



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

DANIELE PRACIANO DE OLIVEIRA

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA:
UM ESTUDO DE CASO SOBRE A EFETIVIDADE, NA VISÃO DOS
FUNCIONÁRIOS, DAS AÇÕES DE TREINAMENTO REALIZADAS NA EMPRESA
GAMA**

FORTALEZA

2016

DANIELE PRACIANO DE OLIVEIRA

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA:
UM ESTUDO DE CASO SOBRE A EFETIVIDADE, NA VISÃO DOS
FUNCIONÁRIOS, DAS AÇÕES DE TREINAMENTO REALIZADAS NA EMPRESA
GAMA**

Monografia apresentada ao Curso de graduação em Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a MS. Elidihara Trigueiro Guimarães

FORTALEZA

2016

DANIELE PRACIANO DE OLIVEIRA

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA:
UM ESTUDO DE CASO SOBRE A EFETIVIDADE, NA VISÃO DOS
FUNCIONÁRIOS, DAS AÇÕES DE TREINAMENTO REALIZADAS NA EMPRESA
GAMA**

Monografia apresentada ao Curso de graduação em Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a MS. Elidihara Trigueiro Guimarães

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Profª. MS. Elidihara Trigueiro Guimarães
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profª. DR. Sueli Maria de Araújo Cavalcante
Universidade Federal do Ceará (UFC)

ESP Léa Valquíria Monteiro Ribeiro
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Ao Pai Celestial, por sua infinita bondade e
compaixão. Por todas as bênçãos recebidas das
mãos do Altíssimo, as quais foram responsáveis
por mais esta etapa de minha vida.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, por me ensinarem que o conhecimento é o maior bem que o homem pode conquistar; pela referência de honestidade, humildade e honradez e, acima de tudo, por mostrarem que os caminhos difíceis me levariam às vitórias.

À Professora Ely, por sua orientação criteriosa, pela força e incentivo, notadamente nos momentos em que me senti insegura.

Aos amigos que conquistei ao longo do curso de graduação, por terem me apoiado nos momentos mais difíceis da vida acadêmica.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Dez Componentes Fundamentais do Projeto de uma Universidade Corporativa.....21

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Resumo das características essenciais de uma Universidade Corporativa.....	18
Quadro 2- Características Universidade Formal x Corporativa	22

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Quantos cursos você está matriculado na UC GAMA?	30
Tabela 2- Com que frequência você acessa o portal da UC GAMA?	31
Tabela 3- Relação entre os cursos e a atividade desempenhada.....	32
Tabela 4- Os cursos agregam conhecimento para o desenvolvimento profissional?	33
Tabela 5- Nível de satisfação.....	34
Tabela 6- Opinião sobre o layout da UC	35
Tabela 7- Disponibilidade da UC	36
Tabela 8- A UC é um diferencial competitivo?.....	37
Tabela 9- Métodos de avaliação do conhecimento adquirido na UC	38
Tabela 10- Participação dos gestores	40

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Quantos cursos você está matriculado na UC GAMA?.....	30
Gráfico 2- Com que frequência você acessa o portal da UC GAMA?.....	31
Gráfico 3- Relação curso/atividade	32
Gráfico 4- Os cursos agregam conhecimento?	33
Gráfico 5- Nível de satisfação	34
Gráfico 6- Opinião sobre o layout da UC.....	35
Gráfico 7- Disponibilidade de acesso da UC.....	36
Gráfico 8- A UC é um diferencial competitivo?	37
Gráfico 9- Métodos de avaliação do conhecimento adquirido na UC.....	38
Gráfico 10- Participação dos gestores	40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Novas Competências exigidas nos ambientes de negócios	17
2.2 Universidade Corporativa	18
2.2.1 <i>Funcionamento da Universidade Corporativa</i>	20
2.2.2 <i>Universidades Tradicionais versus Universidade Corporativas</i>	22
2.2.3 <i>Exemplos de Universidade Corporativa no Brasil</i>	23
3 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	25
3.1 A Universidade Corporativa GAMA	25
3.1.1 <i>Missão e Visão</i>	25
3.1.2 <i>Políticas de Educação Corporativa da UC GAMA</i>	26
3.1.3 <i>Modelo Pedagógico</i>	26
4 METODOLOGIA	27
4.1 Delineamento da Pesquisa	28
4.2 Universo da Pesquisa e Seleção dos Participantes	29
4.3 Instrumento de Coleta de Dados	29
4.4 Análise dos Dados	29
5 RESULTADOS	30
5.1 Análise dos Resultados	30
5.1.1 <i>Você está matriculado em quantos cursos na Universidade Corporativa GAMA atualmente?</i>	30
5.1.2 <i>Com que frequência você acessa o portal da UC GAMA?</i>	31
5.1.3 <i>Os cursos ofertados estão relacionados com o trabalho que você realiza?</i>	32
5.1.4 <i>Os cursos realizados agregam conhecimento para o seu desenvolvimento profissional?</i>	33
5.1.5 <i>Qual o seu nível de satisfação em relação aos seus resultados alcançados dentro da GAMA?</i>	34
5.1.6 <i>Qual sua opinião sobre o Layout da Universidade Corporativa GAMA?</i>	35
5.1.7 <i>Qual sua opinião sobre a disponibilidade da Universidade Corporativa?</i>	36
5.1.8 <i>Você considera que a UC Gama representa um diferencial competitivo para a empresa?</i>	37

<i>5.1.9 Em relação à eficiência da metodologia de avaliação utilizada pela Universidade Corporativa, você a classifica como?</i>	38
<i>5.1.10 Na sua visão a participação dos gestores no processo educacional do funcionário através da UC GAMA é efetiva?</i>	39
6 CONCLUSÃO	41
REFERÊNCIAS	43
APÊNDICES	45

RESUMO

Este estudo teve por finalidade analisar a efetividade, sob a ótica dos funcionários, em relação às ações de treinamento da universidade corporativa da empresa Gama, justificada no entendimento de que as empresas adotaram modelos de gestão capazes de garantir uma melhor colocação no mercado, visando obter vantagens sobre a concorrência no mundo globalizado e competitivo. A Universidade Corporativa (UC) permitiu, através de um processo de aprendizado contínuo, aos funcionários, adquirir as habilidades imprescindíveis para lidar com as novas tecnologias e mudanças permanentes no mercado de trabalho. Neste trabalho foram identificadas as novas competências exigidas nos ambientes de negócios, como também levantadas informações sobre o funcionamento das Universidades Corporativas, além de uma comparação entre as Universidades Formais e as Corporativas, citando alguns exemplos de UC existente no Brasil. A organização objeto do estudo de caso foi a Universidade Corporativa GAMA, atuante no mercado financeiro nacional, onde foi utilizada a metodologia de pesquisa bibliográfica, obtendo como resultados a constatação de que os colaboradores conseguem entender as ações da UC como fatores de desenvolvimento profissional, porém não identificam como vantagem competitiva a existência da Universidade Corporativa para a organização.

Palavras-chave: Difusão. Conhecimento. Aprendizado.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the effectiveness, from the perspective of employees in relation to the training activities of the corporate university of Gamma company, justified on the understanding that the companies have adopted management models able to secure a better placing on the market in order to obtain advantages over the competition in a globalized and competitive world. The Corporate University (CU) has, through a continuous learning process, employees acquire the essential skills to deal with new technologies and permanent changes in the labor market. In this work the new skills required in business environments, but also raised about the functioning of Corporate Universities have been identified, as well as a comparison between the Formal Universities and Enterprise, citing some existing UC examples in Brazil. The case study of the object organization was the Corporate University GAMA, operating in the domestic financial market, where the bibliographical research methodology was used, obtaining as results the finding that employees can understand the actions of UC as a professional development factors, but They do not identify as a competitive advantage the existence of the Corporate University for the organization.

Keywords: Diffusion. Knowledge. Learning

*Os grandes ganhos de produtividade, daqui
para frente, advirão das melhorias na gestão
do conhecimento.*

Peter Drucker.

1 INTRODUÇÃO

No moderno mundo globalizado, o conhecimento tornou-se um diferencial competitivo para as corporações. Dominar as novíssimas ferramentas tecnológicas firmou-se como condição essencial para que se alavanquem novos negócios e para que se obtenham vantagens frente à concorrência, cada dia mais voraz. Num mercado competitivo, a gestão do conhecimento é fundamental, não só para que as empresas se destaquem em seu ramo de atividade, mas também para a sobrevivência das organizações.

Num cenário de alta competitividade entre as organizações e onde as mudanças constantes passam a fazer parte da rotina, os profissionais passaram a necessitar cada vez mais de desenvolvimento além do voltado para operações meramente técnicas, ou seja, as empresas necessitaram buscar formas de educação inovadoras que garantissem os resultados esperados para as ações de treinamento e qualificação, e que permitissem uma continuidade, além de flexibilidade, fundamental nos dias atuais.

Uma forma muito explorada por um sem número de empresas, buscando contribuir para o aprendizado organizacional, é estimular aos colaboradores a capacitação e atualização profissional não mais através do encaminhamento a instituições tradicionais de ensino superior, mas disponibilizando seus próprios cursos, através das denominadas Universidades Corporativas (UC).

Para Meister (1999), a “Universidade Corporativa é o guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais”. Ainda segundo Meister (1999), somente utilizando ferramentas de educação a distância (EaD), *on-line*, ou seja, através da *internet*, as organizações serão capazes de renovar o conhecimento com a celeridade que os tempos modernos exigem.

O objetivo geral deste estudo foi analisar a efetividade das ações de treinamento da UC na visão dos empregados da empresa GAMA.

Dentre os objetivos específicos, podem ser destacados estes:

- definir as novas competências exigidas nos ambientes de negócios;
- apresentar algumas teorias existentes quanto ao tema “Universidade Corporativa”;
- explicar sobre as diferenças entre Universidades “Formal” e “Corporativa”;
- identificar alguns itens estratégicos para implantação de uma “Universidade Corporativa”;

- conhecer os preceitos e norteadores da Universidade Corporativa GAMA.

Para nortear este estudo algumas hipóteses foram levantadas, a saber:

1. A Universidade Corporativa é um importante agente facilitador do aprendizado;
2. Empresas que focam a gestão do conhecimento (criação e difusão) têm funcionários mais satisfeitos com seus resultados;
3. Os funcionários que participam de ações nas Universidades Corporativas acreditam ter melhores condições de desempenhar suas tarefas na organização;
4. A existência da Universidade Corporativa na empresa é um diferencial competitivo na visão dos funcionários.

O trabalho foi estruturado em sete seções. A primeira referiu-se à introdução. A segunda tratou do referencial teórico. A terceira seção se referiu à pesquisa realizada. A quarta, aos resultados da pesquisa. A quinta seção apresentou a conclusão, enquanto as referências e apêndices foram expostos nas sexta e sétima seções.

A justificativa para este estudo repousou nas mudanças ocorridas na economia mundial, a partir da globalização, as quais obrigaram as corporações a abandonar conhecimentos obsoletos e quebrar paradigmas, assumindo um novo modelo de gestão de conhecimento para qualificar seus gestores e demais funcionários, criando estruturas educativas voltadas especificamente para os interesses das empresas.

Assim, a análise da percepção dos empregados, diretamente envolvidos nas ações de treinamento e desenvolvimento da Universidade Corporativa GAMA, objeto do estudo, tornou-se fonte relevante de informação para a empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As atuais características do ambiente empresarial e seus novos desafios criaram novos padrões de perfis profissionais como também novas demandas educacionais.

2.1 Novas Competências exigidas nos ambientes de negócios

Diante das evoluções nos mercados e negócios globais, as exigências das organizações aos indivíduos quanto às competências necessárias para sua condição de empregabilidade ultrapassaram os meros conhecimentos técnicos.

Segundo Meister (1999, p.13), são sete as competências que podem ser definidas como a base da capacidade de empregabilidade do indivíduo nas organizações atualmente:

- i. Aprendendo a aprender;
- ii. Comunicação e colaboração;
- iii. Raciocínio criativo e resolução de problemas;
- iv. Conhecimento tecnológico;
- v. Conhecimento de negócios globais;
- vi. Desenvolvimento de liderança;
- vii. Autogerenciamento da carreira.

Essas competências compreendem a medida necessária de qualificações e conhecimentos necessária para superar o desempenho da concorrência, destacando-se entre elas:

“Aprendendo a aprender. Saber como compreender e manipular rapidamente e com confiança as novas informações recebidas é uma importante competência do ambiente de negócios. Mostrar comprometimento com o alto desenvolvimento, melhorando constantemente sua capacidade de aprender novas técnicas e competências e ser capaz de lidar com a ambiguidade e com o caos dentro de uma organização são qualificações vitais de aprendizagem”. (MEISTER, 1999, p.92).

As organizações que se utilizam das melhores práticas entendem e têm consciência da necessidade de desenvolver seus colaboradores que possuem a maior parte das competências acima, objetivando criar equipes funcionais.

Ainda no entendimento de Meister (1999):

Hoje mais funcionários precisam pensar e agir como gerentes; precisam saber como interpretar informações, aplicá-las ao seu trabalho e tomar decisões empresariais. À medida que a estrutura hierárquica do local de trabalho se achata e diminui o espaço entre as posições de liderança e aquelas responsáveis pela produção e entrega de um produto ou serviço, o papel do funcionário está adquirindo uma natureza cada vez mais gerencial. (MEISTER, 1999, p. 19).

Nesse cenário, são afetados os tipos de educação e treinamento necessários aos funcionários, pois não basta apenas treinar visando unicamente mais qualificações, mas passa a ser necessário apresentá-los a uma nova forma de pensar e trabalhar, pois eles precisam agora desempenhar papéis mais importantes e abrangentes nos seus ambientes de trabalho dentro das organizações. Assim, as Universidades Corporativas passam a ter o papel de suprir essa necessidade de treinamentos adequados à nova realidade organizacional.

2.2 Universidade Corporativa

Muitos são os conceitos para a definição de Universidade Corporativa. Como já dito, por Meister (1999), ela é entendida como um “guarda-chuva” estratégico com a finalidade de desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade em que a organização está inserida, visando ao alcance dos objetivos empresariais.

Na visão de Branco (2006):

O foco na estratégia e nos valores organizacionais é o que determina a verdadeira universidade corporativa. A existência de uma boa universidade corporativa está condicionada à sua ajuda para a empresa atingir seus objetivos. Vista dessa forma, a universidade corporativa pode ser um poderoso instrumento para ajudar as organizações a chegar onde elas precisam estar por meio de seus funcionários, que estarão desenvolvendo suas habilidades. (BRANCO, 2006, p. 107).

O “**Quadro 1**” apresenta resumo de características das UC, na visão de Branco (2006).

Quadro 1- Resumo das características essenciais de uma Universidade Corporativa.

Característica	Base Teórica
Incorporado o conceito de competência à prática organizacional.	O modelo de universidade é baseado em competências. A UC é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências.
Estrutura e equipe de gestão	Algumas funções são centralizadas por motivos de custo e eficiência, enquanto outras continuam descentralizadas.
Amplitude de atendimento: não-restrição dos serviços educacionais aos funcionários, com destaque para abertura ao público externo em geral.	Adotar o conceito de educação inclusiva, desenvolvendo competências críticas no público interno e externo (familiares, clientes, fornecedores, distribuidores, parceiros comerciais e comunidade), e não somente nos funcionários.
Estabelecimento de parcerias com instituições de ensino superior.	Selecionar parceiros de aprendizagem: parceiros podem ser desde fornecedores de treinamento, consultores e instituições de educação superior até empresas de educação com fins lucrativos.
Programas e cursos continuados	Considerar o modelo da universidade corporativa um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem.

Fonte: Branco, 2006, p.108.

São descritos por Meister (1999), dez objetivos e princípios das Universidades Corporativas visando a mobilização dos funcionários da organização “para que eles formem uma força de trabalho de altíssima qualidade, necessária para que a organização tenha sucesso no mercado global”, são eles:

- a. Oferecer aprendizagem para dar sustentação aos objetivos empresariais;
- b. Considerar o modelo da universidade corporativa um processo e não somente um espaço físico destinado à aprendizagem;
- c. Elaborar um currículo que incorpore a cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas;
- d. Treinar a cadeia de valor e parceiros (clientes, distribuidores, fornecedores de produtos, terceirizados);
- e. Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem;
- f. Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado;
- g. Passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o “autofinanciamento” pelas unidades de negócio;
- h. Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem;
- i. Criar um sistema de avaliação dos resultados e também dos investimentos;
- j. Utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

De acordo com Girardi e Benetti (2008), quando a UC é bem planejada e monitorada, proporciona vários benefícios, tanto para os profissionais, no que diz respeito ao aprendizado, à atualização, à motivação, à qualidade de vida no trabalho e à maior segurança em produzir e prestar serviços, quanto para as organizações, em termos de maior qualificação de seus profissionais, melhor produtividade, relacionamento com o cliente externo e competitividade. Os indivíduos se sentem parceiros da organização, por isso, se comprometem mais.

Conforme Chiavenato (2010):

O papel das organizações no aprendizado de seus funcionários está se ampliando cada vez mais. A educação corporativa põe o foco no desenvolvimento do quadro de pessoas com vistas a obter resultados nos negócios. É um modelo diferente do treinamento tradicional, feito para transmitir conhecimentos específicos do assunto em que a pessoa apresenta alguma deficiência, por trazer uma visão mais ampla e de longo prazo. (CHIAVENATO, 2010, p. 388).

Assim, as empresas que implantam Universidades Corporativas têm um retorno de investimento equivalente ao dobro daquele que obteriam apenas com um treinamento convencional.

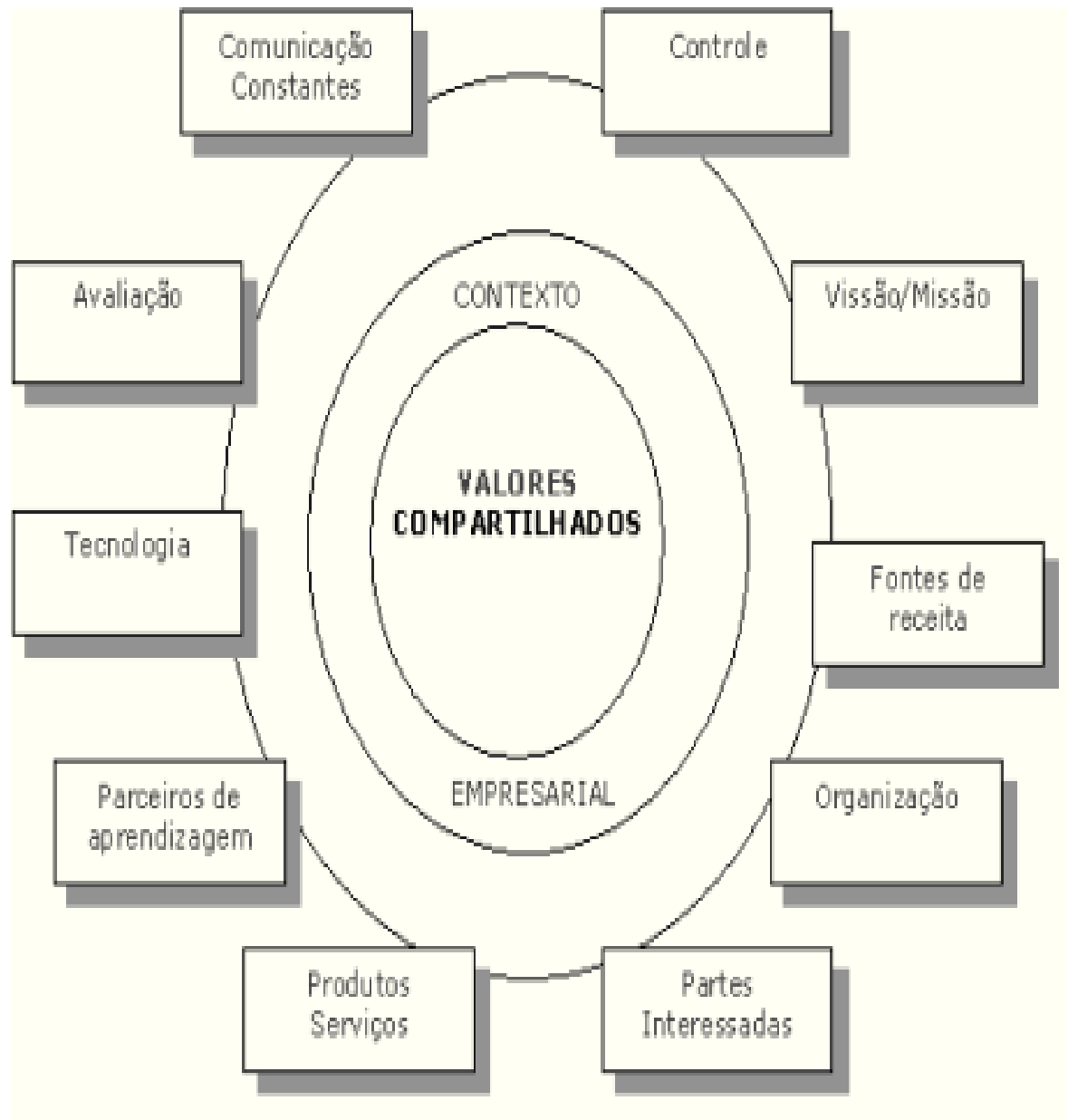
2.2.1 Funcionamento da Universidade Corporativa

Para Meister (1999), dez passos devem ser seguidos para garantir a implantação e funcionamento de uma Universidade Corporativa:

- a. **Controle:** é importante constituir um corpo diretivo, isto é, um sistema de governança para definir papéis e responsabilidades;
- b. **Visão:** representa o que a organização almeja para o seu futuro, resultado do esforço colaborativo de seus funcionários;
- c. **Fonte de Receita:** não se podem olvidar os recursos que vão sustentar a UC. É necessário definir como as verbas chegarão, se por alocação corporativa ou através da cobrança de serviços prestados.
- d. **Organização:** define se a universidade vai funcionar de forma centralizada ou não. Muitas vezes, para reduzir os custos, é preciso colocar todos os treinamentos sob o mesmo “guarda-chuva”;
- e. **Partes interessadas:** identifica o público-alvo da Universidade Corporativa (fornecedores, colaboradores internos ou consumidores externos) e suas necessidades;
- f. **Produtos e serviços:** visa o desenvolvimento de um modelo de soluções de aprendizagem para alcançar a qualificação exigida pela empresa. Pode ser atualizado segundo a necessidade dos negócios;
- g. **Parceiros de aprendizagem:** consultores, universidades tradicionais ou outras instituições de ensino superior;
- h. **Tecnologia:** define os meios tecnológicos que serão utilizados para treinar mais pessoas, com menores custos e melhores resultados;
- i. **Avaliação:** é necessário criar um sistema para mensurar os resultados obtidos no desempenho das funções, mudanças de comportamento e eficiência dos processos;
- j. **Comunicação constante:** é imprescindível compartilhar informações sobre os valores e resultados da Universidade Corporativa para aumentar o interesse e o comprometimento dos colaboradores.

A “**Figura 1**” ilustra os dez componentes fundamentais para a formação de uma Universidade Corporativa.

Figura 1 – Dez Componentes Fundamentais do Projeto de uma Universidade Corporativa.



Fonte: Meister (1999, p.63).

Os dez componentes como apresentados representam a interligação e a forma cíclica que fundamenta a base metodológica de uma Universidade Corporativa.

2.2.2 Universidades Tradicionais versus Universidades Corporativas.

Para uma distinção entre as universidades tradicionais e as universidades corporativas, Monteiro (2001) levantou algumas características, as quais se veem no “**Quadro 2**”:

Quadro 2- Características Universidade Formal x Corporativa

Formal	Corporativa
Necessita de credenciamento e reconhecimento oficial	Dispensa credenciamento ou reconhecimento oficial – o seu reconhecimento é pelo mercado
Diplomas para terem validade têm que ser registrados	Diplomas não necessitam de registro – o que vale é a aprendizagem
Rigidez na oferta de períodos letivos (anuais ou semestrais)	Flexibilidade na oferta de períodos letivos – módulos diferenciados - fins-de-semana, quinzenais, bimestrais etc
Preponderância de aulas expositivas, teóricas	Preponderância de metodologias que privilegiam a aprendizagem por meio de atividades práticas, de exercícios, estudo de casos, simulação, jogos de empresas etc.
Currículos “nacionais”	Currículo "sob medida"
Sistema educacional formal	Sistema integrado de gestão de talentos humanos de um negócio
Aprendizagem temporária	Aprendizagem contínua
Ênfase no passado	Ênfase no futuro
Instalações físicas (campus)	Redes de aprendizagem
Aprendizagem baseada em conceitos acadêmicos	Aprendizagem baseada na prática do mundo dos negócios
Ensino não acompanha a velocidade das mudanças	Ensino em tempo real
Aprendizagem individual	Aprendizagem coletiva
Corpo docente acadêmico dissociado da realidade profissional	Corpo docente altamente profissional, praticando o que transmite ao educando
Ensina a estudar e pesquisar	Ensina a pensar e praticar

Fonte: Monteiro, 2001. (Adaptado)

Faz-se relevante destacar que determinados programas de Treinamento e Desenvolvimento originaram as UC quando as empresas começaram a entender que a preparação adotada pelas universidades tradicionais não estava adequada à nova realidade do trabalho.

Ressalte-se, ainda, que o surgimento e expansão das UC foram impulsionados pela constante mudança no contexto do trabalho, pelo desenvolvimento de novas tecnologias para a criação de produtos e serviços, pela incessante busca por inovação, pelos objetivos almejados em relação à redução dos custos totais e, em seu limite, pela concorrência global.

2.2.3 Exemplos de Universidade Corporativa no Brasil

De acordo com Eboli (2004), várias empresas brasileiras possuem Universidades Corporativas já implantadas ou em desenvolvimento: Abril, Ambev, Banco do Brasil, Banco Itaú, BNDES, Caixa Econômica Federal, Correios, Embratel, Globo, Lojas Renner, Natura, Petrobrás, Sadia, Tigre, Unibanco, Unimed e Vale, entre outras.

A seguir são explanadas algumas destas empresas a partir de informações disponíveis em seus sítios na Internet.

- **Vale:** anteriormente denominada Companhia Vale do Rio Doce, a Vale é uma mineradora que atua em todo o mundo desde 1942 e que foi privatizada em 1997, possuindo mais de 100 mil empregados. Em 2003 criou a VALER, sua universidade corporativa. A empresa descreve como entende o papel da UC em se sítio eletrônico:

Acreditamos que a educação é fundamental para a transformação humana, das empresas e da sociedade. Para estimular a aprendizagem contínua dos nossos empregados e fortalecer o processo educacional das comunidades onde estamos presentes, criamos, a Valer – Educação Vale. [...] Tendo como filosofia formar pessoas para o trabalho e para a vida, possui ações de educação básica, técnica e gerencial, cidadania corporativa, e cultura e arte, implementadas em parceria com instituições de ensino de todo o mundo. [...] A aposta em educação é fundamental para perpetuar a competitividade e a excelência de desempenho e faz parte da nossa estratégia de atração, desenvolvimento e retenção de profissionais qualificados, em escassez no setor de mineração. (www.vale.com)

- **Petrobras:** criada em 1953, atuando em 28 países na produção de energia. Criou a Universidade Petrobrás em 2000. De acordo com o seu *site*:

A Petrobras é uma das empresas que mais investem em capacitação no mundo. Desenvolver seu pessoal sempre foi prioridade da companhia pela carência de mão-de-obra especializada para a instalação da indústria de petróleo no país. [...] A Universidade Petrobras é o principal órgão da empresa para treinamento e desenvolvimento dos talentos e competências necessárias de seu pessoal. [...] O desenvolvimento de pessoas é o seu principal desafio: suprir uma demanda crescente na educação dos empregados. Para isso, desenvolve parcerias com instituições educacionais do Brasil e do exterior e promove aulas presenciais e educação à distância. (www.petrobras.com.br)

- **Banco do Brasil:** criado em 1808, é uma das maiores instituições financeiras do país. A Universidade Corporativa do Banco do Brasil, a UniBB, existe desde 2002.

Conforme seu *site*:

Em 2002, a Empresa percebeu a necessidade de um alinhamento mais preciso das ações de capacitação com a estratégia corporativa e criou a UniBB - Universidade Corporativa Banco do Brasil, cujo papel é desenvolver competências profissionais, por meio da sistematização de ações educacionais, que contribuem para a melhoria do desempenho organizacional e para o fortalecimento da imagem do Banco. O papel da UniBB está sendo cumprido em cada unidade do Banco do Brasil em que esteja acontecendo uma situação de aprendizagem: seja no local de trabalho com funcionários compartilhando conhecimentos, nos cursos a distância por meio dos Portais UniBB em português, inglês e espanhol, e do Aplicativo UniBB Mobile, ou em salas de aula em uma das 30 unidades regionais de Gestão de Pessoas do BB, distribuídas em todo o território brasileiro. (www.bb.com.br)

- **Caixa Econômica Federal:** conhecida também simplesmente como CAIXA foi fundada em 1861 e, é hoje, a terceira maior instituição financeira do país possuindo filiais em todo o Brasil. Segundo o seu sítio eletrônico,

A Universidade CAIXA é resultado de um trabalho focado no desenvolvimento integral das pessoas, iniciado em 1996, com o Programa Crescer com a CAIXA. O Programa propunha a inclusão de novos elementos na cultura educacional, como a atuação dos gestores como líderes educadores, a corresponsabilidade do aprendiz pelo seu desenvolvimento e o foco em resultados sustentáveis. A evolução do programa resultou na implantação da Universidade CAIXA, cujo foco principal é vincular as ações de desenvolvimento à estratégia da Empresa. A Universidade CAIXA dispõe de um Campus Físico em São Paulo e outro em Brasília, para as ações educacionais com metodologia de sala de aula. (www.caixa.gov.br)

Ainda segundo Eboli (2004), essas organizações desenvolvem “um sistema de aprendizagem contínua”, uma vez que se utilizam dos princípios oriundos da Universidade Corporativa, possibilitando o aprendizado e trabalho dentro de novos processos e novas soluções, compreendendo assim a relevância da contínua aprendizagem associada aos objetivos estratégicos das organizações.

A importância da Universidade Corporativa para essas empresas é ratificada por Eboli (2004), assim:

Nesse sentido, adotar um sistema de Educação Estratégica, nos moldes de uma Universidade Corporativa (UC), é condição essencial para que as empresas desenvolvam com eficácia seus talentos humanos. O impacto positivo nos resultados do negócio decorrente da adoção desses Sistemas Educacionais Estratégicos e Competitivos sem dúvida é o principal fator que tem incentivado um interesse crescente pelo tema, no mundo corporativo e na academia. (EBOLI, 2004, p.7).

A constante busca das organizações pelos diferenciais competitivos nos mercados, sustenta a grande relevância dos projetos de Universidades Corporativas existentes.

3 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa GAMA, conforme consulta em seu sítio eletrônico, é uma instituição financeira que atua há mais de 150 anos no mercado brasileiro, trabalhando com a concessão de créditos consignados a funcionários públicos, aposentados e pensionistas, além de empregados da iniciativa privada, como também dispõe de diversas linhas de financiamentos para pessoas físicas e jurídicas. Conta com mais de 4.200 pontos de atendimento espalhados em cidades de todas as regiões do Brasil.

A empresa, de acordo com o sítio eletrônico, tem sua sede administrativa em Brasília, possui convênios de folhas de pagamento através de terminais de autoatendimento, além de possuir cartões de crédito com bandeira própria, construindo, ao longo de sua história, um relacionamento de confiança com clientes e com o mercado bancário. Atualmente encontra-se entre as cinco maiores Instituições Financeiras do país e possui mais de 90.000 funcionários distribuídos em todo o país.

3.1 A Universidade Corporativa GAMA

As primeiras ações de desenvolvimento de pessoas na GAMA usavam a metodologia baseada nos estudos em sala de aula. Eventualmente, ocorreram atividades relacionadas com treinamento à distância e sempre caracterizadas como algo complementar ao outro método.

(...)

A Universidade Corporativa surgiu atrelada aos objetivos e ações da empresa, desenvolveu e fortaleceu suas competências empresariais, caracterizando-se como solução para a gestão na busca do processo de aprendizagem contínua e do autodesenvolvimento dos colaboradores da empresa.

(...)

Num primeiro momento o público alvo da Universidade GAMA são os empregados, estagiários e prestadores de serviço da empresa, totalizando um universo de mais de 100.000 colaboradores em todo o Brasil.

(...)

O projeto prevê a criação de produtos na Universidade para atender e beneficiar clientes, fornecedores, parceiros e a comunidade.

(FONTE: Sítio da empresa).

3.1.1 Missão e Visão

Fomentar o aprendizado contínuo e o desenvolvimento de competências, objetivando o alcance de resultados sustentáveis para as pessoas, para a GAMA e para a sociedade.

Ser reconhecida como um centro de excelência em soluções de aprendizagem para o desenvolvimento profissional e social da GAMA e seus parceiros.

3.1.2 Políticas de Educação Corporativa da GAMA

O alinhamento estratégico da Universidade Corporativa GAMA aos objetivos da Empresa viabiliza-se por meio de quatro políticas:

Política I: a GAMA reconhece o processo de educação corporativa como estratégia de crescimento profissional e prioriza o investimento contínuo em ações de desenvolvimento integradas com os seus objetivos estratégicos.

Política II: a GAMA estimula o desenvolvimento permanente da sua cadeia de valor como forma de valorizar a competência e a profissionalização e fortalecer a responsabilidade social.

Política III: a GAMA reconhece o exercício da liderança educadora como prática essencial na gestão de pessoas.

Política IV: a atividade de instrutoria/tutoria é considerada de alta relevância e prioridade para o processo de educação corporativa da GAMA.

3.1.3 Modelo Pedagógico

O Modelo Pedagógico da UC GAMA é focado mais intensamente na capacitação profissional, objetivando reflexos nos resultados, e baseado nas seguintes premissas:

- Necessidade de focar e aprimorar o processo de formação profissional da empresa.
- Ampliação das oportunidades para o desenvolvimento de pessoas nas Agências.
- Utilização da Certificação de Conhecimentos para a capacitação profissional.

Nesse contexto, o Modelo Pedagógico da Universidade Corporativa GAMA tem como função estabelecer as bases para o processo de aprendizagem na empresa, orientar todas as ações idealizadas e desenvolvidas pela Universidade e definir o modelo de formação e capacitação técnica e profissional dos empregados, em um processo coerente com o perfil de profissional exigido pela organização.

4 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para realizar este estudo foi a pesquisa bibliográfica através da consulta à literatura sobre o tema, pesquisas, relatórios, estudos e artigos eletrônicos disponíveis na rede mundial de computadores, além de uma pesquisa de campo realizada com colaboradores da empresa GAMA que possui destaque no mercado financeiro nacional.

A pesquisa de campo realizada buscou o levantamento de dados que auxiliassem os estudos realizados visando esclarecer as hipóteses que foram levantadas, quais foram:

1. A Universidade Corporativa é um importante agente facilitador do aprendizado;
2. Empresas que focam a gestão do conhecimento (criação e difusão) têm funcionários mais satisfeitos com seus resultados;
3. Os funcionários que participam de ações nas Universidades Corporativas acreditam ter melhores condições de desempenhar suas tarefas na organização;
4. A existência da Universidade Corporativa na empresa é um diferencial competitivo na visão dos funcionários.

Para Gil (2014, p. 8), um conhecimento só pode ser considerado científico quando é possível identificar a metodologia utilizada para alcançá-lo. Assim, define metodologia como: “caminho para se chegar a determinado fim”.

Segundo Gil, pesquisa pode ser definida como:

O Procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados (GIL, 2007, p. 17).

Já a Metodologia Científica para Marconi e Lakatos (2010, p. 65) “é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros.” A principal atividade da metodologia é a pesquisa.

4.1 Delineamento da Pesquisa

A pesquisa realizada pode ser classificada como qualitativa, pois não se preocupa com a quantidade, mas sim com o aprofundamento do conhecimento acerca de um grupo social, organização ou fenômeno. Para Sampieri, Collado e Lucio (2006):

Os estudos qualitativos não pretendem generalizar de maneira intrínseca os resultados para a população mais ampla, nem necessariamente obter amostras significativas (sob a lei da probabilidade); não pretendem nem mesmo que seus estudos sejam replicados. Assim, se fundamentam mais em um processo indutivo (exploram e descrevem, e logo geram perspectivas teóricas). Vão do particular ao geral. (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006, p. 11).

A pesquisa qualitativa costuma ser direcionada, ao longo de seu desenvolvimento, para Neves (1996), e não visa enumerar ou medir eventos, tendo um foco de interesse amplo partindo de uma perspectiva diferenciada da adotada pelos métodos quantitativos. Ainda segundo Neves (1996):

Através dela são obtidos dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo. Nas pesquisas qualitativas, é frequente que o pesquisador procure entender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir daí, situe sua interpretação dos fenômenos estudados. (NEVES, 1996, p.1).

A pesquisa também pode ser classificada como descritiva. Conforme Gil (2014), a pesquisa descritiva busca primordialmente descrever as características da população estudada a partir da coleta de dados utilizando técnicas padronizadas nesse processo.

Para Marconi e Lakatos (2010), a entrevista “... Trata-se, pois, de uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica. Alguns autores consideram a entrevista como o instrumento por excelência da investigação social.”

A pesquisa de campo foi realizada em duas filiais da empresa localizadas no município de Fortaleza-CE, com a participação de trinta empregados, todos atualmente fazendo um ou mais cursos através da Universidade Corporativa da empresa GAMA.

As pesquisas de campo segundo Gil:

[...] se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados. (GIL (2014, p. 55).

Inicialmente o gerente de cada filial foi contatado para que fossem informados os objetivos da pesquisa e conseguir a autorização para realizá-la junto aos funcionários da empresa.

Foi assegurado o caráter confidencial da pesquisa e a garantia de que as entrevistas seriam realizadas em horários que não atrapalhassem a rotina de trabalho. Depois, alguns funcionários foram convidados a participar, após a assinatura de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (ver apêndice B), documento que informa e esclarece o sujeito da pesquisa de maneira que ele possa tomar sua decisão de participar ou não do projeto de forma justa e sem constrangimentos.

4.2 Universo da Pesquisa e Seleção dos Participantes

Conforme Marconi e Lakatos (2010, p.206) “universo ou população, é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. O universo da investigação foi composto por 30 funcionários da empresa GAMA lotados em filiais do município de Fortaleza, Ceará. Os critérios utilizados para a seleção dos participantes foram a acessibilidade e a matrícula regular em cursos da Universidade Corporativa GAMA.

4.3 Instrumento de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada de entrevistas estruturadas com aplicação de um questionário (ver apêndice A) com perguntas voltadas para funcionários da empresa GAMA, instituição financeira com atuação em todo o território nacional, a fim de diagnosticar sua percepção acerca da Universidade Corporativa da empresa.

4.4 Análise dos Dados

Para Marconi e Lakatos (2010, p. 151) a análise é: “a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores”.

Na visão de Sampieri, Collado e Lucio (2006):

Algumas pessoas pensam que a análise qualitativa limita-se a descrições narrativas, como se fosse um romance que ressalta costumes. Seria mais ou menos como se a instrução fosse: “entra em uma comunidade, observa, pergunta o que está acontecendo e narra uma história” (por exemplo, como vive um grupo étnico – o que come, quais são seus costumes, como é constituído, que é o líder – ou um grupo social). Isso pode ser parte da atividade do analista qualitativo, mas não se limita a isso. (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006, p. 491).

5 RESULTADOS

Para a análise das entrevistas realizadas com os estudantes da UC GAMA, tentou-se interpretar as respostas compatibilizando-as com teoria estudada.

5.1 Análise dos Resultados

Ao serem indagados sobre quantos cursos estão matriculados na Universidade Corporativa da empresa GAMA, a maior parte dos participantes da pesquisa, 47%, indicaram estar matriculados em dois cursos, seguidos de 33% que estão matriculados somente em um curso e 13% com apenas um curso matriculado na UC GAMA.

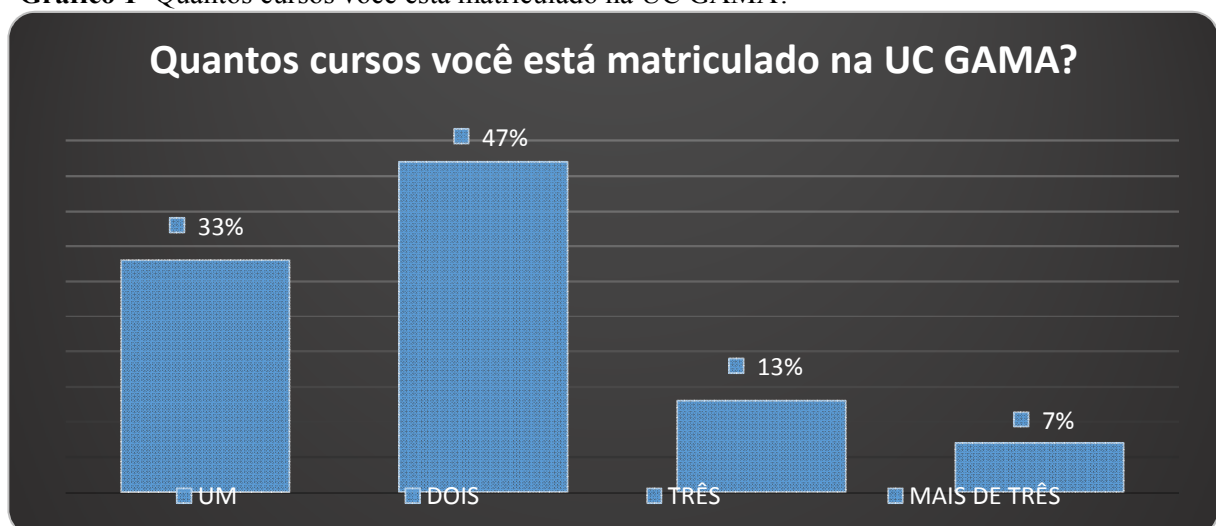
5.1.1 Você está matriculado em quantos cursos na Universidade Corporativa GAMA atualmente?

Tabela 1 – Quantos cursos você está matriculado na UC GAMA?

Quantidade de cursos	Participantes	Percentual
Um curso	10	33%
Dois cursos	14	47%
Três cursos	4	13%
Mais de três cursos	2	7%
Totais	30	100%

Fonte: produção própria.

Gráfico 1- Quantos cursos você está matriculado na UC GAMA?



Fonte: produção própria.

Sendo observada aqui a boa participação dos empregados nas atividades disponibilizadas pela Universidade GAMA, pois quase a metade dos entrevistados está matriculada em dois cursos, mostrando o alinhamento com as ideias dos autores explanados

neste trabalho, uma vez que para Ferreira (2009) o diferencial conhecimento tornou-se o principal recurso-chave nas organizações, como muito bem exemplificado por Meister (1999):

A educação não mais termina quando o aluno se forma na escola tradicional. Na Antiga economia, a vida de um indivíduo era dividida em dois períodos: aquele em que ele ia para escola e o posterior à sua formatura, em que ele começava a trabalhar. Agora, espera-se que os trabalhadores construam sua base de conhecimento ao longo da vida. Por um momento, pensa no seu próprio trabalho e nas novas qualificações que você precisou adquirir nos dois últimos anos. Trabalho e aprendizagem sobrepõem-se em indústrias tão diversas quanto software para computadores, saúde, serviços públicos, telecomunicações e até mesmo treinamento e desenvolvimento. Isso significa que não existe realmente aquilo que se chama de graduação. Nosso conhecimento e nossas qualificações só são adequados durante um período que pode ser de 12 a 18 meses, depois do qual precisamos reabastecê-los para competir na economia global do conhecimento. (MEISTER, 1999, p. 11).

5.1.2 Com que frequência você acessa o portal da UC GAMA?

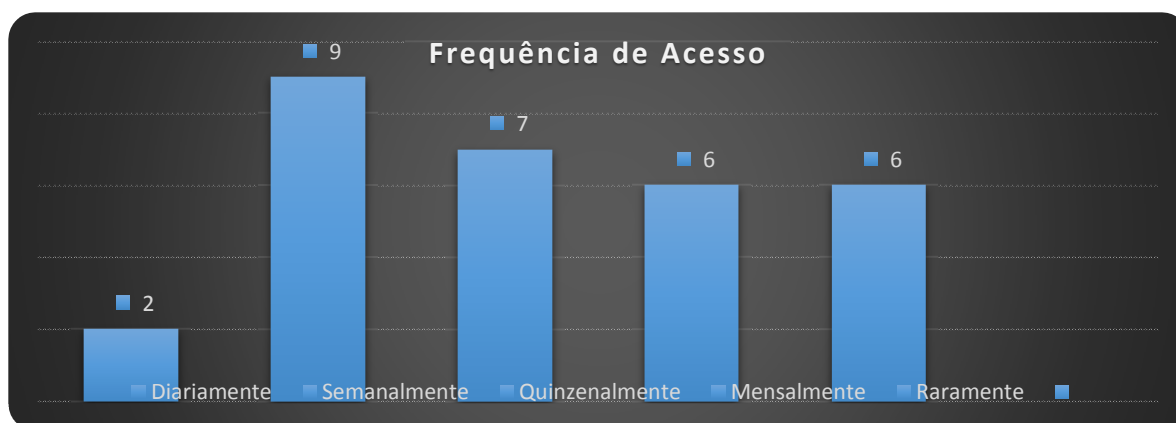
Perguntados acerca da frequência com que acessam a Universidade Corporativa, 30% dos entrevistados responderam que o fazem uma vez por semana, 24 % a cada quinze dias. Apenas dois participantes, ou 6% do total de respondentes, afirmaram acessá-la diariamente, o que parece indicar que os acessos ocorrem com mais frequência apenas durante a realização de cursos obrigatórios, não sendo hábito dos funcionários efetuar o acesso de forma espontânea.

Tabela 2 - Com que frequência você acessa o portal da UC GAMA?

Frequência	Participantes	Percentual
Todos os dias	2	6%
Uma vez por semana	9	30%
Quinzenalmente	7	24%
Uma vez por mês	6	20%
Raramente	6	20%
Totais	30	100%

Fonte: produção própria.

Gráfico 2 - Com que frequência você acessa o portal da UC GAMA?



Fonte: produção própria.

Essa situação requer uma atuação da empresa GAMA visando uma mudança de postura dos funcionários, já que de acordo com as teorias estudadas nesse trabalho, conforme Meister (1999), a utilização de ferramentas de Educação à Distância, on-line, é a saída para dar a celeridade na renovação do conhecimento, necessária às organizações nos tempos atuais, além de que, conforme Alperstedt (2001) essa postura tornou-se fundamental diante das novas perspectivas sobre conhecimento:

Igualmente as empresas precisam constantemente renovar e ampliar seus conhecimentos em função da necessidade de se adaptarem às frequentes mudanças do meio externo; porém a agilidade reativa não é suficiente. Não basta buscar a adaptação a partir de mudanças no ambiente; a organização deve promover sua capacidade de inovar constantemente, caracterizando uma postura proativa. (ALPERSTEDT, 2001, p. 152).

5.1.3 Os cursos ofertados estão relacionados com o trabalho que você realiza?

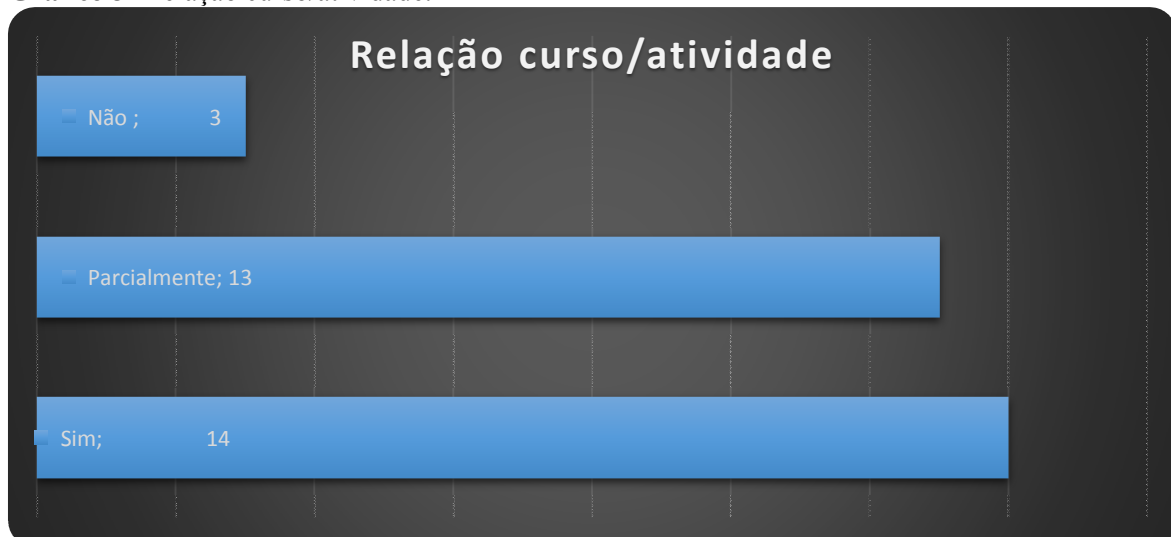
Quanto à conexão entre os cursos oferecidos pela UC GAMA e o trabalho realizado pelos funcionários, catorze entrevistados, ou 47% do total, declararam que sim, o curso tem relação com o trabalho que realizam. Outros 43%, contudo, afirmaram que o curso disponibilizado atende apenas parcialmente à atividade diretamente desempenhada, enquanto 10% dos respondentes negaram categoricamente qualquer conexão entre o curso ofertado e o trabalho.

Tabela 3- Relação entre os cursos e a atividade desempenhada.

Relação	Participantes	Percentual
Sim	14	47%
Apenas parcialmente	13	43%
Não	3	10%
Totais	30	100%

Fonte: produção própria.

Gráfico 3- Relação curso/atividade.



Fonte: produção própria.

Este resultado sugere que a empresa GAMA precisa atualizar alguns dos cursos disponibilizados na UC, a fim de adaptá-los à realidade profissional de seus colaboradores, e assim manterá sua estratégia alinhada com as teorias apresentadas no presente trabalho, pois conforme Branco (2006) “O foco na estratégia e nos valores organizacionais é o que determina a verdadeira universidade corporativa.”, como também corroborando com as ideias de Ferreira (2009):

O fortalecimento da cultura corporativa deve ser o foco organizacional capaz de despertar nas pessoas a vocação para o aprendizado; incentivar e estruturar atividades de autodesenvolvimento e motivar e reter os melhores talentos contribuindo para o aumento da felicidade pessoal, dentro de um clima organizacional saudável. (FERREIRA, 2009, p. 33).

5.1.4 Os cursos realizados agregam conhecimento para o seu desenvolvimento profissional?

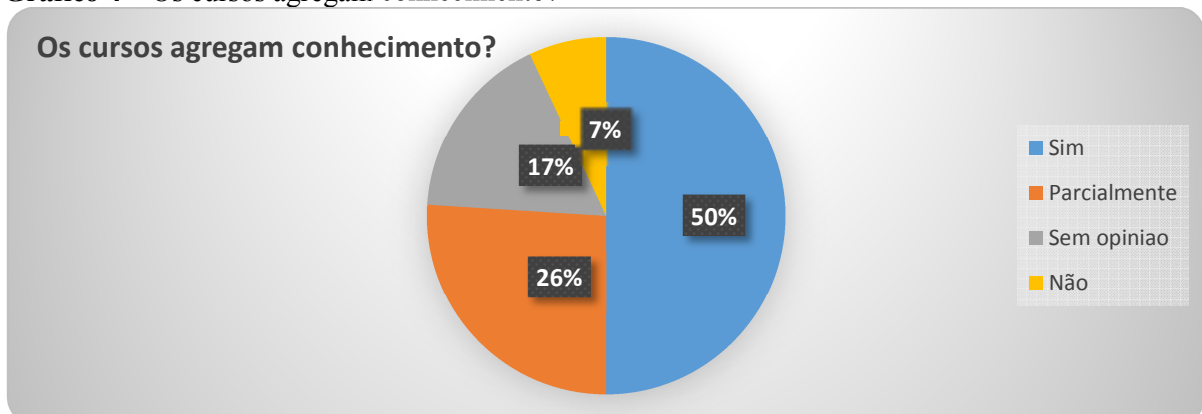
Confrontados com a agregação de conhecimentos para o desenvolvimento profissional, a metade dos participantes informou que os cursos realizados através da UC contribuem, indubitavelmente, para aumentar sua bagagem intelectual e enriquecer seu currículo. Oito participantes, 27% do total, afirmaram que os cursos agregam, sim, parte dos conhecimentos necessários ao desenvolvimento da carreira. Cinco disseram não ter opinião formada quanto ao tema e 6% dos entrevistados não perceberam nos cursos realizados nenhuma contribuição para o futuro profissional.

Tabela 4 – Os cursos agregam conhecimentos para o desenvolvimento profissional?

Os cursos agregam conhecimento	Participantes	Percentual
Sim	15	50%
Apenas parcialmente	8	26%
Não tenho opinião formada	5	17%
Não	2	7%
Totais	30	100%

Fonte: produção própria.

Gráfico 4 – Os cursos agregam conhecimento?



Fonte: Produção própria

Constata-se assim, que a visão da maioria dos funcionários é que os cursos da UC GAMA contribuem para seu desenvolvimento profissional, constatação esta que mostra, de acordo com as teorias estudadas neste trabalho, o alinhamento das estratégias da empresa GAMA aos novos paradigmas do desenvolvimento profissional, pois para Chiavenato (2010) “O papel das organizações no aprendizado de seus funcionários está se ampliando cada vez mais”, além desse papel sofrer as influências descritas por ele:

E a educação corporativa está sendo estimulada por um ambiente inquieto, curioso e revolucionário, provocado por fatores externos - como a globalização, o desenvolvimento tecnológico, a competitividade, as mudanças rápidas e descontinuas etc.- que causam impacto na administração das organizações. (CHIAVENATO, 2010, p. 388).

5.1.5 Qual seu nível de satisfação em relação aos seus resultados alcançados dentro da GAMA?

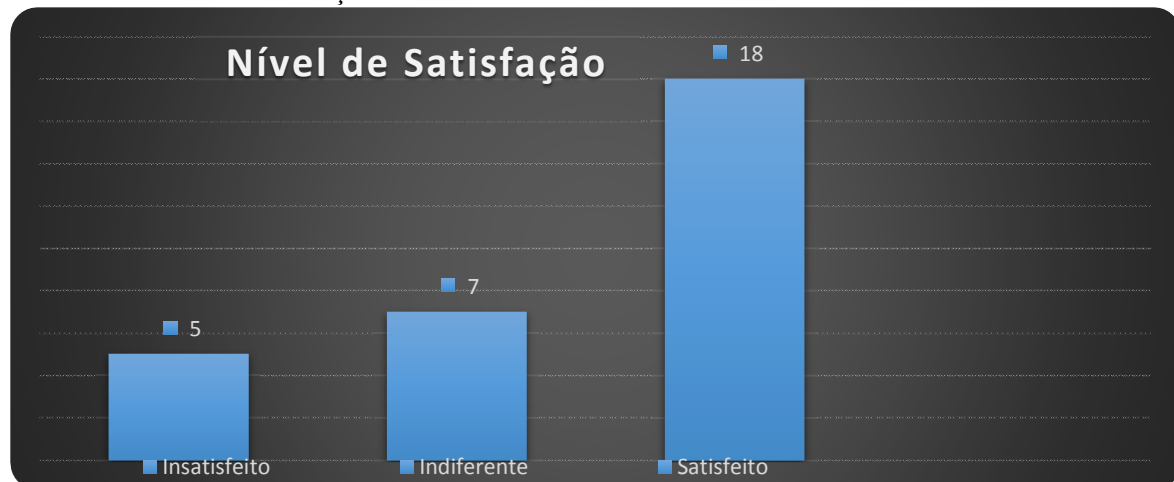
Do total de participantes, dezoito informaram que se sentem satisfeitos com seus resultados dentro da GAMA; sete demonstraram indiferença quanto ao tema e apenas cinco disseram sentir-se insatisfeitos quanto aos resultados alcançados, o que pode ser visto como um grande resultado alcançado pela UC GAMA, pois a maioria dos entrevistados está satisfeita com os benefícios proporcionados pelos cursos realizados através da UC.

Tabela 5 – Nível de satisfação

Nível de Satisfação	Participantes	Percentual
Insatisfeito	5	17%
Indiferente	7	23%
Satisfeito	18	60%
Totais	30	100%

Fonte: produção própria.

Gráfico 5- Nível de Satisfação



Fonte: produção própria

Os resultados apresentados neste item demonstram que a UC GAMA está no caminho esperado para o alcance de melhores resultados para a empresa GAMA, conforme a visão de Chiavenato (2010) onde “A educação corporativa põe o foco no desenvolvimento do quadro de pessoas com vistas a obter resultados nos negócios”, como também explicado por ele:

Trata-se de incentivar a aprendizagem contínua para desenvolver atitudes, formas de pensamento e hábitos, competências e uma visão do negócio, que possam dotar as pessoas de ferramentas mentais que aperfeiçoem seu trabalho. O gerenciamento do conhecimento procura alinhar a educação das pessoas aos objetivos estratégicos do negócio. (CHIAVENATO, 2010, p. 388).

5.1.6 Qual sua opinião sobre o Layout da Universidade Corporativa GAMA?

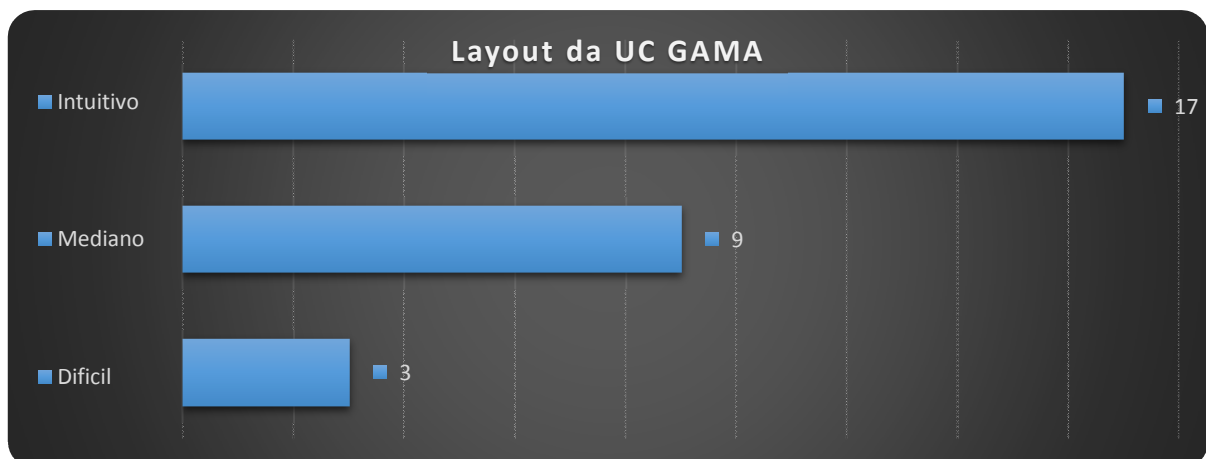
Indagados sobre se o layout da UC GAMA é de fácil ou difícil navegabilidade, 57% dos entrevistados defenderam ser o layout bem intuitivo e de fácil navegação, 30% declararam sentir certa dificuldade em encontrar os conteúdos e 13% disseram que a navegabilidade é difícil e não favorece a aprendizagem, portanto quase a metade dos entrevistados relatou alguma dificuldade em sua utilização, o que é um índice bastante elevado exigindo da UC GAMA uma atuação visando melhoria neste quesito.

Tabela 6 – Opinião sobre o layout da UC

Layout	Participantes	Percentual
Intuitivo/fácil interpretação	17	57%
Apresenta dificuldade mediana	9	30%
A navegabilidade é difícil/não estimula a aprendizagem	4	13%
Totais	30	100%

Fonte: produção própria.

Gráfico 6 - Opinião sobre o layout da UC



Fonte: produção própria.

Essa necessidade de atuação corrobora com a visão de Girardi e Benetti (2008) em que somente será possível alcançar benefícios tanto empresariais quanto para os profissionais envolvidos se houver uma Universidade Corporativa bem planejada e monitorada, como também vai de encontro com um dos sete princípios de sucesso de um plano estratégico de Educação Corporativa, descritos por Eboli (2004):

Disponibilidade: Oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis e concretas para que os colaboradores realizem a aprendizagem “a qualquer hora e em qualquer lugar”, estimulando-os assim a se responsabilizarem pelo processo de aprendizado contínuo e autodesenvolvimento. (EBOLI, 2004, p.7).

5.1.7 Qual sua opinião sobre a disponibilidade da Universidade Corporativa?

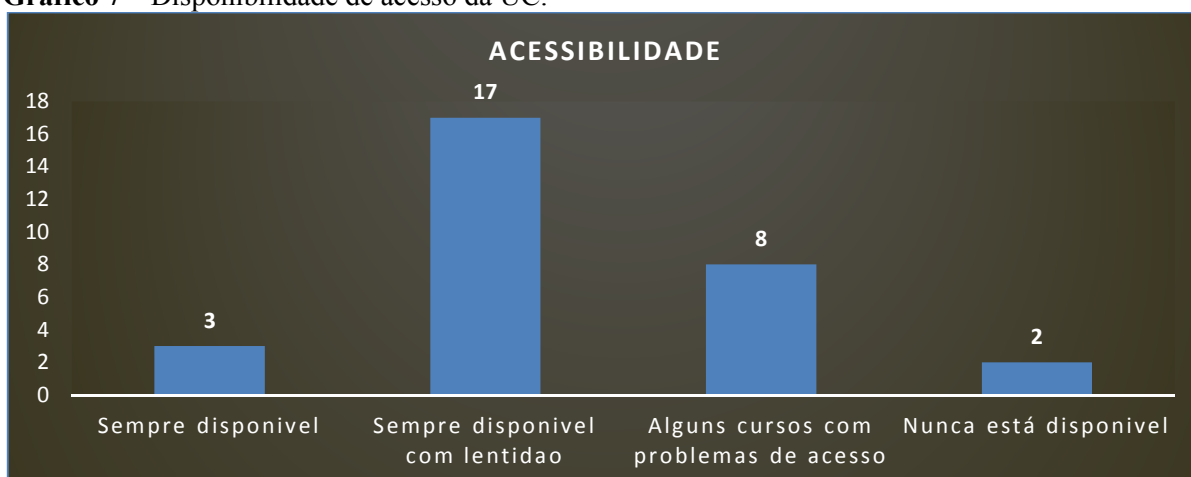
Questionados quanto à disponibilidade de acesso da UC GAMA, 57% dos entrevistados informaram que a UC sempre está disponível, porém com lentidão; 27% declararam que não conseguem realizar alguns cursos devido a estes apresentarem problemas de acesso.

Tabela 7 – Disponibilidade da UC

Disponibilidade	Participantes	Percentual
Sempre disponível	3	10%
Sempre disponível, mas com lentidão	17	57%
Alguns cursos com problemas de acesso	8	27%
Nunca está disponível	2	6%
Totais	30	100%

Fonte: produção própria.

Gráfico 7 – Disponibilidade de acesso da UC.



Fonte: produção própria.

Dessa forma, mais de 80% dos entrevistados relatou alguma dificuldade na utilização da Universidade Corporativa, um índice extremamente alto para este quesito, o que novamente vem exigir da UC GAMA uma atuação para a reversão destes índices, pois como já descrito na análise do item 5.1.6, Girardi e Benetti (2008), afirmam que somente com monitoramento e planejamento muito bem adequados é que a Universidade Corporativa alcançará os benefícios esperados, além da importância do quesito “Disponibilidade”, também já explicitada no item anterior, de acordo com os estudos de Eboli (2004).

5.1.8 Você considera que a UC Gama representa um diferencial competitivo para a empresa?

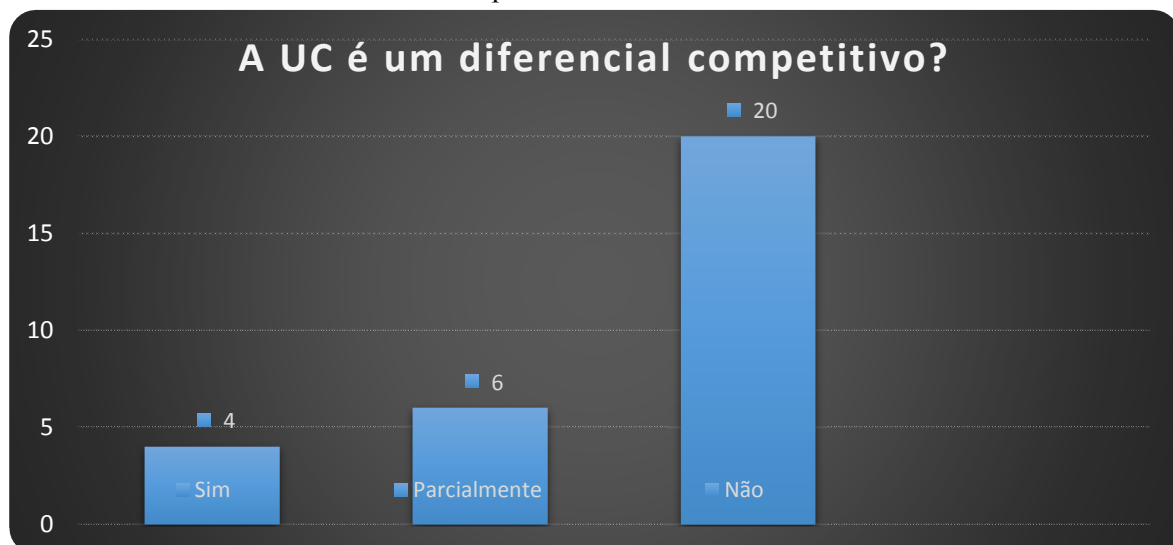
Indagados se entendem a UC como um diferencial competitivo para a empresa GAMA, 20 participantes, ou 67% do total, negaram essa condição. Apenas 4 participantes, 13% dos entrevistados, disseram ter certeza quanto à possibilidade da UC GAMA ser um diferencial competitivo e 6 participantes, ou 20% dos respondentes, responderam que, de forma parcial, entendem essa possibilidade à UC GAMA.

Tabela 8 – A UC é um diferencial competitivo?

Recebeu treinamento para utilizar a UC	Participantes	Percentual
Sim	4	13%
Parcialmente	6	20%
Não	20	67%
Totais	30	100%

Fonte: produção própria.

Gráfico 8 - A UC é um diferencial competitivo?



Fonte: produção própria.

Este resultado indica que a empresa necessita realizar uma pesquisa mais detalhada com seu corpo funcional visando identificar pontos de melhoria da UC, de forma a alterar essa percepção atual dos empregados, já que as teorias explanadas neste trabalho identificam ser um princípio balizador da criação e gerenciamento de uma Universidade Corporativa o uso desta para obter uma vantagem competitiva. Meister (1999) esclarece:

As empresas que aplicam os princípios evidentes nas universidades corporativas estão olhando além dos programas de educação de funcionários, à procura de uma população-alvo – os funcionários internos – e criando sistemas de aprendizagem que reúnem clientes, funcionários e a cadeia de fornecimento em busca do aperfeiçoamento constante. O desafio, então, é criar um ambiente de aprendizagem no qual todo funcionário e todo elemento do sistema comercial da empresa compreenda a importância da aprendizagem contínua vinculada a metas empresariais. (MEISTER, 1999, p. 59).

5.1.9 Em relação à eficiência da metodologia de avaliação utilizada pela Universidade Corporativa, você a classifica como:

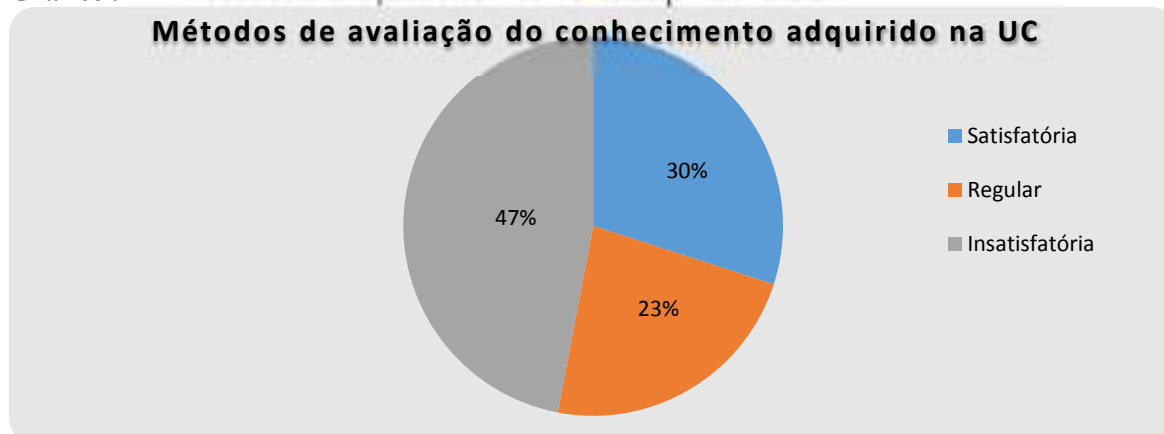
Respondendo ao quesito relacionado aos métodos de avaliação, catorze participantes, ou 47% do total, avaliaram como insatisfatória a metodologia utilizada nas avaliações; nove participantes, 30% dos entrevistados, responderam estar satisfeitos com o método de avaliação e sete participantes, ou 23% dos respondentes, entendem como regular a metodologia de avaliação da UC GAMA.

Tabela 9 – Métodos de avaliação do conhecimento adquirido na UC

Avaliação	Participantes	Percentual
Satisfatória	9	30%
Regular	7	23%
Insatisfatória	14	47%
Totais	30	100%

Fonte: produção própria.

Gráfico 9 – Métodos de avaliação do conhecimento adquirido na UC.



Fonte: produção própria.

De acordo com as respostas a empresa necessita readequar o método atualmente utilizado para avaliar o impacto dos conhecimentos adquiridos na UC sobre os seus recursos humanos, pois Meister (1999) traz, em sua visão, a importância do componente avaliação quando o lista entre os dez passos para a implementação de uma Universidade Corporativa: “Avaliação – é necessário criar um sistema para mensurar os resultados obtidos no desempenho das funções, mudanças de comportamento e eficiência dos processos”, descrevendo-o mais detalhadamente a seguir:

Para tanto, é preciso mais do que efetuar levantamentos de seis a nove meses após concluído o treinamento. Essa perspectiva significa fazer o acompanhamento de cada funcionário durante até cinco anos e entender qual foi a contribuição dele para a organização. A meta é avaliar o resultado da experiência de aprendizagem. (MEISTER, 1999, p. 56).

5.1.10 – Na sua visão a participação dos gestores no processo educacional do funcionário através da UC GAMA é efetiva?

Indagados acerca da participação dos gestores da empresa no processo educativo do funcionário através da UC, sete empregados responderam que a participação dos gestores é efetiva, outros dezessete informaram que a participação é apenas parcial e seis funcionários declaram que os gestores não participam de forma alguma do processo, o que contraria as ideias de Meister (1999), segundo o qual a participação dos gestores é um fator essencial para o sucesso da educação corporativa.

Muitos diretores de universidades corporativas que detêm as melhores práticas - Motorola, Banco de Montreal, General Electric, et al. - disseram que o fator vital para o sucesso do lançamento e operação de uma universidade corporativa é o envolvimento apaixonado do CEO. Os CEOs de empresas que possuem universidades corporativas de primeira linha passam uma parte considerável de seu tempo cultivando e gerenciando o capital intelectual pessoal da organização. (MEISTER, 1999, p.24).

Branco (2006) também ressalta a relevância do envolvimento dos gerentes para a UC dando ainda mais embasamento teórico para o tema em questão:

Formar um sistema de controle: não apenas o envolvimento da alta administração garantirá o esforço inicial, mas há que se ter a inclusão dos gerentes a fim de que se desenvolva uma visão compartilhada da universidade corporativa. O sistema controlador é uma estrutura com papel e responsabilidades definidos, que vincula estratégias empresariais ao projeto e desenvolvimento de soluções de aprendizagem. (BRANCO, 2006, p. 111).

Assim, diante dos dados e análises realizadas ficou constatado que os colaboradores da GAMA veem mantendo comportamento alinhado com as ideias dos autores explanadas neste trabalho, além de ter sido verificada a necessidade da empresa GAMA em atualizar alguns

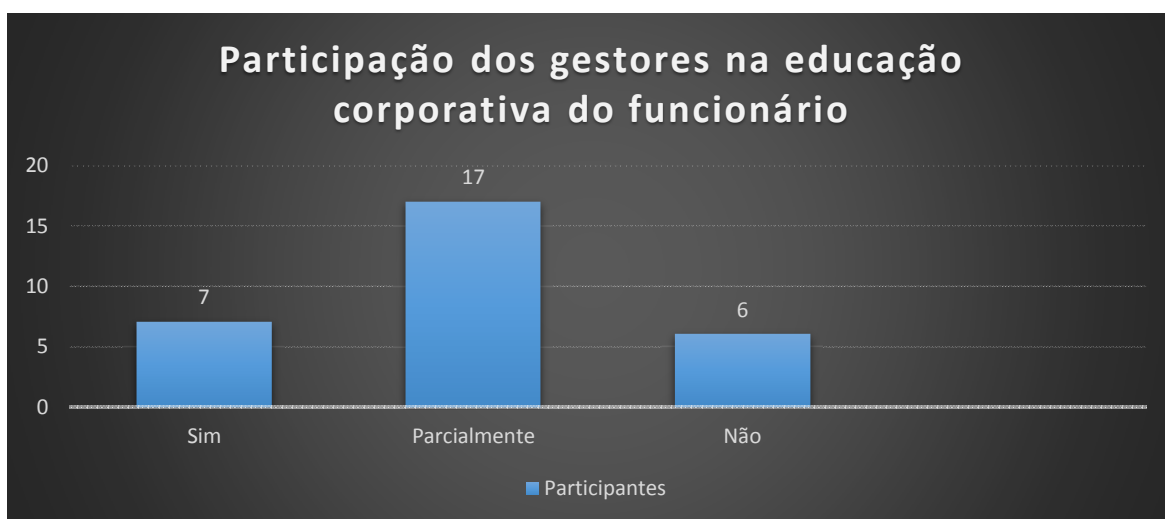
dos cursos disponibilizados na Universidade Corporativa, a fim de adaptá-los à realidade profissional de seus colaboradores.

Tabela 10 – Participação dos gestores

Participação dos gestores na educação do funcionário	Participantes	Percentual
Sim	7	23%
Parcialmente	17	57%
Não	6	20%
Totais	30	100%

Fonte: produção própria.

Gráfico 10- Participação dos gestores.



Fonte: produção própria.

Outra constatação é que os cursos da UC GAMA contribuem para o desenvolvimento profissional dos funcionários, demonstrando que as estratégias da empresa GAMA estão indo ao encontro dos novos paradigmas do desenvolvimento profissional, além de ter sido verificada a satisfação destes funcionários com os benefícios proporcionados pelos cursos.

Objetivando identificar pontos de melhoria, levantou-se a necessidade de uma pesquisa mais aprofundada pela empresa junto aos funcionários para identificar e corrigir os motivos pelos quais a Universidade Corporativa não é vista por eles como uma vantagem competitiva para a GAMA, além de ser preciso realizar o envolvimento dos gerentes no processo, de forma que esse envolvimento possa ser identificado pelos funcionários como relevante e obtenha os resultados esperados dentro da UC, de acordo com as teorias estudadas até aqui.

6 CONCLUSÃO

Como resultado da globalização e da verdadeira revolução tecnológica que vem surpreendendo a humanidade nas últimas décadas, a qualidade dos serviços oferecidos pelas empresas tornou-se um fator determinante para sua sobrevivência e crescimento. Assim, para que as empresas possam aprimorar seus serviços e produtos tornou-se indispensável, igualmente, o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários e colaboradores.

A partir desta constatação as organizações passaram a investir, cada vez mais, na qualificação de seus colaboradores, visando prepará-los para cumprir, adequadamente, as metas empresariais, através de um eficiente instrumento de difusão de conhecimento e saberes especialmente voltado para o atendimento dos interesses da empresa: a Universidade Corporativa (UC).

A UC, embora seja um fenômeno recente nas organizações, gradualmente consolida-se como o principal instrumento de treinamento no ambiente corporativo, superando o modelo de treinamento tradicional (tático, de única ocorrência, dependente de instrutores presentes em um espaço físico) que não mais atende aos quesitos de celeridade impostos pela realidade implacável do mundo dos negócios atual. A educação corporativa preenche esta lacuna, possibilitando o desenvolvimento de competências essenciais para determinar o êxito ou fracasso na tomada de decisões, além de despertar nos funcionários a consciência sobre a importância do conhecimento para elevar a competitividade das empresas.

Após a realização desta pesquisa foi possível constatar que as UC, através de um processo de aprendizado contínuo, permitem aos funcionários adquirir as habilidades imprescindíveis para lidar com as novas tecnologias e mudanças permanentes no mercado de trabalho.

As UC também proporcionam aos funcionários que participam das ações de desenvolvimento, a certeza de estarem realizando atividades que contribuem para o seu crescimento profissional.

Também foi constatado que não ocorre a percepção por parte dos funcionários da empresa GAMA de que a existência da Universidade Corporativa venha a ser um diferencial competitivo para a organização.

A autora acredita que todos os objetivos propostos foram plenamente alcançados e que com exceção da hipótese de número quatro, todas as outras hipóteses elaboradas revelaram-se verdadeiras.

Como fator de limitação do trabalho é importante frisar que os dados colhidos durante a realização da pesquisa de campo refletem a percepção de um número diminuto de funcionários da empresa pesquisada, o que não permite conclusões genéricas sobre todo o seu quadro funcional. Por esta razão, para estudos futuros, a autora sugere a realização de uma pesquisa nos mesmos moldes, porém com grupos maiores a fim de aprofundar os conhecimentos sobre o assunto.

REFERÊNCIAS

- ALPERSTEDT, Cristiane. **Universidades Corporativas**: Discussão e Proposta de uma Definição. Revista de Administração Contemporânea (RAC), v. 5, n. 3, set./dez. 2001. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=1>. Acesso em 5/julho/2016.
- BRANCO, Alessandra Rosa. **O Perfil das Universidades Corporativas no Brasil**. 2006. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/107/107>>. Acesso em: 15/maio/2016.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: e o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- EBOLI, Marisa P. **Educação Corporativa no Brasil Mitos e Verdades**. 2. ed. Editora Gente, 2004.
- _____. **Educação Corporativa no Brasil: Da Prática à Teoria**. 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2004/GRT/2004_GRT1816.pdf>. Acessado em 29/08/2016.
- FERREIRA, José Eduardo Camilo. **Universidade Corporativa**. Estudo de Caso: Caixa Econômica Federal. Monografia (Graduação em Logística com ênfase em Transportes) - Faculdade de Tecnologia da Zona Leste, 2009.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIRARDI e BENETTI. **A Universidade Corporativa como fator determinante da geração do conhecimento nas organizações**: O caso da EMBRATEL. 2008. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2008/tc/5112008113144PM.pdf>>. Acesso em 07/08/2016.
- LOPES, J. C. **Educação Corporativa**. Disponível em « <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/educacao-corporativa/>». Acesso em 08 de julho de 2016.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MEISTER, J. **Educação Corporativa**: a Gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.
- MONTEIRO, Carlos. **Universidades Corporativas e Universidades Tradicionais**: A Migração de Créditos. Visitado em <http://www.guiarh.com.br/p6.htm> . Acesso em 04 de julho de 2016.

NEVES, J. L. **Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades**. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, V.1, Nº 3, 2º Sem/1996.

SAMPIERI, R. H., COLLADO, C. F., & LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. (3. ed.). São Paulo: MacGraw-Hill. 2006

APÊNDICES

Apêndice A

QUESTIONÁRIO SOBRE UNIVERSIDADE CORPORATIVA DA EMPRESA GAMA
<p>1. Você está matriculado em quantos cursos na Universidade Corporativa GAMA atualmente?</p> <p><input type="checkbox"/> Nenhum <input type="checkbox"/> Um curso <input type="checkbox"/> Dois cursos <input type="checkbox"/> Três cursos</p>
<p>2. Com qual frequência você acessa o portal da UC?</p> <p><input type="checkbox"/> Diariamente <input type="checkbox"/> Semanalmente <input type="checkbox"/> Quinzenalmente <input type="checkbox"/> Mensalmente <input type="checkbox"/> Raramente</p>
<p>3. Os cursos ofertados estão relacionados com o trabalho que você realiza?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/> Não</p>
<p>4. Os cursos realizados agregam conhecimento para o seu desenvolvimento profissional?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/> Não tenho opinião formada <input type="checkbox"/> Não</p>
<p>5. Qual seu nível de satisfação em relação aos seus resultados alcançados dentro da GAMA?</p> <p><input type="checkbox"/> Insatisfeito <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Satisfeito</p>
<p>6. Qual sua opinião sobre o Layout da Universidade Corporativa GAMA?</p> <p><input type="checkbox"/> Intuitivo <input type="checkbox"/> Dificuldade moderada <input type="checkbox"/> Navegabilidade difícil</p>
<p>7. Quanto à disponibilidade da UC, você considera?</p> <p><input type="checkbox"/> Sempre disponível <input type="checkbox"/> Sempre disponível, mas com lentidão <input type="checkbox"/> Alguns cursos com problemas de acesso <input type="checkbox"/> Nunca está disponível</p>
<p>8. Você considera que a UC Gama representa um diferencial competitivo para a empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/> Não</p>
<p>9. Em relação à eficiência da metodologia de avaliação utilizada pela Universidade Corporativa, você a classifica como?</p> <p><input type="checkbox"/> Satisfatória <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Insatisfatória</p>
<p>10. Na sua visão a participação dos gestores no processo educacional através da UC GAMA é efetiva?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/> Não</p>
Obrigado pelas respostas!

Apêndice B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

1. Você está sendo convidado para participar da pesquisa: “Percepção dos Funcionários sobre a Universidade Corporativa GAMA”.
2. Você foi selecionado por acessibilidade e sua participação não é obrigatória.
3. A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento.
4. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição.
5. O objetivo deste estudo é diagnosticar a percepção dos funcionários da empresa acerca de sua UC.
6. Sua participação nesta pesquisa consistirá em responder um questionário com dez perguntas e expressar sua opinião sobre cada questão, se desejar.
7. Os benefícios relacionados com a sua participação são aprofundar os conhecimentos sobre o tema em destaque.
8. As informações obtidas através dessa pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação.
9. Os dados não serão divulgados de forma a possibilitar sua identificação.
10. Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e o endereço do pesquisador principal, podendo tirar suas dúvidas sobre o Projeto de Pesquisa e sua participação, agora ou a qualquer momento.

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Fortaleza, ____ de _____ de _____

 Sujeito da pesquisa

DADOS DO PESQUISADOR PRINCIPAL

 Nome

 Telefone

 Assinatura