competitiva para o Banco**

O gerente declara que a Boston School apresenta vantagem competitiva para o Banco, uma vez que: “Agrega mais valor à organização. Funcionários muito melhor preparados. Exemplo: hoje, 90% dos funcionários entendem Office, Word, Idiomas.” Porém, os cursos citados por ele não parecem estabelecer uma vantagem competitiva. Para aprofundamento da questão, durante a entrevista, acrescentou-se que, segundo Porter (1999), uma vantagem competitiva não é facilmente copiável e perguntou-se se o mercado vai tender a copiar o modelo de UC da BankBoston, ao que o gerente complementou: “Já está copiando, várias empresas estão criando e vêm nos visitar.”

- **Idealizado x realizado**

O gerente se manifesta favoravelmente em relação ao que foi idealizado na instalação da UC e à situação atual, porém refere: “Ela não está 100% implantada, porque, no conceito amplo de uma Learning Organization, isto leva tempo. Os grupos de estudo não deveriam ser uma obrigação, ou a multiplicação dos cursos após cada evento deveriam ocorrer normalmente.” Os programas estratégicos permanecem nos moldes da “demanda” que havia no T&D. E um dos maiores objetivos é vender treinamento para clientes do Banco.

- **Benchmark**

Nas fases de criação e durante a implementação, foram visitadas algumas UC, e foram consultados entendidos da área de T&D: Price Water House & Coopers, AMIL, ACCOR, Fleury – Lab. Médicos (não possui UC, mas é referência pelo atendimento diferenciado), Marisa Éboli, Embraer, Novartis, Orbitel, Sabesp, Eugênio Mussak, entre outros. A Boston School passou a ser modelo para a criação da Universidade Carrefour.

MODISMO OU INOVAÇÃO? A IMAGEM DA UC NA MÍDIA IMPRESSA

Tentando captar o conceito de UC divulgado pela imprensa e que, de alguma forma, influencia os executivos na tomada de decisões para criarem UC em suas empresas, vê-se recomendações que causam dúvidas, como a que segue:

“Há três tipos clássicos de Universidade Corporativa. Algumas empresas treinam seus funcionários. Outras priorizam a cadeia de fornecedores. E há aquelas que querem chegar a vários segmentos. Os cursos podem ser dados numa sala de aula ou pela Internet. Outra diferença é que as universidades corporativas são flexíveis e podem mudar constantemente os cursos.” (Reinert, 2001, p.f4)

As dúvidas decorrem do fato de que, no primeiro caso – treinar funcionários –, os departamentos de T&D já o fazem. Quanto ao segundo caso – priorizar fornecedores –, da leitura consultada, não foi possível observar se as UC, ao menos no Brasil, o fazem. No terceiro caso, não estão estritamente definidos os vários segmentos.

Quanto às UC ocuparem espaços físicos, as declarações são dúbias:

“Bancos como Citibank, BankBoston e Caixa Econômica Federal estão investindo na chamada Universidade Corporativa, espaços físicos dotados de auditórios, salas de aula, equipamentos eletrônicos e até alojamentos para garantir a atualização de funcionários e uma melhor qualificação no mercado.” (Treinamento..., 2001, p.cr1)

Como propostas opostas, entretanto, têm-se as declarações a seguir, fornecidas ao jornal Gazeta Mercantil:

“Mas enganam-se aqueles que associam a palavra ‘Universidade Corporativa’ com a idéia de campus e salas de aula. Isso pouco tem a ver com a estrutura física de uma escola que surge dentro de uma corporação. ‘O processo de aprendizado é mais vivo, já que os funcionários aprendem uns com os outros’, diz Álvaro Cyrino, da Fundação Dom Cabral.” (Objetivos..., 2001, p.c2)

Para o gerente regional da Motorola University, “a filosofia das UC preza o aprendizado prático e tem como meta a solução dos problemas empresariais reais, além da melhora no desempenho no trabalho”. (Menezes, 2001, p.c2)

Outra visão do funcionamento da UC passa a impressão de que se trata de uma parceria com as universidades tradicionais, ou uma terceirização da educação para instituições reconhecidas pelo mercado. Observe-se:

“Para Solange Rodrigues, aluna e responsável pela Divisão de Educação à Distância do SESI, a metodologia e a própria estrutura de funcionamento da UC representam um grande avanço. ‘O aluno tem a oportunidade de ter acesso a um ensino de qualidade em centros avançados de pesquisa, como é o caso da UNB e UFRJ, sem precisar se deslocar para os grandes centros, comprometendo sua atividade profissional’.” (Araguaína, 2001, p.cr1)

Em continuidade aos exemplos de como é divulgada a UC, há notícias que transmitem a idéia de que houve a mudança do nome dos centros de desenvolvimento de RH para UC:

“A Petrobrás criou uma UC para reunir todos os programas de treinamento e atualização da empresa. Estarão sob o guarda-chuva do projeto, que tem orçamento de R\$ 50 milhões para 2001, desde os antigos centros de desenvolvimento de recursos humanos do Sudeste (...) e do Norte e Nordeste (...), que há décadas atuam na especialização de engenheiros, geólogos, geofísicos e pessoal de nível médio na área de petróleo, até a divisão de desenvolvimento de recursos humanos, voltada para a formação de gerentes e supervisores.” (Fernandes, 2001, p.a7)

Nas palavras do gerente sênior da área de desenvolvimento organizacional da Souza Cruz, em entrevista a Jóia (2001, p.13): “Universidade Souza Cruz é toda a área de T&D da empresa e não somente a ferramenta de cursos de e-learning. Qualquer curso presencial da empresa, onde ele aconteça, será uma atividade da USC.”

Percebe-se também que se faz confusão com o treinamento à distância e novas mídias, que podem ser utilizadas independentemente das UC, como se vê a seguir:

“Uma das primeiras empresas brasileiras a abrir espaço para a tendência (e-learning) foi a Xerox do Brasil. ‘É uma migração gradual e irreversível, porque abre novas alternativas para o treinamento corporativo continuado, filosofia que sustenta o conceito de universidade corporativa’, observa a diretora de educação corporativa da Xerox, Eliane Leite”. (Pinto e Vilella, 2000, p.c1)

Fica evidente, ao observador mais atento, a impressão de que se adota, de forma parcial, a denominação de UC, sem, no entanto, implantar mudanças substanciais. Da leitura das reportagens, não foi possível perceber a efetiva diferenciação entre uma UC e o T&D. De outra forma, não foi possível afirmar que determinadas práticas de T&D só possam ser realizadas, se estiverem sob o “guarda-chuva estratégico” da UC.

Para se gerar uma massa crítica de informações, é importante saber quais são os pressupostos e princípios de concepção, bem como as propostas de implementação da UC. De antemão, como se pode depreender das definições anteriormente descritas, isso ainda não está claro. A adoção da mudança de nome da área de T&D para UC, ou novas denominações para velhas práticas de gestão podem levar à organização a cair na armadilha do modismo.

Faz-se necessário, então, verificar como imprensa especializada veicula a UC. Antecipase, desde já, que artigos em jornais brasileiros como Gazeta Mercantil, Valor Econômico, e revistas como Exame e T&D apresentam os objetivos de criação ou adoção do modelo “UC” como uma possibilidade de dar um *upgrade* para a área de T&D das organizações. Basta ver algumas declarações apaixonadas como esta do presidente do grupo Accor, Firmin Antônio, em matéria de capa da revista Exame, tratando do fenômeno das UC no Brasil (Silvestrini e Rosenberg, 2000): “O papel da academia é destilar o conhecimento e preparar as pessoas para entender o seu papel na empresa.” Deduz-se de declarações como essa que a caracterização da UC, ou as bases teóricas conceituais do que de fato é uma UC ainda não está suficientemente claras. Preocupações nesse sentido surgem raramente e de forma muito tímida. No caso da novidade do modelo UC, o questionamento ainda é mínimo, mas pode ser observado no artigo da Gazeta Mercantil a seguir apresentado:

“Outro ponto pacífico é que as empresas são cautelosas quando se aborda o tema da universidade corporativa. As empresas, nacionais e multinacionais, grandes, médias ou pequenas, estão convencidas das vantagens da educação corporativa, mas hesitam em se comprometer com modelos de UC, ainda que haja bons exemplos destas universidades tanto no Brasil quanto no exterior.” (Venosa, 2000, p.a2)

Gomes (2001, p.84) dispara a pergunta no início de seu artigo “Um jeito próprio de ensinar: Universidades corporativas estão na moda. Mas até que ponto elas funcionam?”, na revista Exame. E, no mesmo artigo, a consultora d’Arce da Quartet-Labe, consultoria de gestão e

planejamento estratégico, de São Paulo, responde: “O conceito de universidade corporativa está se esfacelando no Brasil” – “Muitas empresas estão apenas amontoando cursos para dizer que têm a sua”. Ainda nesse artigo, Faccina, diretor de RH da subsidiária brasileira da Nestlé, acrescenta: “O que tenho visto no mercado é as empresas mudarem apenas o nome do seu antigo departamento de treinamento.” Mesmo consultores que atuam especificamente na divulgação e também na implantação de UC recomendam cautela e bom senso, como é o caso de Junqueira, que faz um alerta, em entrevista concedida a Jóia (2001, p.12), para o risco de “usar o seu santo nome em vão”, e também que se deve pensar bem, antes de dar o primeiro passo: “Além dos benefícios da formação profissional, as universidades corporativas são grande instrumento de marketing para as empresas, mas o tiro pode sair pela culatra, se a iniciativa não der certo.”

A percepção que se depreende das declarações anteriores é de que a maioria das UC instaladas no país ainda não opera na plenitude do conceito proposto por Meister (1999, p.29): “Desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização.” Pelas declarações, observa-se que a atuação das UC, em sua maioria absoluta, se restringe ao T&D de seus funcionários. E alguns segmentos, na maioria das vezes, se atendo apenas aos níveis gerenciais.

Apesar do elevado número de grandes empresas brasileiras que se deixaram seduzir pela possibilidade de ter suas próprias universidades, algumas declaram não estarem dispostas a aderir a esse movimento. É o caso da multinacional anglo-holandesa Shell, que em 2001 ganhou o prêmio Top na categoria RH, da Associação dos Dirigentes de Vendas do Brasil (ADVB), a qual não se deixou seduzir pela criação de uma UC. Declara sua diretora de RH Paschine: “Não queremos ficar olhando para nosso próprio umbigo.” (Jóia, 2001, p.11)

Marcondes e Paiva (2001), em um estudo sobre o tema, constataram, em análise efetuada em quatro empresas, todas usuárias de alta tecnologia e inseridas em ambientes altamente competitivos, que formalmente criaram e mantêm UC, que há inconsistências na forma de atuação das UC analisadas. Os autores concluem que (2001, p.216): “a concentração das ações das UC no ambiente interno, não atinge a cadeia de valores do setor da organização empresarial, deixando de estabelecer uma conexão estratégica com o ambiente externo; - os usuários das UC eram, basicamente, os mesmos clientes internos dos programas de T&D, que, por sua vez, não foram mencionados na declaração da missão de algumas UC;- as técnicas e ferramentas tecnológicas utilizadas eram conhecidas e de domínio dos departamentos de T&D.”

Observa-se que a mídia reforça uma imagem positiva da UC, prevalecendo, nos próprios títulos das reportagens, a idéia de inovação: “Um novo conceito educacional”; “Os bons frutos das universidades corporativas”; “Universidade ajuda a divulgar marcas”; “Universidades Corporativas: uma realidade no mundo empresarial”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais emergem da articulação entre a fundamentação teórica, a imagem da UC veiculada na mídia, os exemplos ilustrativos e o caso Boston School. A denominação UC está basicamente associada aos programas de T&D das empresas, agregando-se a ela um sentido de divulgação mercadológica que gera ganhos de imagem externa e reconhecimento pelo mercado. O emprego do neologismo UC passa a idéia de que a empresa utiliza práticas inovadoras de T&D.

A imagem está sendo construída mais pelas declarações à mídia feitas pelos próprios dirigentes das UC do que, propriamente, pela constatação efetiva das práticas utilizadas. Quando existem pesquisas diretamente nas UC, o que são raras, percebe-se inconsistências na propalada diferença com relação ao T&D tradicional. Constata-se que, na prática, as UC atendem apenas alguns segmentos de seus funcionários, e entre estes, sobretudo, os níveis mais elevados, no caso os gerentes. Nas demais camadas hierárquicas do funcionalismo, os programas são treinamentos do tipo operacional embalados pela roupagem da UC. Como exceção, mesmo que parcial, constatou-se que o BankBoston, ainda que não desenvolva produtos e serviços a clientes

externos, direciona parte de seus treinamentos e eventos, como palestras, aos familiares dos funcionários e também a funcionários terceirizados.

A preocupação enfatizada pelas declarações emitidas centra-se, basicamente, nos aspectos didáticos, em especial na educação à distância, e no uso de novas tecnologias de educação. Porém, esses processos são de uso crescente, mesmo nas empresas que não possuem UC instalada. A confrontação da literatura consultada, assim como o conteúdo que os casos ilustrativos oferecem, ao tratarem especificamente das UC, não subsidiaram significativas diferenças, inclusive na Boston School. Onde conclui-se que o modelo tradicional de T&D, quando alinhado com a estratégia da corporação e usando as novas tecnologias de aprendizagem, cumpre com o mesmo papel proposto para as UC.

Constata-se que o modelo proposto de UC, com base nas declarações e na maioria dos exemplos citados, limita-se ao uso do neologismo para a tradicional área de T&D, ou seja, efetua-se apenas a troca de nome para “Universidade Corporativa”. Quanto aos processos e papel proposto pelo modelo UC, não se percebe impeditivo de que não possam ser efetivados, da mesma forma, pelo T&D ou outro nome que se lhe dê. Lembra-se a cautela proposta por Motta (2000, p.xvi) quanto aos modismos: “Cada um se apresenta como único, completo e suficiente, ou a alternativa inusitada de sobrevivência.” Os indícios são de que se está diante de mais um modismo, que se apresenta com pequenas variações, porém embalado em uma linguagem nova fundamentada em metáforas. Constata-se, também, uma banalização do termo, dado que a denominação UC serve aos mais variados fins, em especial de marketing; vide os casos ilustrativos apresentados: Associl, Datasul, Krüger e Piccadilly.

Todavia, é inegável que a ótica proposta para a UC, mesmo não sendo diferente, no que se refere à atuação, da área de T&D, valoriza e provoca um enriquecimento às funções desta área. O alto escalão das organizações passa a dedicar maior atenção à questão da educação corporativa. Ou seja, toda essa discussão projeta a área de RH ou de Gestão de Pessoas tornando-a mais relevante no escopo da estratégia organizacional. Outro aspecto importante são as parcerias entre empresas e universidades oficiais. As UC mais referenciadas pelo mercado, geralmente, têm parceria com as melhores faculdades. Não obstante a mídia se voltar mais para a UC e ainda fazer críticas às universidades tradicionais.

Finalizando, conclui-se, em resposta ao objetivo proposto de identificar e analisar algumas bases teórico-empíricas que buscam sustentar e divulgar a idéia de UC, que, pela literatura consultada, pelas declarações formuladas na mídia escrita, como também pelo Estudo de Caso aplicado, que as UC, implantadas ou em implementação no Brasil, são essencialmente unidades internas de educação, que sistematizam o treinamento e promovem o desenvolvimento. Utilizam, ou não, diversas tecnologias e possibilidades de aprendizagem. Buscam se alinhar às estratégias da organização. Não estão estruturadas como unidade de negócios e operam com os mesmos meios e objetivos dos centros de T&D. O propalado modelo da UC, freqüentemente citado na imprensa especializada e em fóruns de RH, como a melhor referência aplicada, está na maioria dos casos, conforme aqui se exemplifica, distante da proposta teórica fundamentada por Meister (1999) e apresenta fortes características de mais um modismo no campo da gestão. Ainda assim, sua adoção pode ser positiva, se o marketing, ou melhor, a obtenção de espaços na mídia é a motivação principal, em se considerando os ganhos de imagem obtidos advindos da própria adoção do modelo, o que tem auxiliado a divulgar a marca da empresa e passar a idéia de que usa sistemas inovadores de educação corporativa. Todavia, esta última opção enseja riscos elevados, quando os processos de gestão do conhecimento em uso pela UC não são, de fato, consistentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALGAR. Disponível em: <<http://www.algar.com.br>>. Acesso em: 30 set. 2001.

ARAGUAÍNA, M. de. Universidade corporativa do Sesi começa web-learning. *Gazeta Mercantil*, 7 maio 2001. Caderno Regional Tocantins, p.cr1.

- BANKBOSTON. Disponível em: <<http://www.boston.com.br>>. Acesso em: 20 set. 2001.
- CALDAS, P. Miguel; WOOD JR., Thomaz. *Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 1999.
- CARTAS & Opiniões. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p.a2, 30 set. 2000.
- COHEN, D. História de pescador: o caso de sucesso de um consultor que tem vários cursos universitários, doutorado na Austrália, pós-doutorado em Londres – ou apenas uma imaginação fértil. *Exame*, São Paulo, v.35, n.22, p.90-94, 31 out. 2001.
- ÉBOLI, M. P. (Coord.). *Educação para as empresas do século XXI*. São Paulo: Schmukler, 1999a. Coletânea Universidades Corporativas.
- ÉBOLI, M. P. Universidade corporativa: ameaça ou oportunidade para as escolas tradicionais de administração? *Revista de Administração*, São Paulo, v.34, n.4, p.56-64, out./dez. 1999b.
- EXAME. 100 melhores empresas para você trabalhar. São Paulo, n.749, set. 2001. N.especial.
- FERNANDES, A P. Petrobrás forma funcionários e parceiros. *Gazeta Mercantil*, Rio de Janeiro, p.a7, 28 fev. 2001.
- GOMES, M. T. Um jeito próprio de ensinar: Universidades corporativas estão na moda: mas até que ponto elas funcionam?. *Exame*, São Paulo, p.84-87, 24 jan. 2001.
- IZIDORO, M. Empresas aceleram troca do setor de treinamento de pessoal pelas universidades corporativas. *Valor Econômico*, São Paulo, v.2, n.303, 16 jul. 2001. Caderno especial Ensino Executivo, p.1.
- JÓIA, S.A hora do capital intelectual. *Rumos Economia & Desenvolvimento Para os Novos Tempos*, v.25, n.187, p.10-14, ago. 2001.
- KNIJNIK, D. *Universidade corporativa: uma perspectiva para o aperfeiçoamento da abordagem de T&D adotada pelo Grupo Gerdau*. 2001. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- MARCONDES, R C.; PAIVA, J. A Afinal, a universidade corporativa é uma T&D revisitada. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: 2001. p. 204-218.
- MEISTER, J. *Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MENEZES, B. Educação: os bons frutos das universidades corporativas. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p.c2, 25 set. 2001.
- MOTTA, R. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- NAIDITCH, S. Piccadilly dá aulas sobre sapatos a vendedores. *Exame*, SP, n.59, 8 set. 2000.
- OBJETIVOS específicos. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p.c2, 25 set. 2001.
- PAZ, V. Krüger inaugura a primeira universidade corporativa do RS. *Gazeta Mercantil*, 21 set. 2000. Caderno Regional Rio Grande do Sul.
- PINTO, T; VILELLA, A. Web dá impulso ao treinamento à distância. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p.1, 1 ago. 2000.
- PORTER, M. E. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- REINERT, H. Universidade ajuda a divulgar marca. *Valor Econômico*, São Paulo, v.2, n.303, 16 jul. 2001. Caderno Especial Ensino executivo, p.f4.
- SILVESTRINI, G; ROSENBERG, C. *O presidente vai à mesa*. [s.l.], 2001. Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/exame/ed663/63capax.html>>. Acesso em: 21 out. 2001.
- SOFTWARE e café optam por lições especiais. *Valor Econômico*, São Paulo, n.303, 16 abr. 2001. Caderno especial Ensino Executivo, p.4.
- TREINAMENTO para conquistar funcionários. *Gazeta Mercantil*, 4 jun. 2001. *Gazeta Regional Tocantins*, p.cr1.

VENOSA, R. Um novo conceito educacional. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p.2, 12 set. 2000.
YIN, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.