

# O PAPEL DE UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA PARA O DESENVOLVIMENTO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS DE SAÚDE

*The role of a Corporate University to Organization Learning's Development: an analysis of a hospital service organization*

*José Antonio Alves dos Santos*

Professor da Universidade Estácio de Sá – Rio de Janeiro – RJ, Brasil. E-mail: [jos.alvessantos@gmail.com](mailto:jos.alvessantos@gmail.com)

*Rejane Prevot Nascimento*

Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade UNIGRANRIO – Rio de Janeiro – RJ, Brasil.  
E-mail: [rejaneprevot@uol.com.br](mailto:rejaneprevot@uol.com.br)

*Rui Otávio Bernardes de Andrade*

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade UNIGRANRIO – Rio de Janeiro – RJ, Brasil.  
E-mail: [andrade@novanet.com.br](mailto:andrade@novanet.com.br)

*Vânia Martins dos Santos*

Professora do Curso de Graduação em Administração, Universidade UNIGRANRIO – Rio de Janeiro – RJ, Brasil.  
E-mail: [vaniamar@uol.com.br](mailto:vaniamar@uol.com.br)

## Resumo

Este estudo investiga a universidade corporativa de uma empresa de serviços de saúde com objetivo de identificar como a educação corporativa pode fomentar a construção do conhecimento entre os empregados. No estudo de caso qualitativo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os diretores, professores e funcionários envolvidos com a universidade corporativa. Os resultados mostraram que os programas da universidade corporativa desenvolvem nos funcionários habilidades orientadas para os objetivos estratégicos da empresa. Contudo, o uso exclusivo da modalidade de cursos presenciais, sua limitação para a força de trabalho e para a ausência de mecanismos específicos de avaliação é apontado como os fatores críticos do modelo.

**Palavras-chave:** Universidade Corporativa. Aprendizagem Organizacional. Empresas de Serviços de Saúde

## Abstract

This study examines the corporate university of a hospital service organization, investigating how corporate education can foster construction of knowledge among employees. In this case study, qualitative, interviews were held with managers, faculty and staff involved in the corporate university of the selected firm. The results show that programs in the corporate university officials develop skills aimed at the company's strategic objectives. However, the exclusive use of the modality of classroom courses, its limitation to the workforce and the absence of specific mechanisms of evaluation are critical points of this model.

**Key words:** Corporate University. Organizational Learning. Health Care Organizations.



## 1 INTRODUÇÃO

Uma série consistente de tendências estratégicas externas vem exercendo um enorme impacto sobre as organizações. Nesse contexto, as organizações percebem que sua capacidade de reação à mudança depende da sua capacidade de aprender e de seus ativos fixos, ampliando o conceito da aprendizagem no trabalho, oferecendo orientação e ferramentas aos treinados, facilitadores e gestores para a aplicação do conhecimento, disponibilizando e compartilhando o conhecimento produzido no cotidiano da corporação.

Para que este conhecimento seja compartilhado, é necessário que se criem mecanismos que não estejam restritos à área de treinamento das organizações. Surge então a necessidade de instrumentos de construção do conhecimento mais complexos, que estejam dentro do plano estratégico e que sejam capazes de criar e compartilhar este ativo intangível. Tal processo requer mecanismos que não estejam restritos à área de treinamento destes funcionários, que possam ser alinhados ao plano estratégico da organização e que sejam capazes de criar e compartilhar este ativo intangível.

Partindo do pressuposto de que a organização moderna é aquela que possui políticas de gestão que favorecem, atraem, mantêm e desenvolvem um profissional capaz de aprender e compartilhar conhecimento, surge como alternativa ao treinamento tradicional a universidade corporativa, que pode ser compreendida “[...] como um guarda chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização” (MEISTER, 1999, p. 29). As chamadas universidades corporativas se propõem a responder a desafios globais, dentre os quais estão as questões da sobrevivência empresarial em um novo ambiente de negócios, no qual deter conhecimentos e habilidades, bem como atitudes adequadas, são diferenciais competitivos. Cabe ressaltar que, apesar do crescimento desse modelo de universidade em todo o mundo, são poucos os estudos e trabalhos que o tem como objeto.

Na perspectiva de Meister (1999), a universidade corporativa tem como proposta a conexão entre os processos de treinamento e desenvolvimento com os negócios cuja organização se envolve. Nesse caso, estimula-se a aprendizagem contínua por meio de um sistema educacional compatível com os propósitos da

organização. Alguns autores consideram que as Universidades Corporativas atendem apenas às demandas de qualificação estabelecidas pela economia neoliberal, contrariando os pressupostos de uma educação autônoma e “libertadora” (SILVA; BALZAN, 2006, p. 239). Os autores afirmam que:

[...] as universidades corporativas correspondem a uma modalidade de ensino gerida por grandes corporações empresariais, para além dos portões da fábrica, cujo foco é totalmente voltado à educação corporativa. (SILVA; BALZAN, 2006, p. 234)

Nesse contexto, considerando as diferentes perspectivas sobre o papel das universidades corporativas para a formação dos indivíduos nas organizações, este trabalho propõe-se a investigar a seguinte questão: como a educação corporativa pode fomentar a construção do conhecimento entre os funcionários, desenvolvendo suas competências e adequando-as às estratégias organizacionais?

Essa discussão torna-se relevante por subsidiar a construção da real noção da importância do conhecimento para os negócios por parte dos gestores. O desafio é o de colaborar para o entendimento e a divulgação da função da universidade corporativa no contexto das competências organizacionais, buscando-se o desenvolvimento do debate inerente ao assunto ora apresentado. A fim de responder a essa questão, foi feita a análise de uma Universidade Corporativa vinculada a uma empresa brasileira de grande porte, voltada para a prestação de serviços de saúde. Para desenvolver a análise proposta, este artigo está organizado em cinco partes, além desta Introdução, nas quais são abordados os conceitos de aprendizagem organizacional, Universidade Corporativa, competências e habilidades; é detalhado o percurso metodológico do trabalho e, por fim, são apresentados o estudo de caso, sua análise e as Considerações Finais do trabalho.

## 2 A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Conforme assinalam vários trabalhos (ANTONELLO; AZEVEDO, 2011), o conceito de aprendizagem organizacional, não apenas no Brasil, é entendido a partir de diferentes significados e é influenciado por vários campos teóricos (psicologia, sociologia,

educação, entre outros) e epistemológicos. Vieira e Nascimento (2011) ressaltam que os trabalhos sobre aprendizagem organizacional dividem-se em duas correntes: a corrente sistêmico-funcionalista, que segundo os autores é a orientação predominante; e a corrente conhecida como Análise do Processo de Trabalho (Labour Process Analysis), esta última originada na Grã-Bretanha, a partir do trabalho de Harry Braverman (1974), com um enfoque bastante crítico sobre os processos de aprendizagem. Nesse contexto, é possível verificar que não existe, entre os autores que se debruçam sobre o estudo da aprendizagem organizacional, um consenso no que diz respeito a uma definição sobre esse tema. Weick e Westley (1997, p. 361) apontam, inclusive, a contradição inerente à utilização da expressão “Aprendizagem Organizacional”.

*Aprender é desorganizar e aumentar a variedade. Organizar é esquecer e reduzir a variedade. No afã de abraçar a aprendizagem, os teóricos organizacionais, frequentemente, ignoram essa tensão, o que explica por que nunca estão certos de que a aprendizagem seja algo novo ou, simplesmente, uma mudança organizacional requeitada.*

Na ausência de um consenso sobre o que se entende por aprendizagem organizacional, Antonello e Azevedo (2011) recuperam o trabalho de Dogdson (1993, *apud* ANTONELLO; AZEVEDO, 2011, p. 93). Segundo esse autor, a aprendizagem organizacional possui diferentes enfoques temáticos, desde a Teoria Organizacional até os Estudos em Inovação e Negócios, passando pela psicologia e a economia industrial. Um aspecto comum verificado em todos esses enfoques é a de que a aprendizagem organizacional prevê um processo de melhoria ficada em resultados, “[...] sejam eles uma melhor adaptação, maior produtividade, sobrevivência ou maior eficiência.” (ANTONELLO; AZEVEDO, 2011, p. 93). Nesse sentido, a noção de aprendizagem organizacional estaria ainda associada a uma perspectiva funcionalista, aproximando-se, desde as suas origens, de uma visão taylorista sobre a aprendizagem, qual seja, orientada para resultados organizacionais.

No processo de aprendizagem organizacional o conhecimento passa a fazer parte da estratégia competitiva da organização. Partindo dessa noção, percebe-se que o conhecimento não pode ser descrito

inteiramente; se fosse de outro modo seria apenas dado (se descrito formalmente e não tivesse significado) ou informação (se descrito informalmente e tivesse significado). Conhecimento está associado com pragmática, isto é, relaciona-se com alguma coisa existente no “mundo real” do qual temos uma experiência direta. Conforme Valladares e Leal Filho (2003) asseveram, “[...] o essencial para o aumento da capacidade produtiva e operacional de uma organização é a integração do conhecimento”.

A aprendizagem organizacional representa concepções que implicam o envolvimento das pessoas nos processos decisórios e na adoção de estratégias para geração, disseminação e utilização do conhecimento (VALLADARES; LEAL FILHO, 2003). O processo de aprendizado organizacional pode ser entendido como uma continuação do processo individual, por ser uma consequência deste último, uma vez que se caracteriza, pela coletividade e pela captura dos conhecimentos dos membros da organização.

Nesse sentido, uma organização de aprendizagem é uma organização que está continuamente expandindo sua capacidade de criar o seu futuro. Para ela, não basta apenas sobreviver. Ela precisa de “aprendizagem de sobrevivência”, mais conhecida por aprendizagem de adaptação, e de “aprendizagem generativa”, que estimula a capacidade criativa dos funcionários (SENGE, 1990, p. 23). Essa concepção reforça a necessidade dos programas de aprendizagem que envolvem propostas de Universidade Corporativa, cujo objetivo é possibilitar, por meio dos programas de treinamento, a construção do conhecimento de forma compartilhada, estimulando a autoconfiança individual e coletiva de todos os profissionais envolvidos.

### 3 As UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Nas últimas décadas, as organizações foram obrigadas a redefinirem suas estratégias no desenvolvimento de pessoas, a fim de se integrarem no mercado global. Tal redefinição foi necessária, de acordo com Valle, Carneiro e Coelho Júnior (2003), uma vez que o meio empresarial percebeu que a formação profissional tradicional não atendia satisfatoriamente as demandas das organizações globalizadas, na medida em que esta formação se concentra em “saberes teóricos”

e, na visão dos autores, pouco trabalha os recursos necessários aos indivíduos para que desenvolvam a contento as atividades organizacionais. Nesse contexto são criadas, no âmbito das organizações, estruturas de treinamento ajustadas para as questões específicas de cada empresa, no sentido de promover uma formação gerencial adequada às necessidades organizacionais. As grandes corporações passaram, assim, a desenvolver e implantar sistemas educacionais que privilegiam o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades e não apenas o conhecimento técnico instrumental, dando origem às chamadas universidades corporativas.

A universidade corporativa deve ser compreendida como um órgão estratégico, que deve permear toda a organização e dela fazer parte; deve ser um delimitador flexível permeável que proporcione, de maneira mutável, a forma e o volume a qual delinea (EBOLI, 1999). Nesse sentido, a universidade corporativa pode ser usada como um veículo para centralizar as práticas de treinamento, reduzindo seus custos e tornando possível o alinhamento das atividades de treinamento e desenvolvimento com os objetivos estratégicos do negócio.

Segundo a concepção de Prince e Beaver (2001, p. 22), a universidade corporativa assume papel central na gestão do conhecimento:

The corporate university becomes a central agent for the management of change through its key role in facilitating knowledge management practices and operating the organisation's learning agenda. [...] ensuring that individual learning is captured and made available as a resource for the benefit of the whole organisation, is likely to be a central function of a world-class corporate university.

A universidade corporativa é entendida neste contexto como a responsável por formar e desenvolver os talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a difusão e aplicação do conhecimento organizacional, por meio de um processo de aprendizagem contínua, que desenvolve competências e as vincula às necessidades estratégicas das corporações.

Embora as universidades corporativas apresentem características comuns às universidades tradicionais, como, por exemplo, a existência de um reitor e de um catálogo de cursos, autores como Meister (1999) e Densford (1998) enfatizam que todas as suas caracterís-

ticas estão diretamente ligadas ao negócio da empresa, já que estão alinhadas a sua estratégia empresarial.

Segundo Senge (1990), organizações que aprendem são caracterizadas pela expansão contínua da capacidade das pessoas produzirem resultados, por meio da renovação dos padrões de raciocínio, da liberdade de criação coletiva e da capacidade de aprender a aprender em grupo. Em organizações que aprendem, a geração de novos conhecimentos é um atributo incorporado às condutas no local de trabalho, caracterizando a todos que participam deste processo como trabalhadores do conhecimento. Em tais organizações, os conhecimentos são gerados, adquiridos e transferidos, assim como traduzidos em novos valores e modos de comportamento.

Moore (1997) observa que a proposta fundamental de uma universidade corporativa contempla o aprendizado corporativo voltado para o desenvolvimento das competências requeridas e para as estratégias organizacionais. É também um laboratório para a transformação do aprendizado individual em conhecimento coletivo, pois a universidade corporativa é capaz de colaborar para a formação de uma visão compartilhada por toda a empresa. A mesma autora estabelece o currículo básico que dá o alicerce a uma universidade corporativa o definindo em torno dos chamados três Cs: Cidadania, Contexto e Competência. Dessa forma, segundo a autora, o currículo deve contemplar temas ligados à Cidadania Corporativa, à Estrutura Contextual e à Competência Básica do Ambiente de Negócios.

A abordagem da Cidadania Corporativa deve ter por objetivo incutir em todos os níveis de funcionários a cultura, os valores, as tradições e a visão da empresa. O objetivo é trabalhar junto ao quadro de colaboradores a identificação com os valores da corporação. A discussão da Estrutura Contextual deve oferecer a todos os funcionários a noção dos negócios da empresa, seus clientes e concorrentes. A abordagem do tema Competência Básica do Ambiente tem por objetivo desenvolver um conjunto de competências específicas do negócio da corporação, as quais definem a vantagem competitiva da empresa, as quais são descritas a seguir: a competência de aprender a aprender; as competências de comunicação e colaboração; as competências de raciocínio criativo e resolução de problemas; o conhecimento da tecnologia necessária para desenvolver as atividades inerentes ao negócio e

o conhecimento de negócios globais; a competência da liderança e de autogerenciamento da carreira.

O tema comum que emana do currículo básico de inúmeras Universidades Corporativas é a necessidade de desenvolver trabalhadores que conheçam o retrato global da organização, tenham qualificações empresariais amplas e profundas, e que estejam afinados com a identidade e a missão estratégica da empresa. (MEISTER, 1999)

Segundo Eboli (1999), as empresas ao implantarem suas universidades corporativas, devem enxergar primeiramente o futuro, com sistemas de desenvolvimento de talentos pautados por modernos princípios educacionais competitivos, voltados para uma nova realidade de educação nas organizações, fundamentado por alguns desafios, os quais são definidos conforme detalhado a seguir: a capacitação de pessoas para competir numa economia sem fronteiras e interligada *on-line*; o desenvolvimento de modelos mentais e comportamentais voltados para o aprendizado permanente e para adaptação a ambientes submetidos a uma alta taxa de mudança; a capacitação para liderar empresas e operações em um contexto de internacionalização, no qual a diversidade cultural (entre várias nações) deve ser parte integrante do cotidiano da empresa e das pessoas que nela trabalham; a capacitação para a convivência com processos frequentes de aquisições e fusões, o que pressupõe lidar também com culturas organizacionais diferentes; a conciliação das perspectivas de empregabilidade (visão das pessoas) e da competência organizacional aplicada (visão empresa), de maneira a conciliar os interesses em jogo no processo educacional e que são fundamentais para que ele seja aplicado com sucesso e o estímulo ao autodesenvolvimento dos funcionários, o que implica em fortes mudanças na cultura de aprendizagem da empresa.

Para Eboli (1999), os motivos que levam uma organização a implementar uma universidade corporativa incluem a percepção dos dirigentes de que as competências e habilidades de seus funcionários formam a base da vantagem competitiva da empresa; a imagem da organização frente seus consumidores, e fornecedores, quando se abrem as portas da universidade corporativa também para o público externo e a necessidade de envolvimento dos executivos do alto escalão com os processos de treinamento, desenvolvimento e aprendizagem, tornando-os mais efetivo.

Nesse sentido, a universidade corporativa passa a ser entendida como um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências, ensejando o diálogo sobre o papel da educação como apoio para todos dentro da empresa colaborarem para que os objetivos organizacionais sejam atendidos.

A universidade corporativa é, portanto, a responsável em formar e desenvolver talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a difusão e aplicação do conhecimento organizacional, por meio de um processo de aprendizagem contínuo, funcionando com base em competências e vinculando a aprendizagem às necessidades estratégicas das corporações.

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo foi desenvolvido a partir de uma abordagem qualitativa sobre o objeto, com uso da pesquisa de campo para a construção de um estudo de caso descritivo. Os estudos de casos representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2005). O estudo de caso possibilita uma compreensão mais ampla do objeto estudado, abrangendo-o em toda a sua complexidade.

Os sujeitos selecionados para a pesquisa são gestores e outros funcionários da empresa ESHO, que obtiveram treinamentos por meio da universidade corporativa desta empresa, assim como o gestor desta instituição. O critério de definição desta amostra levou em conta a experiência dos sujeitos selecionados com a universidade corporativa, observando-se os parâmetros contidos no conceito de amostragem teórica (GODOY, 2006). Dessa forma, foram selecionados sete funcionários da ESHO que já fizeram cursos na universidade corporativa; três gerentes da empresa que também passaram por cursos, a diretora de Recursos Humanos da empresa e a gerente da universidade corporativa; além de dois professores da instituição, no sentido de obter as informações que levassem à resposta da questão de pesquisa proposta no artigo.

A coleta dos dados junto aos sujeitos selecionados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturada (YIN, 2005). Buscou-se com as questões e os sujeitos selecionados, a obtenção de informações relativas à im-

portância do treinamento fornecido pela universidade corporativa para o desenvolvimento de competências dos funcionários e relacionadas às expectativas desenvolvidas por eles ao longo dos cursos, que permitissem identificar o papel da universidade corporativa para a empresa, bem como seus modos de funcionamento e objetivos.

O tratamento dos dados baseou-se na análise de conteúdo, definida por Minayo (1992) como um recurso para a descoberta dos significados que subjazem aos conteúdos manifestos.

## 5 ESTUDO DE CASO: A EMPRESA ESHO E SUA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

A ESHO é uma empresa de Serviços Hospitalares, integrante de um grupo de empresas de saúde, criada com a finalidade de centralizar procedimentos administrativos, como controle de compras, faturamento, gestão de recursos humanos e tesouraria do grupo.

Em 2005, com a abertura de capital da empresa a qual está vinculada, foi criada a Rede ESHO, empresa de capital fechado que, segundo Pinheiro (2008), é focada na gestão hospitalar e apresenta a proposta de criação de um sistema integrado de Recursos Humanos, visando a melhor gestão de pessoas e buscando provar a importância do modelo de gestão por competências na construção da vantagem competitiva da empresa.

Na visão dessa empresa, o crescimento acentuado do grupo somente poderia ser autossustentável e vitorioso se adotasse também a ferramenta do planejamento estratégico, objetivando a uniformização e a padronização das operações de seus hospitais em três frentes estratégicas: a medição e o controle dos processos, o investimento em Recursos Humanos e o controle dos insumos. (PINHEIRO, 2008)

No final de janeiro de 2008, a Rede ESHO passou a ser o maior grupo hospitalar privado do Brasil, com um faturamento anual de aproximadamente R\$ 700 milhões e 1.400 leitos hospitalares distribuídos entre quatro hospitais no Rio de Janeiro, dois hospitais em São Paulo, dois hospitais em Brasília e uma unidade de suprimentos hospitalares. A empresa tem cerca de

3.500 funcionários, distribuídos na sede da empresa e nos diversos hospitais da rede. De acordo com a diretora de Recursos Humanos da empresa, o objetivo da Rede é desenvolver um modelo de gestão por competências exclusivo e acessível a todos os níveis da organização por meio de políticas, práticas e processos que possibilitem a identificação dos requisitos de acesso e competências de cada cargo e função, a redução do índice de *turnover*, a implantação de um modelo de gestão de carreira, bem como a identificação e a retenção de seus talentos.

Articulada a tais objetivos foi criada em 2007 a universidade corporativa da ESHO, coordenada por uma gerência diretamente ligada à diretoria de Recursos Humanos da empresa. Com investimento de cerca de um milhão e meio de reais, as áreas sob a coordenação da instituição são as de gestão de carreira, de capacitação e desenvolvimento e de captação e retenção de talentos e qualidade de vida dos funcionários da organização.

De acordo com a gerente da universidade corporativa da empresa, os programas são desenvolvidos de acordo com as necessidades da organização, procurando atender às demandas das lideranças da empresa, oferecendo treinamento aos funcionários de acordo com suas atividades na organização. Os principais programas são o Projeto Gestor (que desenvolve cursos voltados para os gerentes), o Programa Horizonte – voltado para médicos; o Programa de Capacitação do Serviço Nacional do Comércio (SENAC) – que desenvolve cursos em conjunto com a universidade corporativa, para funcionários de nível operacional; o Programa de Gestão de Competências – voltado para todos os funcionários da empresa, do nível operacional à diretoria, com o objetivo de disseminar visão, missão e gestão por diretrizes e resultados, modelo de trabalho e sustentabilidade do negócio; e o Programa Atitude Cinco Estrelas – voltado para a excelência operacional e qualidade de vida, envolvendo todo o quadro de funcionários da organização. Quanto às áreas de trabalho, ficam sob a responsabilidade da universidade corporativa o recrutamento e seleção, envolvendo o processo necessário à cada área solicitante, a avaliação do novo colaborador e seu o processo de integração à organização.



## 5.1 Apresentação e Análise dos Dados

Os dados coletados dos funcionários da empresa mostram que os veículos de comunicação internos, como o “mural do colaborador”, são o principal canal de transmissão de informações sobre a universidade corporativa. A totalidade dos entrevistados informou que toma conhecimento dos cursos por meio de suas lideranças diretas, observando também que, além da importância dos cursos oferecidos para o quadro da empresa, há incentivos por parte dos colegas para que todos se inscrevam neles.

Nem todos os entrevistados reconhecem a existência de algum tipo de avaliação ao término dos cursos. Um dos funcionários mencionou ter passado por uma avaliação, mas a maioria deles desconhece a existência desse processo. Dois funcionários entendem que a avaliação de seu desempenho feita por suas lideranças é o processo principal e mais constante de avaliação.

A avaliação dos funcionários entrevistados é bastante positiva quanto aos conhecimentos agregados pelos cursos em termos das atividades exercidas no cotidiano do trabalho e na contribuição desses cursos para a obtenção de um diferencial por parte da empresa. Entre os entrevistados, é consolidada a percepção de que a empresa, ao investir na universidade corporativa, fortalece sua posição no mercado competitivo, em função de seu pessoal mais qualificado, trazendo vantagem competitiva a médio e a longo prazo para a empresa.

Quanto às dificuldades encontradas em participar dos cursos, a totalidade dos entrevistados mencionou a dificuldade de conciliação do tempo do curso com as exigências do dia a dia de trabalho de cada um. Um dos entrevistados afirmou que a maior dificuldade é “[...] conciliar as rotinas diárias com a participação dos cursos e treinamentos que nos são oferecidos. A adesão acaba sendo menor do que deveria.” (Entrevistado)

Os funcionários selecionados para a entrevista possuem, em sua absoluta maioria, curso superior completo, com pós-graduação. O que chama a atenção no discurso dos entrevistados é a sintonia de percepção da importância da universidade corporativa para os negócios da empresa, sinalizando o cumprimento da expectativa de que este tipo de instituição seja capaz de colaborar para a formação de uma visão compar-

tilhada por toda a empresa, conforme ressaltado por Moore (1997), bem como para o alinhamento dessa visão com o posicionamento estratégico da empresa no mercado, tal como apontado por Prince e Beaver (2001). As dificuldades práticas para conciliar o tempo necessário na dedicação aos cursos com o horário de trabalho podem encontrar alternativa na sugestão de Meister (1999) quanto ao uso da modalidade de curso virtual ou mista.

Quanto aos gerentes, os três entrevistados informaram que o recrutamento e a seleção dos participantes dos cursos oferecidos pela universidade corporativa são realizados por meio de convites de diretores, gerentes, coordenadores e lideranças da organização. Nenhum dos gestores informou a ascensão a outros cargos após a participação nos programas, mas, eles foram unânimes no reconhecimento de sua responsabilidade sobre a disseminação dos conhecimentos adquiridos nos cursos, o que ocorre no ambiente de trabalho por meio de palestras e de encontros semanais, entre outros.

Os gerentes também informaram que não existem ferramentas específicas de avaliação para cada curso, mas que a avaliação é feita anualmente quando é aplicada a pesquisa de clima organizacional. Também as lideranças avaliam habitualmente os funcionários em cada setor sob sua responsabilidade. Os dois professores entrevistados afirmaram que a universidade corporativa informa a demanda dos cursos, fornecendo o assunto a ser desenvolvido, o perfil do grupo a ser trabalhado e, por meio dessas informações, os docentes elaboram o conteúdo programático, a metodologia e a carga horária do curso.

Quanto aos aspectos levados em consideração na elaboração do planejamento do curso, os dois professores entrevistados informaram que o grande desafio no planejamento dos conteúdos é simular o dia a dia do negócio da empresa, focando em desenvolver o essencial para o sucesso da empresa. Por essa razão, todas as informações obtidas antes dos cursos são essenciais e levam em consideração informações sobre as habilidades e as competências dos possíveis estudantes em busca de um nivelamento para o curso; bem como a identificação das carências do grupo a ser treinado, para que seja possível a criação de ferramentas que os auxiliem no exercício de suas funções.

Foi informado também que a universidade corporativa centraliza as soluções de aprendizado para cada família de cargos e funções dentro da organização. Alguns cursos são abertos a todos os funcionários, divulgados por meio de comunicação interna, enquanto outros são indicados pela própria liderança, existindo certo número de cursos obrigatórios para o cargo ao qual o colaborador pertence.

Indagados sobre como as competências são abordadas nos cursos oferecidos, os professores responderam que essas são desenvolvidas em vários cenários, que vão desde as aulas convencionais, programas institucionais, apresentação de trabalhos em congresso, feiras, reuniões gerenciais, MBA corporativo e educação a distância (poucas ações). Isso permite trabalhar o comportamental e criar padrões de excelência por meio da universidade corporativa.

A respeito da percepção dos impactos dos cursos oferecidos para a vantagem competitiva da empresa, os entrevistados observaram que o aprendizado e o desenvolvimento promovidos pelos cursos estão vinculados às metas da empresa e, por isso, ocorre uma maior sustentação desses objetivos. “*Todos são preparados para crescerem juntos com a empresa*”, informou um dos professores. Os professores mencionaram fatores como a retenção dos bons funcionários na organização e a oportunidade de manter o *staff* atualizado dentro das competências que a empresa considere importantes como principais impactos da universidade corporativa na obtenção de vantagem competitiva pela empresa.

Nesse ponto observam-se dois fatores essenciais no conjunto de benefícios apontados pelos estudiosos do modelo de universidade corporativa. Eboli (1999) e Meister (1999) observaram que a retenção de talentos na organização é um dos principais recursos promovidos pela universidade corporativa. O desenvolvimento das competências é um dos três Cs que balizam o modelo de universidade corporativa de Meister (1999), referindo-se justamente às competências básicas requeridas para o sucesso do negócio e que definem a vantagem competitiva da empresa.

A gerente da universidade corporativa selecionada para a entrevista demonstra afinidade com o objetivo central da instituição, ao informar que a finalidade da universidade é a de “[...] *desenvolver pessoas para a sustentação do negócio*”. Por meio do desenvolvimento de competências dos funcionários

ocorre a sustentabilidade do planejamento estratégico da empresa, informou a entrevistada. O alinhamento das competências a serem desenvolvidas nos cursos oferecidos com as estratégias de negócio é uma das principais preocupações no momento de estruturação dos cursos.

A classe médica é um grupo dentro do quadro de funcionários no qual foi detectada alguma resistência em participar dos cursos oferecidos, mencionou um dos gestores entrevistados.

A respeito da extensão da universidade corporativa para toda a cadeia de valores da empresa, o gestor informou que somente em casos esporádicos tal prática poderá acontecer. Nesse ponto fica ausente uma das principais características dos modelos de universidade corporativa apresentados pelos autores, já que, segundo Meister (1999), a empresa, por estar inserida em um sistema, necessita compartilhar com todos os elos da cadeia de valor os objetivos estratégicos da organização, bem como o desenvolvimento de competências requeridas para seu alcance.

A diretora de Recursos Humanos da ESHO informou na entrevista que a importância da universidade corporativa para a empresa e para os funcionários é que ela torna a empresa viável e competitiva, rumo a seus objetivos, sua missão e visão, ao promover “[...] *pessoas certas com a capacitação certa*”. Mais uma vez fica claro o alinhamento da percepção do papel central da universidade corporativa, conforme observado na análise das demais entrevistas. A própria forma de recrutamento e seleção dos participantes dos cursos da universidade corporativa, segundo a entrevistada, obedece ao critério do alinhamento com a estratégia da empresa, observando-se a necessidade e o perfil do colaborador que são requeridos para a obtenção de tal alinhamento.

Os próprios funcionários observam seu auto-desenvolvimento e as possibilidades de crescimento na empresa. As lideranças da empresa, por outro lado, fazem o acompanhamento do desenvolvimento das competências dos funcionários participantes dos cursos. Quanto à percepção do impacto dos cursos oferecidos para a vantagem competitiva da empresa, a diretora informou que isso observa-se no “fazer melhor” do colaborador, isto é, em sua excelência operacional. A frequência dos cursos é contínua, dentro de uma programação da empresa. Quanto

às necessidades específicas de desenvolvimento dos funcionários, cada setor da empresa tem a sua área de treinamento e desenvolvimento, que foca o treinamento de acordo com as necessidades locais. Sobre os projetos da universidade corporativa, a diretora informou que o Projeto Horizonte trabalha o desenvolvimento da classe médica, objetivando desenvolver perfis para que possam assumir cargos de direção. A capacitação para todos os níveis técnicos ocorre no programa “Gestão por Competência”, sendo esse o maior e mais frequente programa desenvolvido pela universidade corporativa, formando multiplicadores do conhecimento. Já o programa “Atitude 5 estrelas” objetiva a excelência operacional para todos os funcionários, por meio de cursos diversos direcionados para a excelência operacional, envolvendo treinamentos em qualidade, política de atendimento, ética profissional e padronização de processos.

Para a diretora, o principal controle sobre os resultados efetivos da universidade corporativa, concordando com os demais entrevistados da área de gestão, é a pesquisa de clima organizacional realizada anualmente. Entretanto, a diretora informou que é feita ao final dos cursos uma “avaliação reativa” com os funcionários pelos professores.

Considerando as respostas do conjunto de entrevistados, observa-se que a questão da avaliação é pouco clara entre eles, pois alguns deles identificam sua existência, outros não e alguns a associam com a avaliação de desempenho já corrente na organização.

A universidade corporativa da ESHO, conforme observa-se nos dados das entrevistas, tem como proposta o desenvolvimento de um sistema educacional que procura atender a estratégia da empresa, proporcionando treinamentos aos funcionários dentro de uma dinâmica de desenvolvimento de competências para a organização. De acordo com a diretora de Recursos Humanos da ESHO, a importância da universidade corporativa para a empresa é a de torná-la viável e competitiva “[...] rumo aos seus objetivos tais como visão, missão, no sentido de melhorar as suas capacidades de conhecimento, alinhando ao planejamento estratégico, através de desenvolvimento de competências necessárias para atender às necessidades da organização”. Em sintonia com essa percepção, a gestora da universidade corporativa assinala que “[...] o objetivo da universidade corporativa é o de desenvolver pessoas

*para a sustentação do negócio e sustentabilidade ao planejamento estratégico da empresa”.*

Segundo Eboli (1999), as empresas devem desenvolver a universidade corporativa pautadas na aprendizagem organizacional. Valladares e Leal Filho (2003) observam que a universidade corporativa implica no envolvimento das pessoas no sentido de gerar, disseminar e utilizar os conhecimentos. Deve também conciliar as perspectivas de empregabilidade (visão das pessoas) e da competência organizacional aplicada (visão da empresa), de maneira a conciliar os interesses que estão em jogo no processo educacional (EBOLI, 1999). No modelo de Meister (1999), a maior sintonia com os valores, premissas e objetivos estratégicos do negócio é uma das principais razões para o desenvolvimento da universidade corporativa.

A perspectiva dos funcionários entrevistados também assinala como aspecto positivo a agregação de conhecimentos para a melhoria de seu desenvolvimento, tornando-os mais qualificados para a organização e para o mercado. Nos depoimentos de parte dos funcionários foi possível observar a noção de que quanto mais a empresa investe em oferecer cursos aos funcionários, mais ela se torna forte frente ao mercado concorrente, pois terá em seu quadro funcionários mais qualificados, trazendo assim um diferencial para a empresa competir no mercado.

Na visão dos professores da universidade corporativa da empresa são criadas “[...] abordagens sistemáticas no sentido de difundir os valores comuns e a cultura de toda organização, e que o objetivo é fazer entender a todos as chances de crescimento na empresa”. Conclui um dos professores entrevistados que “[...] a reciclagem do conhecimento dentro da organização implica em desenvolvimento de pessoas, mais prazer dos funcionários em tudo que fazem no sentido de maior produtividade, satisfação dos clientes, processos consistentes, metas alcançadas e consequentemente mais lucros para a organização”. De acordo com Meister (1999), esse é um dos mais importantes princípios da universidade corporativa, pois ele deve oferecer um currículo básico no sentido de desenvolver trabalhadores que conheçam o retrato global da organização, que tenham qualificações empresariais amplas e que estejam afinados com a identidade e a missão estratégica da empresa.

Com relação às áreas distintas contempladas pela universidade corporativa, segundo o modelo de Meister (1999), a cidadania corporativa (identificação dos valores da empresa) é desenvolvida, de acordo com a diretora de Recursos Humanos da empresa, em todos os níveis da organização, já que funcionários de diversos níveis da estrutura participam dos programas de treinamento da universidade corporativa. A Estrutura Contextual (noções aos funcionários dos negócios da empresa) é desenvolvida no programa considerado um dos mais importantes: o Projeto Gestor; que é obrigatório a todas as lideranças da empresa e tem como objetivo capacitar as lideranças no sentido de visualizar, energizar e capacitar um grupo ou equipe para atingir as iniciativas empresariais da empresa. Por fim, as Competências Básicas do ambiente de negócio (desenvolvimento de competências específicas para a organização) são desenvolvidas pelos diversos departamentos da empresa, com os treinamentos específicos a cada área de atuação dos funcionários, indicados por suas respectivas lideranças para a participação na universidade corporativa.

A universidade corporativa ESHO, portanto, desenvolve os seus programas, objetivando atender à matriz de competências da empresa, envolvendo as competências básicas necessárias para o negócio e as específicas para cada área de trabalho.

A decisão da implantação de uma universidade corporativa é definida dentro de um plano estratégico da organização que sustenta a vantagem competitiva, desenvolvendo as competências necessárias à organização, promovendo a geração, assimilação, difusão e aplicação do conhecimento organizacional por meio de um aprendizado contínuo. Vieira e Garcia (2004) lembram que

[...] as empresas possuem conhecimentos disseminados e compartilhados por todos, entretanto, existem também diversos estoques ou conjuntos de conhecimentos pertencentes a indivíduos, pequenos grupos ou áreas funcionais.

Uma das funções do treinamento em uma universidade corporativa é a de desenvolver nas pessoas processos de conhecimentos que as façam saber codificá-los de forma simples para que sejam acessíveis a toda organização. De acordo com Vieira e Garcia (2004, p. 11) “[...] todo conhecimento se inicia no

indivíduo e é transformado em conhecimento organizacional, portanto, o principal desafio é fazer com que o conhecimento pessoal esteja disponível para outros”.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No Brasil, várias empresas já implantaram instituições com base nos princípios das universidades corporativas, cada uma promovendo adaptações do modelo a sua realidade, mas com o objetivo principal de proporcionar aos funcionários e aos demais integrantes de sua cadeia de valor uma formação para que eles possam enfrentar as mudanças que ocorrem no mundo dos negócios.

A análise de dados de campo, em conjunto com a reflexão sobre o referencial teórico, indica no estudo de caso proposto sobre a universidade corporativa da ESHO que a empresa pesquisada está cada vez mais envolvida com o desenvolvimento de seus funcionários, hoje, vistos como elementos estratégicos para a obtenção da vantagem competitiva nos negócios. Ressalta-se que a empresa atua no setor de saúde, que exige cada vez mais controles específicos para sua área de atuação. As estratégias da empresa devem estar vinculadas aos treinamentos proporcionados pela universidade corporativa, no sentido de que se alcancem os objetivos traçados no plano estratégico da corporação.

Na realidade brasileira, as organizações que partiram em direção ao desenvolvimento de projetos de universidade corporativa, estão envolvidas com novas regras do mercado, que exigem cada vez mais das empresas o comprometimento com o desenvolvimento e treinamento de pessoal, dentro de uma nova filosofia, baseada nos conceitos de educação continuada e de gestão de pessoas por competências.

O ativo intangível das organizações assume importância maior em relação ao seu valor real e exige novas formas de planejamento, desenvolvimento e mensuração da inteligência competitiva das organizações. O modelo de gestão por competência utilizado pela organização tem como objetivos a captação do conhecimento e a visão do negócio no sentido de desenvolver todo o seu quadro de funcionários. Para captar o conhecimento, antes de tudo é fundamental ter profissionais capacitados, que tenham visão de

negócio e pleno domínio em suas áreas de atuação. Profissionais que detenham o conhecimento e que principalmente saibam disseminá-lo por toda organização, gerando os objetivos esperados pela organização.

Embora a empresa tenha demonstrado alinhamento em relação aos modelos vigentes de universidade corporativa, a permanência da área de treinamento e desenvolvimento na organização instiga questionamentos, uma vez que os estudiosos do assunto consideram que esse departamento não deveria existir de modo independente e sim ocorre uma centralização dos processos de treinamento pela universidade corporativa, o que possibilitaria maior envolvimento dos funcionários. (EBOLI, 1999; MEISTER, 1999)

Observou-se também que a universidade corporativa da ESHO opera exclusivamente com o modelo presencial, o que gera dificuldade de conciliação de tempo para os funcionários, que encontram barreiras para interromper suas atividades profissionais e se dedicar aos cursos. Conforme observado por Meister (1999), as tecnologias de aprendizagem em uma universidade corporativa devem envolver multimídia, aprendizagem via *internet e campus* virtual, dando suporte ao ensino a distância. No caso brasileiro, como concluído por Martins (2004) em estudo exploratório, as sucessivas gerações das universidades corporativas pesquisadas contavam no todo ou em parte com recursos de aprendizagem aberta, flexível ou a distância.

Outro fator que merece destaque é com relação aos processos de avaliação que permitam acompanhar o aproveitamento dos funcionários participantes dos cursos, já que não existem, no caso da universidade corporativa pesquisada, instrumentos específicos e claramente identificados por todos os envolvidos que demonstraram grande divergência na observação desse fator.

A extensão dos cursos da universidade corporativa a outros elementos da cadeia de valor, como fornecedores e clientes, é um aspecto ainda não alcançado pela empresa pesquisada e que, conforme exposto por Meister (1999), é uma necessidade de empresas que pretendem uma abordagem conjunta das competências necessárias para a otimização do negócio.

Conclui-se que o modelo da universidade corporativa da ESHO, apesar de apresentar alguns aspectos críticos na visão dos funcionários, conforme relatado,

cumprir o esperado pela organização e que seu papel, na visão dos envolvidos no processo, tem sido fundamental para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional, no sentido de aquisição, pelos funcionários, das competências necessárias à sustentação da vantagem competitiva da organização.

Futuras pesquisas devem ser feitas com o objetivo de verificar a importância e o papel das universidades corporativas em comparação com as universidades tradicionais, e sobre os novos caminhos desses modelos de instituição dentro de um cenário que exige preparação cada vez maior da força de trabalho.

## REFERÊNCIAS

- ANTONELLO, C. S.; AZEVEDO, A. S. Aprendizagem Organizacional: explorando o terreno das teorias culturais e das teorias baseadas em práticas. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (Org.). **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- BETTIS, R. A.; HITT, M. A. The New Competitive Landscape. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 16, 1995.
- BRAVERMAN, H. **Labour and Monopoly Capital: the degradation of work in twentieth century**. New York: Monthly Review Press, 1974.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DENSFORD, L. E. Many Corporate Universities under Development: the aim is to link training to business. **The Corporate University Review**, Alexandria, Nov.-Dec., 1998.
- EBOLI, M. **Universidades corporativas: educação para as empresas do século XXI**. São Paulo: Schmukler, 1999.
- GODOY, A. S. Estudo de Caso qualitativo. In: GODOY, A. S.; MELLO, R. B.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

- MARTINS, H. G. **Estudo da trajetória das universidades corporativas no Brasil**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.
- MEISTER, C. J. **Educação Corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MINAYO, M. C. de S. **Desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec/Abasco, 1992.
- MOORE, T. E. The Corporate university: Transforming Management Education, **Accounting Horizons**, Sarasota, n. 111, v. 1, 1997.
- PINHEIRO, A. G. R. **Maximização de Desempenho dos Recursos Humanos com base na Gestão por Competências**: foco nos processos de avaliação. 2008. 22 p. Monografia (MBA Executivo em Saúde AMIL – Assistência Médica Internacional Ltda. Rio de Janeiro, 2008.
- PLATTS, M.; YEUNG, C. Managing learning and tacit knowledge. **Strategic Change**, Maiden, n. 9, 2000.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, Boston, p. 79-91, May-June, 1990.
- \_\_\_\_\_. **Competindo para o futuro**: Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- PRINCE, C.; BEAVER, G. The Rise and Rise of the Corporate University: the emerging corporate learning agenda. **The International Journal of Management Education**, Spring, v. 1, n. 2, 2001.
- SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 9. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SILVA, M. W.; BALZAN, N. C. Universidade Corporativa: (pré) tendência do ensino superior ou ameaça. **Revista de Avaliação da Educação Superior**, Brasília, v. 12, n. 2, 2006.
- VALLADARES, A.; LEAL FILHO, J. G. Gestão Contemporânea de Negócios: dimensões para análise de práticas gerenciais á luz da aprendizagem e da participação organizacionais. **Revista FAE**, Curitiba, v. 6, n. 2, p. maio/dez., 2003.
- VALLE, R.; CARNEIRO, A. M. M.; COELHO JUNIOR, T. Conceitos de qualificação e de competências: retrospectiva e novas abordagens. In: VALLE, R. (Org.). **O Conhecimento em Ação**: novas competências para o trabalho no contexto da reestruturação produtiva. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.
- VIEIRA, M. M. F.; NASCIMENTO, R. P. A Aprendizagem Organizacional como Forma de Controle dos Indivíduos. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (Org.) **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- VIEIRA, A.; GARCIA, F. C. Gestão do Conhecimento e das Competências Gerenciais: Um estudo de Caso na indústria Automobilística. **RAE-eletrônica**, v. 3, n.1, art. 6, jan./jun., 2004.
- VITELLI, A. P. D. Universidades corporativas: fonte de vantagem competitiva para organizações na era do conhecimento? In: **Anais do XXIV Enanpad**, Florianópolis, 2000.
- WEICK, K. E.; WESTLEY, F. Aprendizagem Organizacional: confirmando um oximoro. **Handbook de Estudos Organizacionais: teorizando sobre ação organizacional e gestão**. São Paulo: Atlas, 1999. (v. 2)
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.