

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA  
PAULA SOUZA – CEETEPS**

**WILLIAM ERVEDEIRA MAILLARO**

**GESTÃO DE DESEMPENHO E INDICADORES MÚLTIPLOS: O CASO  
DE UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA**

**SÃO PAULO**

**DEZEMBRO/2010**

**WILLIAM ERVEDEIRA MAILLARO**

**GESTÃO DE DESEMPENHO E INDICADORES MÚLTIPLOS: O CASO  
DE UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA**

Dissertação apresentada como exigência parcial para obtenção do Título de Mestre em Tecnologia no Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado em Tecnologia: Gestão, Desenvolvimento e Formação sob orientação do Prof. Dr. Alfredo Colenci Jr.

**SÃO PAULO**

**DEZEMBRO/2010**

**WILLIAM ERVEDEIRA MAILLARO**

A GESTÃO DE DESEMPENHO ATRAVÉS DE INDICADORES  
MÚLTIPLOS: O CASO DE UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

---

PROF<sup>(a)</sup>. DR<sup>(a)</sup>. ALFREDO COLENCI JR.

---

PROF<sup>(a)</sup>. DR<sup>(a)</sup>. SENIRA ANIE FERRAZ FERNANDEZ

---

PROF<sup>(a)</sup>. DR<sup>(a)</sup>. ARNALDO TURUO ONO

São Paulo, 15 de Dezembro de 2010

## **Dedicatória**

À minha família e aos meus amigos.

Meu amor por vocês é eterno.

## **Agradecimentos**

Agradeço ao Governo do Estado de São Paulo, por acreditar e investir na manutenção do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – CEETEPS, promovendo desta forma o acesso a programas gratuitos de desenvolvimento acadêmico.

Agradeço ao professor orientador Dr. Alfredo Colenci Júnior pelo privilégio de ter sido seu orientando, ao me fazer enxergar mais longe por estar sobre os seus ombros de gigante.

Agradeço aos professores do Programa de Pós-Graduação do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – CEETEPS, pela oportunidade de compartilhar de seus conhecimentos.

Agradeço aos funcionários do Programa de Pós-Graduação do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – CEETEPS, por toda a atenção dispensada.

E agradeço a todos que de alguma forma tornaram possível a realização deste trabalho.

Assim, também brilhe a vossa luz diante das pessoas,  
para que vejam as vossas boas obras e  
louvem o vosso Pai que está nos céus

– Mateus 5,16

## RESUMO

MAILLARO, William. A gestão de desempenho através de indicadores múltiplos: o caso de uma universidade corporativa. 156 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2010.

Este trabalho pretende caracterizar as questões que regem a gestão de desempenho das universidades corporativas e apresentar os benefícios da implantação de um sistema de mensuração para a mesma, baseado em propostas executivas que auxiliam o planejamento, execução, ação e controle.

O estudo não levanta a questão apenas porque o tema de universidades corporativas vem crescendo em importância no contexto das empresas, para o desenvolvimento de competências. As organizações que pretendem competir em um ambiente cada vez mais permeado por mudanças em suas dimensões organizacionais e funcionais perceberam que as capacidades e competências adquiridas pelos colaboradores são fatores essenciais para construir vantagem competitiva. Sendo assim, mais do que um simples modismo, a efetividade das universidades corporativas é vista também como processo de gestão do conhecimento nas organizações, bem como instrumento para a gestão do capital intelectual. Este processo tem sua eficácia comprovada por meio de inúmeros exemplos existentes em empresas privadas ou públicas.

Sendo assim, as empresas estão se conscientizando deste importante recurso estratégico, como forma da gestão do desempenho e do desenvolvimento de critérios para mensurar esta gestão.

Neste trabalho, são abordadas as questões de gestão de universidades corporativas. Se por mapas estratégicos, de eficácia comprovada, como ferramenta de gestão estratégica, ou por outro método de indicadores, se faz necessário um modelo de gestão para argumentar o valor estratégico da universidade corporativa, como rentabilidade baseada na maximização do capital intelectual e na diminuição dos custos com gestão de pessoas.

Este trabalho foi elaborado por meio de estudo de caso, com a realização de entrevistas, aplicação de questionário e revisão bibliográfica, analisando a literatura, artigos de autores diversos que se relacionam com o assunto de modo a trazer ao estado da arte, o conhecimento

disponível. Procurou-se abordar o tema de uma forma focada no problema em interligar ferramentas de mensuração e indicadores a estratégia e performance das universidades corporativas. Desta forma, o uso de indicadores múltiplos, aqui nomeados de balanced scorecard, se implantados, poderão trazer um grande ganho competitivo para a gestão de universidades corporativas.

Palavras-chave: APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL, CAPITAL INTELECTUAL, GESTÃO DE DESEMPENHO, INDICADORES MÚLTIPLOS, MAPAS ESTRATÉGICOS, UNIVERSIDADE CORPORATIVA.

## ABSTRACT

MAILLARO, William. A gestão de desempenho através de indicadores múltiplos: o caso de uma universidade corporativa. 156 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2010.

This thesis is used as a part of master's course, aims to evaluating issues he issues that drives performance management for corporate universities and introduce the benefits of implementing a measurement system for the same, based on executive proposals that assist the planning, implementation, action and control.

The study raises questions not only because the theme of corporate university is growing in importance in the context of business. Organizations wishing to compete in an environment increasingly permeated by changes in their organizational structures and functional realized that the capabilities and skills acquired by employees are essential to build competitive advantage. Thus, the effectiveness of corporate universities is also seen as a process of knowledge management in organizations, as well as a tool for intellectual capital management. This process has proven its effectiveness with several examples exist in private or public companies.

Thus, companies are becoming aware of this important strategic resource, as a form of performance management and development of criteria to measure this administration.

Through this document, it will be addressed the issues of architecture from the University and its corporate form of management. If it will be done by strategic maps, proven as a tool for strategic management, or other method of indicators, it is necessary a management model to argue the strategic value of corporate university, as based on maximizing profitability of capital and reducing the intellectually costs of managing people.

This thesis was prepared by conducting interview by asking questions and a literature review by accessing the literature, papers by various authors related to the subject in order to bring the state of the art, the available knowledge. The approach was to address the issue in a manner focused on the problem in linking measurement tools and indicators to strategy and performance of corporate universities. Thus, the use of multiple indicators, here named the

Balanced Scorecard, if implemented, could bring a great competitive win for the management of corporate universities.

Key-words: ORGANIZATIONAL LEARNING, INTELLECTUAL CAPITAL, PERFORMANCE MANAGEMENT, MULTIPLE INDICATORS, STRATEGIC MAPS, CORPORATE UNIVERSITY.

## LISTA DE FIGURAS

|   |            |
|---|------------|
| <b>Figura 1-Fluxograma da metodologia de estudo de caso.....</b>  | <b>29</b>  |
| <b>Figura 2-Os pilares da metodologia de estudo de caso .....</b>   | <b>31</b>  |
| <b>Figura 3-Ciclo de gestão do conhecimento .....</b>   | <b>46</b>  |
| <b>Figura 4-Modelo de gestão do capital intelectual.....</b>  | <b>49</b>  |
| <b>Figura 5-Taxonomia do capital intelectual.....</b>   | <b>50</b>  |
| <b>Figura 6-Abordagem sistêmica do treinamento.....</b>   | <b>55</b>  |
| <b>Figura 7-Mudança de paradigma de qualificação/cargo para competência.....</b>  | <b>63</b>  |
| <b>Figura 8-O balanced scorecard como etapa de um processo de criação de valor.....</b>                                 | <b>91</b>  |
| <b>Figura 9-Proposta de modelo de mapa estratégico para universidade corporativa. ....</b>                              | <b>92</b>  |
| <b>Figura 10-Estrutura organizacional da instituição ALPHA.....</b>   | <b>102</b> |
| <b>Figura 11-Modelo de Kirkpatrick utilizado pela instituição ALPHA.....</b>  | <b>107</b> |
| <b>Figura 12-Estrutura organizacional da Universidade Corporativa da instituição<br/>ÔMEGA.....</b>                     | <b>118</b> |
| <b>Figura 13-Modelo do sistema integrado de avaliação de programas de treinamento e<br/>desenvolvimento (SIAP).....</b> | <b>122</b> |
| <b>Figura 14-Mapa estratégico simplificado da universidade corporativa da instituição<br/>ÔMEGA.....</b>                | <b>125</b> |

## **LISTA DE QUADROS**

|   |            |
|---|------------|
| <b>Quadro 1-Os sete princípios de sucesso da universidade corporativa. ....</b>   | <b>67</b>  |
| <b>Quadro 2-Níveis de avaliação de Kirkpatrick.....</b>   | <b>81</b>  |
| <b>Quadro 3-Níveis de processo para avaliação de desempenho Philips. ....</b>   | <b>84</b>  |
| <b>Quadro 4-Perspectivas propostas para a universidade corporativa. ....</b>  | <b>89</b>  |
| <b>Quadro 5-Âmbito de atuação da universidade corporativa: instituição ALPHA.....</b>   | <b>105</b> |
| <b>Quadro 6 - Principais indicadores utilizados na gestão de desempenho da universidade corporativa da instituição ALPHA.....</b> | <b>109</b> |
| <b>Quadro 7-Âmbito de atuação da universidade corporativa: instituição ÔMEGA.....</b>   | <b>121</b> |
| <b>Quadro 8-Resumo GDP por Competências.....</b>  | <b>128</b> |
| <b>Quadro 9-Modelo da dimensão financeira.....</b>  | <b>131</b> |
| <b>Quadro 10-Modelo da dimensão clientes.....</b>   | <b>132</b> |
| <b>Quadro 11-Modelo da dimensão processos.....</b>  | <b>134</b> |
| <b>Quadro 12-Modelo da dimensão do comportamento organizacional.....</b>  | <b>136</b> |

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| 1. Introdução.....  | 15 |
| 1.1. Contextualização do cenário da aprendizagem organizacional .....                                     | 15 |
| 1.2. Problema.....  | 22 |
| 1.3. Hipóteses .....  | 23 |
| 1.4. Objetivos.....   | 23 |
| 1.4.1. Objetivos específicos exploratórios.....   | 25 |
| 1.4.2. Objetivos específicos descritivos.....   | 25 |
| 1.4.3. Objetivos específicos explicativos.....  | 25 |
| 1.5. Método da pesquisa .....   | 26 |
| 1.4. Contribuições e delimitações da pesquisa .....   | 33 |
| 2. Revisão da literatura .....  | 34 |
| 2.1. A aprendizagem organizacional e a gestão empresarial .....   | 34 |
| 3. A criação do conhecimento na empresa e o capital intelectual .....                                     | 42 |
| 3.1. A criação do conhecimento nas empresas .....   | 42 |
| 3.2. A gestão do capital intelectual.....   | 47 |
| 4. A Gestão das competências e as universidades corporativas no Brasil.....                               | 52 |
| 4.1. A Gestão das competências individuais e organizacionais.....   | 52 |
| 4.2. Universidades Corporativas – contexto de surgimento e principais conceitos.....                      | 57 |
| 5. Propostas de gestão de desempenho para universidades corporativas .....                                | 71 |
| 5.1 A medição do desempenho organizacional por meio de indicadores.....                                   | 71 |
| 5.2. A proposta do modelo de Kirkpatrick .....  | 78 |
| 5.3. A proposta do modelo de Jack Philips.....  | 83 |
| 5.4. A proposta do balanced scorecard .....   | 86 |
| 5.4.1 Proposta de modelo de mapa estratégico para universidades corporativas .....                        | 88 |
| 6. Dois casos de utilização de indicadores para mensurar o desempenho de universidades corporativas ..... | 94 |
| 6.1. Critérios para a escolha do caso .....   | 94 |
| 6.2. Critérios para a escolha do segmento financeiro .....  | 94 |
| 6.3. Critérios para a escolha das empresas .....  | 96 |
| 6.4. Recorte da população pesquisada .....  | 96 |

|   |     |
|---|-----|
| 6.5. Etapas do estudo de caso da pesquisa.....                | 97  |
| 6.6. Estudo de caso: Instituição ALPHA <sup>1</sup> .....     | 98  |
| 6.6.1. Histórico .....  | 99  |
| 6.6.2. Estrutura e programas da universidade corporativa..... | 100 |
| 6.6.3. Ferramentas de gestão de desempenho.....               | 105 |
| 6.7. Estudo de caso: Instituição OMEGA <sup>2</sup> .....     | 113 |
| 6.7.1. Histórico .....  | 113 |
| 6.7.2. Estrutura e programas da universidade corporativa..... | 114 |
| 6.7.3. Ferramentas de gestão de desempenho.....               | 122 |
| 7. Conclusões do estudo .....                                 | 138 |
| 7.1. Limitações do estudo .....                               | 144 |
| 7.2. Recomendações para estudos futuros.....                  | 144 |
| REFERÊNCIAS .....   | 146 |
| APÊNDICE A .....  | 154 |
| APÊNDICE B.....   | 156 |

## **1. Introdução**

### **1.1. Contextualização do cenário da aprendizagem organizacional**

Não há como negar a importância da aprendizagem no contexto das organizações que desejam conquistar o mercado brasileiro e buscar o seu crescimento e perpetuação na esfera global. A escola da gestão estratégica competitiva sugere que as empresas devem aprender continuamente, através de um propósito claro e estratégico, voltado para a aquisição de novas capacidades (Lobato, 2006).

Obviamente que esta conquista precisa ser planejada, de forma estruturada e mensurada por indicadores para se realizar. Este planejamento pode levar uma empresa a se perpetuar em um mercado global, turbulento e cercado de incertezas. Para isso pode-se afirmar ainda que de uma forma bem resumida que a resposta para esta pergunta está no paradigma da aprendizagem organizacional.

A aprendizagem organizacional constitui o meio pelo qual se adquire a competência, enquanto o desempenho no trabalho representa uma manifestação do que o indivíduo aprendeu. Este aprendizado pode ser adquirido de maneira formal ou informal (FREITAS E BRANDÃO, 2005).

A aprendizagem organizacional traz em seu bojo a necessidade de uma organização cultivar a capacidade de aprender em todos os níveis criando condições para criar e difundir conhecimento. Os administradores têm papel fundamental na concretização e preenchimento desta necessidade de uma organização de aprendizagem. Desenvolver novas formas para prover oportunidades de aprendizagem constitui, portanto um desafio para as organizações (BRANDÃO; BAHRY; FREITAS, 2008).

O conhecimento sempre foi importante – não é a toa que somos o homem que pensa (STEWART, 1998). Empresas bem sucedidas possuem uma capacidade ímpar na gerência do capital intelectual, o intangível, a fim de melhorar seu desempenho. O

capital intelectual pode liberar recursos financeiros a fim de aumentar a rentabilidade da empresa.

A expressão organização de aprendizagem foi definida pela primeira vez por Chris Argyris, na década de 70. Entretanto o tema ganhou escala por Peter Senge em 1990 por meio da publicação *A quinta disciplina*. Esta publicação chama a atenção para o tema de que a organização que aprende é aquela na qual a gestão do conhecimento permeia toda a organização. Sendo assim para que uma determinada organização tenha condições de adaptação contínua às mudanças, deverá ter um ambiente no qual os indivíduos criam, ampliam, compartilham e registram seus conhecimentos, contribuindo assim para criar uma verdadeira organização de aprendizagem.

Quando se traz o tema aprendizagem organizacional, refere-se à educação e gestão empresarial. Educação é um tema que interessa a todos os setores da sociedade, as empresas públicas e privadas, que para desenvolverem suas estratégias organizacionais, precisam de colaboradores capacitados, educados em sua forma de pensar por conta própria, contribuir para a inovação, criar e desenvolver competitividade sistêmica. Muitas vezes a educação tradicional não acompanha a revolução da competição e a velocidade de aprendizagem que as empresas exigem. Também, as universidades tradicionais atuam em outro foco, o da formação acadêmica, que não é objeto deste estudo. Embora se tratando de educação corporativa, universidades corporativas, nomenclaturas estas que surgiram primeiramente na esfera corporativa, referem-se estas a práticas empresariais (VERGARA, 2009).

Do lado dos processos organizacionais, observa-se que há uma mudança que vem ocorrendo, sobretudo na gestão de pessoas das organizações do Brasil. O indivíduo deixa de ser um mero executor de tarefas repetitivas para um protagonista de um novo arranjo econômico. Este novo cenário de estabilidade econômica, que deu início com o plano real de 1994, solicita da sociedade um modelo que contribua para a educação continuada, orientada para o futuro da empresa e com foco no autodesenvolvimento do colaborador. Este modelo deve servir como um dos pilares para sustentar vantagem competitiva e como base de geração de riqueza para a sociedade (MANDELLI, 2001).

O modelo sugere uma atuação mais proativa das áreas de treinamento, com importantes reformulações para que atendam os objetivos estratégicos de longo prazo das organizações (MASCARENHAS, 2008). E é neste contexto que surgem as universidades corporativas, como uma proposta à aprendizagem e ao desenvolvimento dos indivíduos e grupos organizacionais.

Segundo Meister (1999), a universidade corporativa é um “guarda-chuva” estratégico para desenvolver competências críticas necessárias em funcionários, clientes, fornecedores e a comunidade, objetivando o cumprimento das estratégias organizacionais.

No país, o tema universidades corporativas foi cunhado por Marisa Eboli, pela primeira vez em 1999, quando da publicação da coletânea *Universidades Corporativas*. Entretanto este tema já havia surgido no mundo corporativo para depois ganhar o acadêmico, citando aqui a Academia Accor fundada em 1992, a Universidade Martins do Varejo em 1995 e o Siemens *Management Learning* 1998, entre outras (EBOLI, 2004).

As universidades corporativas como objeto de estudo desta pesquisa, devem ir além de ferramentas ou processos para o desenvolvimento de competências. Uma universidade corporativa deve ser criada a partir do levantamento das competências críticas da organização e preponderantemente funcionar como uma unidade de negócio. É importante salientar a relevância do subsistema de recursos humanos, chamado treinamento e desenvolvimento no processo de auxílio à realização dos programas de educação corporativa. Um não pode funcionar sem o outro. Devem ser coautoras do processo de aprendizagem contínua, ou seja, enquanto a universidade corporativa está em um nível estratégico, focando assim o planejamento e desenvolvimento de competências, o processo de treinamento está relacionado com o tático e operacional da empresa. Os dois atuantes e alinhados com a visão e missão da empresa, certamente cumprirão o dever do desenvolvimento das competências críticas da organização (EBOLI, 2004).

A aprendizagem organizacional não é um processo de início e fim determinados, mas sim um programa que tem data de início determinado, mas de final indeterminado. Deve acompanhar assim, o ciclo de vida da empresa, de aquisição, geração, sustentação e atualização do conhecimento.

A aprendizagem organizacional busca a criação de uma nova cultura e a mudança de modelos mentais preestabelecidos. Para isso, deve-se esclarecer que um treinamento pode até aumentar a eficiência técnica em operar uma determinada máquina, ou mesmo, melhorar o controle de um processo produtivo, a eficácia em análise de balanços financeiros. A educação, através da designação de um processo de desenvolvimento e realização do potencial intelectual de cada indivíduo é que irá contribuir para além do processo de produção do conhecimento seja ele de forma ideológica (modo de ser e pensar), tecnológica (modo de fazer). Resulta, portanto, da relação entre as competências da pessoa e o ambiente organizacional no qual o indivíduo atua (CARBONE et.al., 2005).

Além do discurso de alinhamento da aprendizagem organizacional, o interesse pelo tema surge a partir da convicção de que a busca pelo autodesenvolvimento faz parte da essência humana, bem como a busca por reconhecimento e recompensa. Os dois devidamente alinhados contribuem para a perpetuação da empresa e do aumento do capital intelectual.

O capital intelectual das empresas é o produto do capital humano, ou seja, das habilidades e capacidades dos funcionários, com o capital estrutural, advindo da tecnologia empregada, padrões de relação e processos (JOIA, 2001).

Por outro lado, os acionistas esperam agregar valor para a empresa, e com isso precisam entender de que forma posso maximizar o capital humano e ao mesmo tempo diminuir os custos com gestão de pessoas. Esta tendência recente, segundo Mascarenhas (2008), indica que os gerentes de recursos humanos tenham dificuldades em demonstrar que uma boa parte dos valores das organizações, são providos por ativos intangíveis.

Neste trabalho são apontadas as questões quando o tema é a gestão de desempenho das universidades corporativas. Por seu turno, a ausência de um mecanismo que auxilie os gestores das universidades corporativas a medir, controlar a eficiência operacional, estabelecer parâmetros, mobilizar recursos, corrigir rumos, alavancar esforços, reconhecendo e recompensando pessoas.

O papel da TIC (Tecnologia da Informação e Comunicações) no contexto das universidades corporativas deve ser considerado para a incorporação de ferramentas em ambientes de aprendizagem, fundamentais para viabilizar um dos principais atributos da aprendizagem organizacional, quando os alunos não estão no mesmo espaço físico. Embora, não se pode deixar ao lado, que quando se objetiva mudanças de comportamento e atitudes, e a aprendizagem de valores novos, a TIC acaba sendo um fator limitante (RICARDO, 2007).

Com a utilização dos indicadores múltiplos, ou também denominados balanced scorecard (BSC), o gestor de uma universidade corporativa poderá analisar cenários e optar pelo mais favorável diante da visão de gestão da universidade corporativa a curto, médio e longo prazo. Esta visão pode ser obtida através de um sistema de informação que continuamente colhe informações dos processos executados na universidade corporativa e apresenta-os de maneira estruturada pelo BSC, com seus indicadores, iniciativas e responsabilidades. Desta forma, o gestor da universidade corporativa e outros envolvidos no processo decisório terão, de forma objetiva, acesso as informações que garantirão uma gestão eficiente.

Assim, este trabalho abordará modelos de gestão do desempenho das universidades corporativas passando pelos indicadores múltiplos e suas quatro perspectivas tradicionais definidas como perspectiva financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado. Também se considera a análise das métricas para gestão de desempenho como o modelo de Kirkpatrick e de Jack Philips.

O interesse pela pesquisa nasceu após uma experiência do Autor como participante de uma universidade corporativa, em 2004, através do *Siemens Learning Management*. O programa desenvolvido mundialmente para todas as unidades de

negócio da Siemens tinha como missão principal a formação de lideranças e desta forma, provocar nos profissionais elegidos para os cursos, uma reflexão sobre seu próprio desenvolvimento, carreira e como poderia assim, agregar valor para uma empresa globalizada.

Os programas do Siemens Learning Management eram divididos em cinco níveis focados em públicos-alvo distintos. Os aspirantes a primeira posição de gerência na carreira, começavam com o S5. Depois ao completarem dois anos na posição de gerência, entravam no S4. Ao assumirem uma posição de gerência geral, S3. Diretoria, S2 e para o nível de conselho e presidentes, o S1.

Os programas S5 e S4 tinham escopo nacional, ou seja, permitia uma integração e troca de informações entre profissionais de diversas áreas do grupo Siemens, presentes no país. Já o S3 tinha o escopo latino-americano, e o S2 e S1, mundial. Além de aulas temáticas e focadas nas realidades e competências críticas a serem desenvolvidas em cada nível organizacional, os participantes entregavam os resultados de um projeto em alguma área específica. Este projeto partia de uma iniciativa própria dos participantes, que escolhiam um mentor em alguma área de negócio. Os resultados eram apresentados e julgados por um conselho que abria a participação para os executivos da empresa. Desta forma, havia um equilíbrio entre o aprendizado acadêmico e a entrega prática de uma solução para um caso real, solucionado pelos próprios membros da empresa.

Os parceiros educacionais eram a EAESP/FGV, Duke University e o Babson College, devido sua excelência mundial. Os programas eram anuais, com encontros trimestrais, os chamados *workshops*, de uma semana. Os demais trabalhos aconteciam à distância, através de uma plataforma eletrônica, chamada *Marketplace*. Esta plataforma tinha como principal objetivo, a divulgação dos cases de sucesso para todos os participantes dos programas, de amplitude mundial. Sendo assim, os cases de sucesso eram armazenados em uma base de dados com registros de ganhos para a organização e de lições aprendidas.

Este programa chamado de Siemens *Academy*, é um exemplo claro de universidade corporativa.

A busca deste trabalho também é no sentido de entender não somente a razão do sucesso das universidades corporativas, mas de demonstrar as razões e fundamentos, de como fazer para mensurá-la.

O tema educação corporativa possui aspectos já consolidados no país tais como sua relação com o desenvolvimento de competências críticas, relação com desenvolvimento de carreiras, e que certamente, possui seu papel como desenvolvimento integrado de pessoas nas organizações.

Por outro lado poucas informações foram encontradas em relação à forma de se mensurar uma a gestão da universidade corporativa, desenvolvendo assim, indicadores.

## 1.2. Problema

Quando se trata de universidades corporativas, se considera que as organizações que adotaram modelos de universidades corporativas têm atingido resultados relevantes em suas perspectivas estratégicas adotadas.

Uma questão recorrente diz respeito aos processos de mensuração e gestão do desempenho e da eficácia das universidades corporativas. Determinar a eficácia dos processos de mensuração e avaliação de desempenho, e a definição de indicadores pertinentes e eficazes que auxiliem o gestor no processo de tomada de decisão.

A universidade corporativa necessita desenvolver sistemas de mensuração de desempenho, ou seja, maneiras de medir como os ativos intangíveis, baseados no conhecimento, que não aparecem nos demonstrativos contábeis.

Neste trabalho, pretende-se apresentar o desafio da criação, importância e implantação de um conjunto de indicadores para a gestão de universidades corporativas, integrados aos demais sistemas da organização para atuar no suporte às decisões estratégicas, com foco em garantir vantagem competitiva diante dos concorrentes.

Com este problema levantado, a pergunta da pesquisa em questão é:

“Como é possível desenvolver métricas de desempenho para mensurar os resultados de uma universidade corporativa?”

Entende-se que:

**Métricas de desempenho:** São métricas para mensuração de resultados da educação corporativa segundo modelos a serem explorados por esta pesquisa.

**Universidade Corporativa:** Quando caracterizada *de facto* e alinhada com os objetivos estratégicos da empresa e não meramente um processo de treinamento e desenvolvimento.

### **1.3. Hipóteses**

Neste trabalho, pretende-se apresentar a importância do uso de um conjunto de indicadores para a gestão de universidades corporativas, integrados aos demais sistemas da organização para atuar no suporte às decisões estratégicas, com foco em garantir vantagem competitiva diante dos concorrentes.

A aplicação de modelos estruturados com indicadores proporciona assim a gestão e a operacionalização da mensuração do desempenho da universidade corporativa.

Sob esta perspectiva foram levantadas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1 – Se a gestão de desempenho de universidades corporativas é influenciada por um modelo de gestão como indicadores múltiplos (balanced scorecard) ou baseado em níveis de avaliação de desempenho como o modelo de Kirkpatrick.

Hipótese 2 – A percepção dos gestores da universidade corporativa em relação à gestão no caso da mesma ser uma unidade de negócios ou parte da diretoria de recursos humanos.

Hipótese 3 – A possibilidade de usar um modelo de gestão que garanta a autosustentabilidade financeira.

### **1.4. Objetivos**

Neste trabalho, pretende-se atender por meio da análise da implantação de métodos para mensuração de desempenho de uma universidade corporativa, a questão formulada no problema da pesquisa.

Visa explicar assim, como as organizações que já implantaram universidades corporativas podem utilizar-se de recursos metodológicos disponíveis no mercado, para alcançarem a eficiência na gestão acima da média do mercado.

Segundo Eboli (2009), o desempenho de um negócio é o ponto chave para as pesquisas referentes às diversas estratégias administrativas, ocasionando uma contínua busca dos pesquisadores quanto ao estabelecimento das implicações do desempenho para a condução estratégica das organizações, através de uma grande variedade de métodos que visão a operacionalização deste desempenho.

Kaplan e Norton (1997) destacam que o Balanced Scorecard (BSC) oferece aos gestores os instrumentos de que necessitam para alcançar o sucesso no futuro. Qualquer negócio enfrentará um ambiente de alta complexidade, no qual uma perfeita compreensão dos objetivos e metas da empresa, aliada a definição dos métodos para alcançá-la, é de fundamental importância para a consecução das estratégias da empresa. O Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho organizacional.

O balanced scorecard mede o desempenho organizacional. Porém ainda existem métodos de gestão de desempenho que convém ser estudados nesta pesquisa como o modelo de Kirkpatrick e de Jack Philips, utilizados também por universidades corporativas. Estes dois últimos modelos citados foram desenvolvidos com foco na área de treinamento e desenvolvimento e na sua necessidade em se ter um sistema de mensuração de desempenho dos cursos aplicados nas empresas para aquisição e desenvolvimento de competências.

Segundo pesquisa nacional com 54 universidades corporativas (EBOLI, 2009), somente 16 utilizam o balanced scorecard para mensurar os resultados. Apenas 10, conseguem atingir o nível de mensurar e avaliar impacto financeiro no resultado da organização.

#### **1.4.1. Objetivos específicos exploratórios**

Identificar fatores que levam boa parte das universidades corporativas instaladas no país ainda não terem um sistema de mensuração baseado em balanced scorecard, ou mesmo qualquer outro modelo de gestão de desempenho.

Levantar os dados para conclusões, de universidades corporativas, que implantaram um modelo de gestão de desempenho.

#### **1.4.2. Objetivos específicos descritivos**

Caracterizar os modelos de sistemas de mensuração e avaliação de resultados de universidades corporativas.

Descrever os fatores que levam aos gestores de universidades corporativas a adotar um ou outro modelo.

Sugerir uma proposta de modelo de balanced scorecard para universidade corporativa.

Identificar fatores que levam boa parte das universidades corporativas instaladas no país ainda não terem um sistema de mensuração baseado em balanced scorecard, ou mesmo qualquer outro modelo de gestão de desempenho.

#### **1.4.3. Objetivos específicos explicativos**

Avaliar como a implantação de um sistema de gestão de desempenho pode tornar a gestão da universidade corporativa mais eficiente.

Explicar porque o uso do balanced scorecard para a gestão da universidade corporativa é mais eficiente na mensuração e definição do processo de tomada de decisão, do que os modelos de Kirkpatrick e Philips.

Verificar que um sistema de gestão de desempenho estruturado a partir das práticas do balanced scorecard pode trazer ganhos na gestão da universidade corporativa na integração com os processos da organização.

### **1.5. Método da pesquisa**

Para esta pesquisa, o método utilizado será o estudo de caso, a ser usado como ferramenta de pesquisa, por permitir uma investigação com vistas a preservar as características significativas do evento real. O estudo de caso é uma técnica de pesquisa na qual se analisa profunda e intensamente uma unidade social, seja ela uma empresa, uma comunidade, ou um indivíduo, com o objetivo de realizar uma compreensão em seus próprios termos.

A metodologia qualitativa que será utilizada como ferramenta para esta pesquisa, tem como objetivo analisar e compreender aspectos do comportamento humano, detalhando investigações, hábitos e atitudes. Os pesquisadores ainda assim, valem-se de amostras restritas de dados, provocando assim, a interpretação dos mesmos, uma vez que não podem ser quantificados devido a sua complexidade.

A pesquisa qualitativa pode empregar vários métodos e técnicas. Nesta pesquisa, o método de estudo de caso será utilizado em virtude da característica de se descrever uma situação complexa e com variáveis que não podem ser isoladas para um estudo mais quantitativo, além de não possuírem embasamento numérico para isto. E a metodologia de estudo de caso, solicita o uso de pesquisa qualitativa.

O estudo de caso é apenas uma das diversas modalidades de se fazer pesquisa. Segundo Yin (2001), as diferentes modalidades representam maneiras distintas de coletar e analisar dados e realizar experimentos, sendo que cada uma representa suas vantagens e desvantagens próprias e que possuem dependência da tríade: tipo de questão da pesquisa, controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos e por último, mas não menos importante, o foco em fenômenos históricos.

No presente estudo, procurou-se dar profundidade as hipóteses através da busca de variadas fontes, incluindo a percepção do pesquisador em relação aos sistemas de educação corporativa e indicadores múltiplos, dados primários provenientes de entrevistas, além de dados secundários, tais como documentos internos e publicações em mídia impressa e eletrônica.

O método de estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa (YIN, 2001). O estudo de caso é uma das formas de pesquisa qualitativa e representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”. O pesquisador neste caso possui pouco controle sobre os eventos. Pode-se completar ainda com estudos exploratórios, descritivos e explanatórios.

Também o estudo de caso (YIN, 2001.):

“ [...] contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos [...] permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclo de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e maturação de alguns setores.” (p.21).

Yin (2001), ainda cita que embora o estudo de caso seja uma forma de investigação empírica, revelam-se algumas preocupações em relação à falta de rigor da pesquisa de estudo de caso, ou de fornecer pouca base para uma generalização científica. O fato é que o estudo de caso, não representa uma “amostragem” como no caso de um experimento ou em um levantamento. O objetivo do pesquisador ao utilizar o estudo de caso é expandir e generalizar teorias, e tenta entender uma decisão ou conjunto de decisões e o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implantadas e com quais resultados (YIN, 2001).

Portanto o estudo de caso possui como o objetivo, estudar um fenômeno contemporâneo, dentro do seu contexto da vida real, beneficiando-se de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise dos dados.

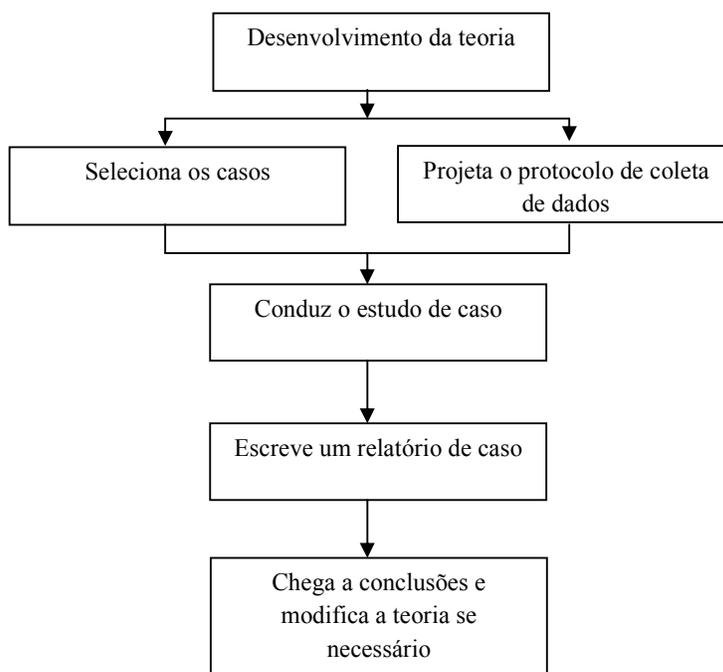
Yin (2001) afirma que o estudo de caso como metodologia de pesquisa é indicado também para examinar acontecimentos contemporâneos, permitindo amplo acesso as características holísticas e significativas dos eventos na vida real, tais como processos organizacionais e administrativos.

Ainda o autor explica que o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, sem limites claros, com muitas variáveis de interesse. Como resultado baseia-se em diversas fontes de evidências, beneficiando-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

As aplicações do estudo de caso devem servir para explicar as ligações causais em intervenções ou situações da vida real que são complexas demais para tratamento através de estratégias experimentais ou de levantamento de dados. O estudo de caso ainda é indicado para examinar acontecimentos contemporâneos, que não exigem controle sobre eventos comportamentais, permitindo dessa forma, o acesso amplo aos dados coletados em documentos, observações e entrevistas (YIN, 2001.).

A presente pesquisa caracteriza-se como estudo de caso exploratório, devido à natureza do problema de pesquisa, que envolve variáveis complexas e de difícil isolamento. Também se avalia o caráter da real necessidade de se medir o retorno do investimento em programas de educação corporativa. De contexto relevante para o presente estudo, nos possibilita evidenciar a partir de teorias que o embasem.

Ao utilizar o método de estudo de caso, pode-se definir como fluxograma de pesquisa (YIN, 2001):



**Figura 1-Fluxograma da metodologia de estudo de caso**  
**Fonte: YIN (2001).**

O autor também define que para os estudos de caso, devemos considerar estes 5 componentes:

1. as questões de um estudo;
2. suas proposições, se houver;
3. sua(s) unidade(s) de análise;
4. a lógica que une os dados às proposições e;
5. os critérios para se interpretar as descobertas.

Ao observar estes 5 componentes, é possível atribuí-los uma lógica ao desenvolvimento desta pesquisa. Em geral, os estudos de caso representam uma estratégia preferencial quando temos à disposição do pesquisador, questões do tipo “como” e “por que”. Questões como estas possuem caráter explanatório, sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum

controle. No presente estudo, a pergunta refere-se em como desenvolver métricas para mensurar os resultados de universidade corporativa, ou mesmo o porquê desenvolver métricas específicas.

Mediante as proposições de estudo, cada uma destas destina atenção a alguma coisa que deveria ser examinada dentro do escopo de estudo. No presente estudo partiu-se da teoria preliminar de que uma universidade corporativa como processo de criação de conhecimento e gestão do capital intelectual. Isto irá ocorrer se estiver integrado com os processos de gestão de pessoas da organização e se efetivamente tiver mecanismos de controle para medir o desempenho da universidade corporativa.

A componente unidade de análise relaciona-se com a própria definição do que é um caso, ou seja, com o problema fundamental. Nesta pesquisa o caso é representado pelas empresas estudadas, segmento econômico, os quais serão pesquisados os meios de gestão de desempenho na visão dos gestores da universidade corporativa, enquanto subunidade de análise e fonte de informação.

Em relação à lógica que une os dados às proposições, partiu-se da teoria preliminar de que os indicadores múltiplos, através dos mapas estratégicos, interligam pessoas, estratégia e desempenho, resultando assim em uma ferramenta para mensuração de desempenho. A partir desta resultante, de que o uso de indicadores múltiplos é a ferramenta ideal para mensurar o desempenho, será pesquisada assim as empresas que possuem universidades corporativas e que utilizam os indicadores múltiplos para mensurar os ganhos.

Também, neste caso, temos uma unidade de pesquisa complexa uma vez que os indicadores múltiplos aplicados são distintos em sua grande parte para cada organização, retornando unidades de análise amplas e complexas.

A lógica que une os dados às proposições é a de que o uso de indicadores múltiplos, ou *balanced scorecard*, pode ser utilizado como ferramenta de gestão de universidades corporativas, considerando as influências das variáveis intervenientes nessa relação.

Em atendimento ao último componente, os critérios para a interpretação das descobertas do estudo, foram definidos neste presente estudo e comparados aos resultados obtidos com o estudo de caso.

A figura a seguir demonstra os pilares da metodologia de estudo de caso.

| Questões do estudo   | Proposições  | Unidades de análise  | Lógica que une dados às proposições                             | Crítérios para interpretar a descoberta                     |
|--|--|--|---|---|
| Métricas de desempenho para mensurar os resultados de uma universidade corporativa | A universidade corporativa como processo de criação e sustentação de vantagem competitiva. | Segmento econômico: financeiro<br><br>Duas universidades corporativas reconhecidas e implantadas | Indicadores múltiplos para gestão de universidades corporativas | Crítérios definidos e interpretados em termos de comparação |

**Figura 2-Os pilares da metodologia de estudo de caso**  
**Fonte: YIN (2001)**

Yin (2001) assinala que em um estudo de caso, é necessário apontar os critérios em relação à qualidade da pesquisa. São eles:

- validade do constructo: estabelecer definições conceituais e operacionais para as variáveis do estudo, utilizando-se de fontes múltiplas de evidência para uma mesma variável. Deve-se observar a possibilidade também do uso de uma tática de encadeamento de evidências, ou fazer com que o rascunho do relatório de estudo de caso seja revisado pelos respondentes-chave.

- validade interna: estabelecer o relacionamento causal, que explique que em determinadas condições (causas) levam a outras situações (efeitos). Esta validade é aplicada somente para estudos de casos explanatórios ou causais.

- validade externa: deve-se avaliar se as descobertas de um estudo são generalizáveis além do estudo de caso imediato. Deve-se verificar a coerência entre os achados do estudo e resultados de outras investigações, ao utilizar estudo de casos múltiplos.

- confiabilidade: mostrar que o estudo pode ser repetido, chegando-se as mesmas descobertas e conclusões. O protocolo do estudo de caso e o desenvolvimento de uma base de dados são fundamentais.

A validade do constructo deste presente estudo – o uso de indicadores múltiplos para a gestão de desempenho de universidades corporativas – será avaliada através fontes primárias de evidências, como a entrevista com os gestores das mesmas.

A fonte secundária é constituída de dados através de dados secundários, como a revisão do relatório de estudo por informantes-chave.

Mediante ao teste de validade interna, basear-se-á na inferência do pesquisador sobre o uso ou não de indicadores múltiplos para gestão de desempenho. Compara-se assim com os padrões definidos na fundamentação teórica.

Em relação à validade externa, busca-se tratar de saber se as descobertas do estudo são generalizáveis além do estudo de caso imediato. Observa-se aqui o capítulo de fundamentação teórica, que tratou de questões teóricas mais amplas, como os modelos de Kirkpatrick, Philips e os próprios indicadores múltiplos.

E por último, a confiabilidade, utilizada para minimizar os erros e eliminar as visões tendenciosas do estudo. Através do uso do protocolo de estudo de caso para efeitos de documentação, e do desenvolvimento de um banco de dados contendo todas as informações das universidades corporativas pesquisadas, qualquer outro pesquisador

poderá conduzir o estudo, repetindo os mesmos procedimentos e chegar aos mesmos resultados.

O estudo de caso será composto de uma fase exploratória, com questões organizadas em um roteiro semi-estruturado com empresas que possuem universidades corporativas comprovadamente. As entrevistas levarão em conta o grau de maturidade das mesmas bem como a relevância para a organização. A coleta dos dados para este trabalho também será feita através de pesquisa bibliográfica.

#### **1.4. Contribuições e delimitações da pesquisa**

Esta pesquisa visa contribuir com os estudos sobre universidade corporativa, especificamente no tocante ao desenvolvimento de indicadores de gestão, analisando o ponto de vista do estudo de caso de uma universidade corporativa. Esta contribuição possui como ponto focal, fornecer uma ferramenta para gestores avaliarem em perspectivas baseadas em indicadores múltiplos, se a estratégia desenvolvida para a universidade corporativa possui ou não condições de prosperar em um mercado de mudanças contínuas.

Este estudo também contribuirá para a criação do conhecimento nas empresas e a gestão do capital intelectual, bem como para reflexões a cerca de mapas estratégicos para universidades corporativas.

As delimitações da pesquisa foram traçadas dentro das condições do estudo de caso que será realizado em empresas que possuam universidades corporativas consolidadas com presença nacional. Por se tratar de estudo de caso único, exploratório, apresenta-se a limitação de não ser possível generalizar o conjunto dos resultados, sendo possível a aplicação deste estudo em outras organizações.

## **2. Revisão da literatura**

### **2.1. A aprendizagem organizacional e a gestão empresarial**

O tema aprendizagem organizacional interessa a todas as empresas que buscam capacitar, reter e preparar talentos para os desafios de uma sociedade baseada no conhecimento. Qualquer empresa necessita um capital humano não somente educado, mas capaz de produzir um pensar estratégico, inovar e perpetuar o capital estrutural da empresa.

A crescente importância da produtividade tem conduzido às empresas a melhor estruturar os seus processos de aprendizagem organizacional.

A aprendizagem capaz de atingir a plena capacitação tecnológica de pessoas, de empresas e de sociedades, evolui segundo os estágios de criação, absorção, digestão, domínio e difusão (COLENCI JR.; PADRONI, 2008).

O caminho da aprendizagem, parte da necessidade de se resolver uma situação problema. O primeiro estágio, chamado de ignorância inconsciente, parte de uma condição de pleno desconhecimento de determinado assunto. Realizam-se as primeiras investigações, que poderão conduzir ao estágio seguinte (Ibidem).

Ainda os autores, trabalham o conceito da criação e da absorção, como ignorância consciente. Aumenta o grau de desconhecimento e de questionamento. Mediante ao conhecimento consciente, tem-se a digestão e o domínio. Colenci Jr. e Padroni (2008) descrevem que após significativa dedicação ao entendimento do assunto, e um persistente e dedicado processo de estudos se atingirá o nível de oferecimento de soluções.

Por último, o conhecimento inconsciente, tem-se a difusão, representa a condição de pleno domínio e a capacidade de se oferecer soluções úteis.

Para Nevis et. al. (1998), a aprendizagem organizacional é definida como a capacidade ou os processos dentro da organização destinados a manter ou melhorar o desempenho com base na experiência, envolvendo, para tanto, a aquisição, o compartilhamento e a utilização do conhecimento e com isso tem-se um processo de sustentação de vantagem competitiva. Quando as organizações inovam, elas não só processam informações de fora para dentro, com o intuito de resolver os problemas existentes e assim adaptarem-se as novas condições de mercado, mas também criam novos conhecimentos e informações, recriando seu meio (NONAKA, 1997).

O profissional da sociedade do conhecimento deve possuir ênfase em inovação, nas suas capacidades cognitivas e ainda na capacidade de criar rede de relações. E a aprendizagem organizacional deve inferir os comportamentos esperados para esta sociedade baseada no conhecimento.

Considerando-se o histórico da organização social humana, a sociedade agrária, que perdurou por 10 mil anos, o valor do trabalhador era registrado pelo seu recurso físico, com conhecimentos práticos ligados à prática do semear-colher. Segundo Toffler (2007), cerca de 2.000.000 de pessoas no mundo ainda vivem nesta fase, que se denominou primeira onda.

Na sociedade industrial que teve seu histórico iniciado com a revolução industrial no século XVIII, baseava-se na produção, na qual se ensinou aos operários a leitura de manuais e a prática de processos. O trabalhador continuava sem o direito de pensar por conta própria, e cobrado pela prática da produção versus tempo. Havia a separação das atividades de execução, no ambiente de tarefas daquelas de planejamento.

Segundo Sabbag (2007), o declínio da sociedade industrial se iniciou durante a década de 50 do século passado. A população empregada pela indústria começa a declinar em virtude da onda crescente de automação e da criação de novas profissões e carreiras. A transição da segunda onda taylorista-fordista para a terceira onda, preponderantemente apoiada no conhecimento se dá a partir da década de noventa.

A sociedade do conhecimento começa a surgir a partir do momento que a fração da população dedicada ao conhecimento aumenta consideravelmente. Naisbitt (1983) aponta as dez maiores transformações que surgiram em nossa sociedade, entre elas declara que a era industrial já está no fim.

Por outro lado, segundo Toffler (2007), o Brasil ainda vive as três ondas simultaneamente.

Para Naisbitt (1983) a necessidade de se humanizar a tecnologia, e investir no relacionamento e no bem estar humano. O autor ainda comenta da necessidade de se descentralizar estruturas, pensando globalmente e agindo localmente.

Mandelli (2001) destaca que até o final dos anos 80 o Brasil vivenciava um mercado em expansão, porém com proteção governamental. O trabalhador sentia-se confortável em sua posição hierárquica e o conhecimento disponível estava dentro da empresa. Já as empresas adotavam estratégias de gestão baseadas no desempenho passado e na projeção de crescimento futuro sem qualquer mudança substancial nos modelos de gestão empresarial. O nível estratégico definia assim o futuro da empresa, o nível intermediário traduzia a estratégia em tarefas, aplicando-as ao nível operacional.

Ao entrar na década de 90, as empresas brasileiras começam a ver a queda deste modelo vigente com o crescimento da competição mediante a abertura do mercado. As empresas se viram na situação de ter que produzir mais e com qualidade. O pessoal de fábrica recebia intensos treinamentos sobre qualidade, certificação ISO, círculos de qualidade; amadurecendo assim o relacionamento interpessoal e o diálogo necessário para criar e inovar (MANDELLI, 2001).

Também juntamente com este movimento, outro ocorre em paralelo: o achatamento dos níveis hierárquicos. Agora os gerentes aprendiam a trabalhar em equipe, sem sala, esquecendo o orgulho da autoria dos projetos e sim focando na formação de gente para empresa e na inovação de processos.

Esta demanda foi amplamente atendida com o departamento de treinamento e desenvolvimento. Este departamento entregava cursos conforme o requerido, em uma postura reativa às respostas da operação da empresa. Seu enfoque era meramente técnico, no desenvolvimento de competências individuais e operacionais (MANDELLI, 2001).

No caso o que era chamado de departamento de treinamento e desenvolvimento, se preocupava além da entrega descrita no parágrafo anterior, com uma visão de psicologia industrial e organizacional voltada para melhorar a eficiência do desempenho, satisfação e métodos utilizados pelo indivíduo. Ainda assim, o departamento de treinamento e desenvolvimento, trabalha para integrar as necessidades individuais com a as necessidades da empresa (EBOLI, 2004).

A década de 90 termina com a premissa de um mercado em franca expansão, rumo à estabilidade econômica e uma grande competição global com a internacionalização das empresas brasileiras. E nesta primeira década do século XXI, com a expansão da competição global, assistimos constantemente movimentos de fusões e aquisições, levando à união de culturas organizacionais distintas. Desta forma, os trabalhadores da era do conhecimento solicitam não mais o aprendizado para automatizar processos ou operar máquinas, mas sim de estar preparado para um ambiente de mudança contínua e profunda. A demanda desta nova sociedade é pelo conhecimento de forma explícita, disseminada, apreendida, reinterpretado e por vezes revisitado. Demanda também por soluções eficientes, rápidas e um ambiente de constante mutação e inovação tecnológica. E este conhecimento não mais seria adquirido em sua totalidade nos bancos de uma instituição de ensino superior, mas sim através de uma universidade alinhada com as necessidades imediatas e futuras de uma empresa. Por parte das empresas, exige-se cada vez dos seus colaboradores uma postura voltada ao autodesenvolvimento e ao autoaprendizado (MANDELLI, 2001).

O treinamento, mesmo sendo um processo educacional, está focado no curto prazo, para o atendimento de necessidades imediatas, específicas, voltadas para a eficiência do conjunto de tarefas do cargo. Obviamente se pode treinar um indivíduo de várias formas como, por exemplo, desenvolvimento de habilidades em pilotar uma

empilhadeira ou mesmo em atitudes para atendimento ao cliente. Ou seja, do ponto de vista da empresa, espera-se que o colaborador assimile conteúdo transferido no treinamento e que desta forma possa utilizá-lo em sua função. Entretanto, educar na empresa exigirá uma mentalidade estratégica, voltada para longo prazo e que trabalhe o conceito de suportar a identidade cultural da empresa, voltada ao aprendizado organizacional e com envolvimento de toda cadeia produtiva (EBOLI, 2004).

O foco do aprendizado organizacional é diferente do treinamento e desenvolvimento. O aprendizado organizacional não é mais em sua primeira instância, o de repetição de procedimentos e regras de operação, mas sim de provocar no indivíduo, colaborador da empresa, um pensar por conta própria produzindo conhecimento para a empresa e para os clientes. E as instituições de ensino superior no país ainda não estão preparadas para formar um profissional com este foco (EBOLI, 2004).

E assim, devido ao fato de que a chamada economia do conhecimento, que solicita um modo diferente de gerenciar a informação no trabalho, demandando maior conhecimento e componente intelectual. Exige assim um aprendizado contínuo para desenvolver qualificações mais amplas. O antigo contrato social implícito – você trabalha bastante e terá emprego durante o tempo que quiser – não existe mais. Ainda, os ambientes de negócios de alto desempenho demandam dos colaboradores das empresas, não apenas qualificações básicas, técnicas como, por exemplo, raciocínio cognitivo. A ênfase está em ter colaboradores que possuam a capacidade de oferecer soluções criativas de problemas, colaboração e capacidade de criar alianças (MEISTER, 1999).

O processo de aprendizagem organizacional incorpora dois modelos sobre o processo de aprendizagem: a comportamental e a cognitivista (FLEURY e FLEURY, 1995). O primeiro tem foco no comportamento do indivíduo, sendo possível mensurá-lo e observá-lo, mediante aos estímulos do ambiente organizacional. Desta forma é possível planejar o treinamento a ser ministrado ao indivíduo com foco na possível melhora deste comportamento mensurado e observado, e que não atende os padrões exigidos pela empresa.

O outro foco, segundo os autores, chamado cognitivo, leva em conta não somente o comportamento, mas também todo o histórico, crenças e percepções do indivíduo, sendo assim um modelo mais complexo e abrangente que o anterior.

Se a história da administração revela a visão mecanicista, a de que tudo é uma máquina com suas engrenagens ajustadas por processos empresariais, em um mundo onde a mudança é o tema recorrente esta visão se revela como não adequada ao momento. O cenário atual de incertezas, turbulências, exigência de alta competitividade e competição acirrada, solicita uma organização que aprenda.

Ao contrário da visão mecanicista presente até meados da década de 90, a visão que impera é de como prosperar ou mesmo garantir a sobrevivência em um ambiente como descrito no parágrafo anterior. Para isso, as organizações precisam incluir em seus modelos de gestão, a capacidade de administrar surpresas e de aprender continuamente, o que se convencionou com um termo criado ainda na década de 70 por Chris de Argyris, chamado de aprendizagem organizacional, ou *learning organization* (VERGARA, 2009).

Para Senge (1998), a competição deixa de ser baseada em recursos para ser fundamentada em informações e no conhecimento.

Fleury e Fleury (1995) também afirmam que o processo de capacitação e qualificação dos colaboradores de uma empresa deve ser contínuo e permanente, coletivo, no qual os colaboradores irão se comprometer com os objetivos globais. Estes últimos devem estar alinhados com os objetivos individuais.

Segundo os autores, o processo de comunicação deve ser fluente entre as pessoas. A empresa deve ser a detentora do conhecimento, se buscando uma visão sistêmica a favor do desenvolvimento de modelos mentais mais complexos.

Segundo Senge (2004), modelos mentais significam idéias, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nosso modo de encarar o mundo e nossas atitudes. Muitas vezes não temos consciência de nossos modelos mentais ou das influências que

eles exercem sobre nosso comportamento. A eficiência de um líder, por exemplo, está relacionada ao contínuo aperfeiçoamento de seus modelos mentais.

Para que uma organização aprenda (VERGARA,2009) é necessário que se analise a perspectiva individual e organizacional. A primeira diz respeito saber formular questões relevantes, identificar valores, crenças e compartilhar conhecimentos e habilidades. Espera-se um saber agir de forma planejada. Em relação à segunda, é preciso que a organização aceite correr os riscos de uma aprendizagem organizacional e criar estímulos para um clima de confiança dos colaboradores, que aprenderão com a correção dos erros e na obtenção de melhores resultados. Atribui-se as organizações um modelo de funcionamento, um conjunto de políticas e práticas que somente são modificadas quando ocorrem mudanças na forma de pensar.

Para Senge (2004), o foco aprendizagem organizacional é a mudança de mentalidade, relacionada ao entendimento da proposta da organização que aprende. Esta proposta é baseada em cinco disciplinas (domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico).

O domínio pessoal significa mais do que adquirir informações, mas sim expandir a capacidade de produzir os resultados que realmente queremos na vida. Modelos mentais são pressupostos, generalizações sobre o funcionamento do mundo que influenciam a forma de pensar e agir de um indivíduo (SENGE, 2004).

Visão compartilhada é ter uma imagem do futuro que se busca criar, estimulando assim o compromisso e o envolvimento. Essencial para a organização que aprende, a visão compartilhada fornece o foco e a energia para a aprendizagem. A aprendizagem em equipe diz respeito à prática do diálogo, a busca de pensar conjuntamente (Ibidem).

Para Senge (2004) raciocínio sistêmico, é uma estrutura conceitual, um conjunto de conhecimentos para ajudar às pessoas a verem com mais clareza. A essência do raciocínio sistêmico está na mudança de mentalidade, para levar a mente de uma visão das partes à visão do todo.

Ainda em Senge (2004), o conceito de aprendizagem organizacional está relacionado à capacidade na qual as pessoas expandem continuamente a criação de resultados que realmente desejam, através do estímulo de padrões de pensamento novos e abrangentes, onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.

Ricardo(2006) sugere que o modelo de aprendizagem organizacional a ser desenvolvido nas empresas, solicita um o colaborador que seja capaz de reinventar a si próprio, desenvolvendo seu poder de criação, e que utilize seu potencial inventivo para fazer frente às mudanças tecnológicas inerentes da sociedade do conhecimento.

As empresas precisam trabalhar esta perspectiva integradora entre a aprendizagem organizacional e gestão empresarial. Contudo, para que isto aconteça se faz necessário criar conhecimento e gerir o capital intelectual. A criação do conhecimento como recurso e a gestão do capital intelectual exige uma mudança fundamental na forma de pensa (TOFFLER, 2007) se torna o fator mais importante da vida econômica financeira de uma empresa, e o capital intelectual tornou-se um ativo indispensável para as empresas.

### **3. A criação do conhecimento na empresa e o capital intelectual**

Sobre a criação do conhecimento organizacional e o capital intelectual, adotam-se os conceitos estabelecidos por Nonaka e Takeuchi, somados aos de Stewart. Este trabalho aborda a criação do conhecimento organizacional e não o conhecimento propriamente dito.

A capacidade de gerenciar o intelecto humano e de transformá-lo em criação de conhecimento para obter novos serviços ou produtos, está rapidamente se tornando uma competência crítica atual.

Será apresentada então, a definição da criação do conhecimento organizacional a capacidade da empresa como um todo de criar novo conhecimento e disseminá-lo através da organização para seu reflexo na construção de novos produtos e serviços. Além disso, será apresentada a proposta de Stewart para a gestão do capital intelectual.

#### **3.1. A criação do conhecimento nas empresas**

Toffler (2007) considera que o conhecimento é a fonte de poder de mais alta qualidade e a chave para uma futura mudança de poder. Do poder de fatores de produção – trabalho, capital e terra, para o poder do conhecimento.

Nonaka (1997) define que criação do conhecimento organizacional é a capacidade que a empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.

A criação do conhecimento organizacional relaciona-se a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. A gestão do conhecimento organização é a peça fundamental para a inovação de forma contínua, incremental e em espiral (NONAKA, 1997).

O conhecimento é um conjunto formado por experiências, valores, formação de contexto, criatividade aplicada e avaliação de novas experiências. Nas organizações, pode ser encontrado não apenas explicitados em procedimentos, mas também nas práticas das equipes de trabalho e na experiência acumulada pelos indivíduos (COLENCI JR.;PADRONI, 2008).

Este foco do conhecimento como recurso competitivo é relacionado ao poder que uma empresa tem através de suas capacidades intelectuais. Nonaka (1997) destaca que as empresas japonesas, no entanto, possuem uma forma diferente de entender o conhecimento.

As empresas ocidentais possuem uma visão de conhecimento que possui raízes nas tradições administrativas desenvolvidas por Taylor. Para estas empresas, o conhecimento é algo formal e sistemático, podendo ser expresso por palavras e números, facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de procedimentos e codificado em manuais. O conhecimento é algo explícito (VERGARA, 2009).

As empresas japonesas, no entanto, têm uma forma diferente de entender o conhecimento. Entendem que o conhecimento é algo difícil de formalizar, é altamente pessoal. Pode ser dividido em duas dimensões: a técnica, também chamada de know-how; e a cognitiva (NONAKA, 1997).

Segundo Vergara (2009), a dimensão técnica do conhecimento tácito está relacionada com a habilidade enraizada em sua história de vida, difícil de exprimi-la em princípios técnicos ou científicos subjacentes ao que sabe. A dimensão cognitiva consiste em esquemas, modelos mentais, percepções e formas de ver o mundo que os tomamos como certas.

A explicação sobre a criação do conhecimento nas empresas japonesas está na habilidade de converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito. Nonaka (1997) aponta ainda três características-chave da criação do conhecimento, relacionadas à transformação do conhecimento tácito em explícito.

Em primeiro lugar, o uso de metáforas e analogias, para expressar as intuições. A primeira é altamente eficaz no sentido de promover o processo criativo. Já a segunda, é mais indicada para fazer a distinção entre duas idéias ou objetos (NONAKA,1997).

Em segundo lugar, a transformação do conhecimento pessoal em conhecimento organizacional, através de diálogos, debates e interações entre os indivíduos de uma organização (VERGARA, 2009).

E por último, o que Nonaka (1997) chama de ambiguidade e redundância, no intuito de dar uma direção, um novo significado e uma nova forma de pensar. A lógica da redundância estimula os indivíduos a analisar um projeto sob várias perspectivas, por exemplo.

O conhecimento pode ser gerenciado. E a gestão do conhecimento pode ser definida como um sistema integrado que desenvolve saberes e competências coletivas, utilizáveis pelas organizações e pessoas, visando ampliar o capital intelectual. A gestão do conhecimento contribui para a sustentabilidade e para o bom andamento do trabalho no longo prazo. Uma vez que o conhecimento da organização não é sistematizado, ele fica disperso e corre o risco de ser perdido, afirma Sabbag (2007).

O pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e explícito resulta em quatro modos de conversão do conhecimento. O primeiro modo é a transformação de conhecimento tácito em conhecimento tácito, denominado de socialização. O segundo modo é a transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito, chamado de externalização. O conhecimento explícito em conhecimento explícito, resultante da combinação e; conhecimento explícito em tácito, internalização (SABBAG, 2007).

O primeiro modo chamado de socialização é um processo de compartilhamento de experiências, através de discussões, interações, no sentido de reorientar os modelos mentais em uma mesma direção (NONAKA, 1997).

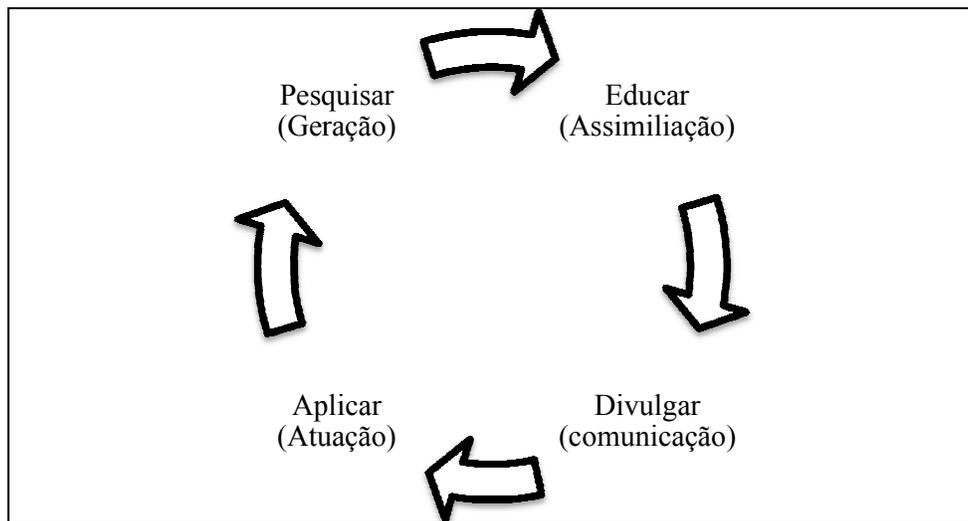
Para Nonaka (1997), o segundo modo, a externalização, é a expressão do conhecimento tácito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos. Mediante a combinação, como processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento, indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos e reuniões. Este é o terceiro modo, chamado de combinação.

E por fim, Nonaka (Ibidem), assinala que o aprender fazendo, a verbalização, resulta na internalização do conhecimento. Este processo de conversão do conhecimento é chamado também de espiral do conhecimento.

A espiral do conhecimento segundo Sabbag (2007) é um processo de criação de conhecimento organizacional, através da interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Essa interação é moldada pela interação entre os conteúdos do conhecimento na espiral do conhecimento.

O processo de criação de conhecimento recomeça (NONAKA, 1997), partindo de um patamar mais elevado, cada vez que se completa um ciclo de socialização, internalização, externalização e combinação. Para o autor, o processo começa no nível individual e vai ampliando, atravessando fronteiras entre equipes, áreas, unidades de negócio e organizações.

A espiral do conhecimento também pode ser apresentada como ciclo de gestão do conhecimento, segundo Eboli (2004). São quatro etapas definidas para este ciclo, conforme figura a seguir:



**Figura 3-Ciclo de gestão do conhecimento**  
**Fonte: Eboli (2004).**

Segundo Eboli (2004) a geração do conhecimento refere-se ao processo de pesquisar, procurar e validar conhecimentos. A assimilação é o processo de educar as pessoas para que assimilem os conhecimentos essenciais para que os indivíduos nas empresas saibam fazer determinada atividade.

Ainda em Eboli (2004), a comunicação, tem-se o processo de divulgar conhecimentos organizacionais para que se transformem em inteligência empresarial. E a aplicação relaciona-se às ações e aos processos que estimularão as pessoas a aplicar os conhecimentos assimilados, gerando assim resultados e valor ao negócio.

Criar conhecimento na empresa é entendido também como um processo de aprendizagem organizacional pelas organizações que por sua vez possuem desafios nessa área como aprender a lidar com a rápida obsolescência do conhecimento, isto é, redução do prazo de validade do conhecimento associado ao sentido constante de urgência (EBOLI, 2004).

Os dois modelos apresentados, a espiral do conhecimento e o ciclo de gestão do conhecimento possuem papel fundamental na capacidade que a empresa possui de gerar novos conhecimentos e usá-los no desenvolvimento de produtos e serviços. Um

processo de criação de conhecimento dentro uma empresa possui implicações como a importância de se socializar a base de conhecimentos tácitos dos indivíduos para transferir este conhecimento para toda organização. E ao transforma-se em uma espiral ou ciclo de gestão do conhecimento, temos uma amplificação do conhecimento criado em um nível, para todos os outros níveis da organização.

Segundo Colenci Jr. e Padroni (2008) a geração e a sistematização do conhecimento e suas formas de difusão, através de uma base organizada e especializada de dados, apoiada por sistemas informatizados em rede, passaram a ter alto significado econômico, refletindo a estratégia competitiva da empresa.

A criação do conhecimento resulta assim, um elemento do qual as empresas passam a depender, como fonte de atração para clientes, e para sustentação do negócio. As chamadas empresas do conhecimento passam a ter menos ativos fixos, tais como sede própria, a terceirizar sua frota para transporte de mercadorias, e desta forma, preocupando-se menos com a quantidade de capital financeiro. Os profissionais de uma empresa passam a ser avaliados não pelas tarefas, mas pelos resultados que alcançam (STEWART, 1998). Tem-se assim a preocupação com o capital intelectual.

### **3.2. A gestão do capital intelectual**

Existem diversas definições para o capital intelectual. De acordo com Stewart (1998), o capital intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza.

Klein e Prusak (STEWART, 1998), definem que o capital intelectual é o material intelectual que foi formalizado, capturado e alavancado a fim de produzir um ativo de maior valor. E toda organização possui valiosos materiais intelectuais sob a forma de ativos e recursos, perspectivas e capacidades tácitas e explícitas, dados, informação e conhecimento.

Sveiby (1998) conceituou ativos intangíveis o que Stewart denominou de capital intelectual. O valor desses ativos, segundo o autor, aparece de forma indireta no mercado, pois não pode ser encontrada nos balanços contábeis. Estes últimos consideram apenas os ativos tangíveis da empresa. O capital intelectual, ou intangível, não aparece no balanço contábil de uma empresa, porém são os principais responsáveis pelo desempenho financeiro no futuro.

Todas as empresas possuem valiosos materiais intelectuais sob a forma de ativos e recursos, conhecimentos tácitos e explícitos. Entretanto, não se pode gerenciar o capital intelectual, sem localizá-los em pontos estrategicamente importantes. Estes pontos na organização que podem fornecer o capital intelectual são: pessoas, estruturas e clientes (STEWART, 1998). Todos são intangíveis, refletindo os ativos de conhecimento de uma empresa. Entretanto todos descrevem coisas tangíveis para gerentes e investidores.

Stewart (1998) destaca que dentro do conceito de capital intelectual encontram-se certos ativos intangíveis como patentes, marcas, direitos autorais e direitos de comercialização. Sendo assim o capital intelectual é formado pelo capital humano somado ao capital estrutural.

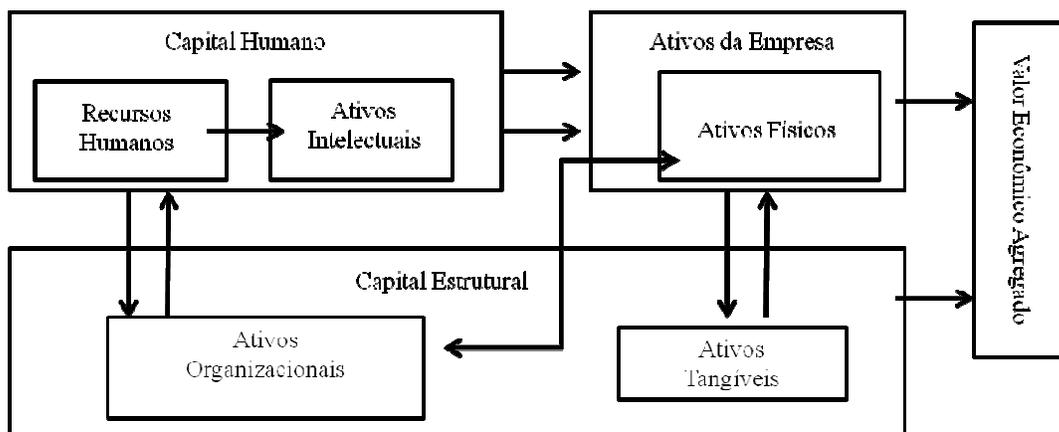
O capital humano, segundo Edvinsson e Malone (1998), o capital humano é formado por toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiências individuais dos funcionários de uma empresa, bem como sua intensidade na busca pelo aperfeiçoamento e incremento destas (SVEIBY, 1998). Compartilhar e transmitir conhecimento exige ativos intelectuais estruturais, como sistemas de informação, conhecimento de canais de mercado e foco gerencial.

O capital estrutural é a parcela que integra os processos (técnicas, metodologias e programas voltados para o aumento da eficiência na produção) e de inovação (desenvolvimento de novos produtos, serviços e marcas) chamada de capital organizacional.

O capital estrutural, segundo Stewart (1998), permite o uso do capital humano de forma repetida para criação de valor. Um exemplo é a transferência de conhecimento de um local para outro.

O capital de clientes medido pela lucratividade, solidez e lealdade dos relacionamentos, integra a estrutura do capital estrutural (EDVINSSON e MALONE, 1998). É o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócios. É neste ponto que o capital intelectual se transforma em dinheiro.

A figura a seguir demonstra o modelo de gestão do capital intelectual.



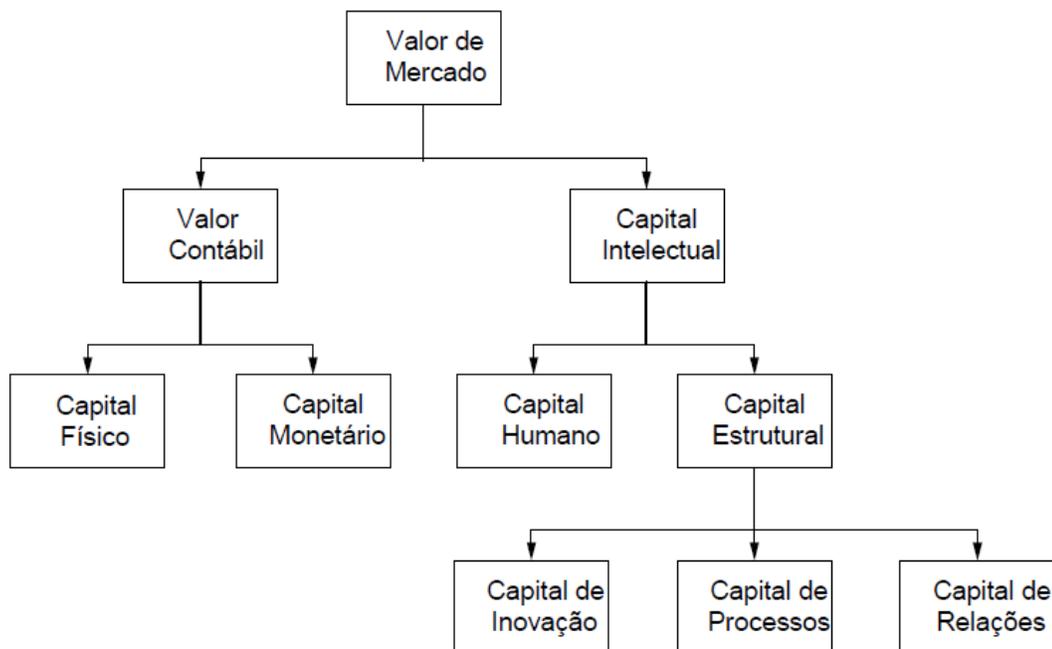
**Figura 4-Modelo de gestão do capital intelectual**  
**Fonte: EDVINSSON e MALONE (1998)**

O capital intelectual não é criado a partir de partes distintas de capital humano, estrutural e do cliente, mas sim do intercâmbio entre eles.

Por fim, segundo Edvinsson e Malone (1998), o valor de mercado de uma empresa pode ser medido por:

$$\text{Valor de mercado} = \text{capital financeiro} + \text{capital intelectual}$$

Por fim, representando a taxonomia do capital intelectual descrito neste capítulo, temos a seguinte figura:



**Figura 5-Taxonomia do capital intelectual**

**Fonte: Stewart (1998)**

Do qual, tem-se que o capital financeiro é a soma do passivo com o patrimônio líquido da empresa, ambos encontrados nos demonstrativos contábeis. O passivo significa todas as contas a pagar, dívidas com fornecedores, provisões para pagamentos e empréstimos bancários. O patrimônio líquido representa os investimentos dos proprietários mais o lucro acumulado no decorrer dos anos, retido na empresa, ou seja, não distribuído.

Por fim, relacionando o capital intelectual com a gestão do conhecimento, entende-se que a identificação, análise dos ativos disponíveis e desejáveis para o atingimento dos objetivos e metas de uma empresa, e a criação e difusão do conhecimento, contribui no processo de aperfeiçoamento e atualização de competências individuais e organizacionais.

#### **4. A Gestão das competências e as universidades corporativas no Brasil**

Este capítulo versa sobre a gestão das competências como produto das universidades corporativas. Estas possuem o papel organizacional na criação, desenvolvimento e difusão das competências para toda organização.

##### **4.1. A Gestão das competências individuais e organizacionais**

A forma de gerir pessoas sofreu grandes transformações ao longo das últimas décadas. Alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas, com a mudança de paradigma de um funcionário obediente e disciplinado para um perfil autônomo e empreendedor (DUTRA et al., 2001). A cultura organizacional das empresas solicita aos funcionários a iniciativa individual, a criatividade e a busca autônoma de resultados para a empresa. Através desta busca de resultados, tem-se o desenvolvimento da empresa, que por sua vez precisa desenvolver as pessoas.

Segundo a visão de Dutra (2004), neste cenário, deixa-se de administrar os comportamentos na organização com base em posição hierárquica, atividades e funções. O critério passa a ser a complexidade das responsabilidades e as contribuições efetivas do indivíduo ou grupo ao desenvolvimento da organização.

O conceito tradicional de treinamento significa para Bastos (1994), a educação capaz de adaptar o homem a certa situação sistemática, por exemplo, a operação de determinados controles em uma máquina, que deveriam ser acionados de acordo com padrões estabelecidos. Sendo assim as áreas de treinamento assumiam posturas reativas por meio das quais buscavam equacionar os problemas de qualificação do sistema produtivo.

Segundo Vieira e Garcia (2002), trabalhador qualificado é aquele que aprende somente aquilo que é necessário para a função. A área de treinamento desenvolve ações específicas, para que os trabalhadores sejam qualificados para desenvolver atividades diárias. A empresa por seu turno espera que ao promover a qualificação, os

trabalhadores coloquem em prática o aprendido, dividindo assim com os colegas o conhecimento e experiências obtidas nos programas de qualificação.

Neste caso de qualificação, o desenvolvimento de competências ocorre comparando o desempenho do colaborador com a descrição de cargo, e assim identificando os hiatos entre o esperado e o desempenhado por aquele determinado ocupante do cargo. O mesmo se fazia com outros colaboradores. Os mesmos hiatos identificados dentro da organização sinalizam para os analistas de treinamento e desenvolvimento, que existe a necessidade de um treinamento específico, por exemplo, em comunicação (EBOLI, 2010).

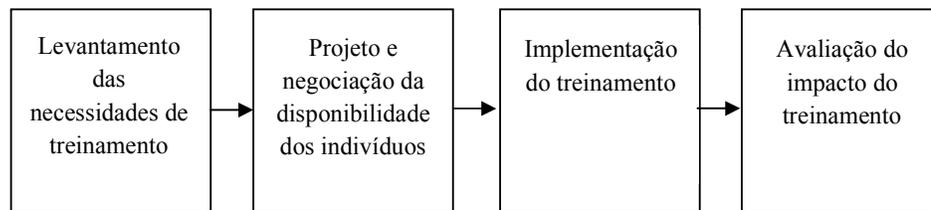
A área de RH, em seus processos de treinamento e desenvolvimento, supre assim as carências dos indivíduos no que diz respeito a conhecimentos, habilidades e atitudes adequadas aos processos produtivos (MASCARENHAS, 2008). Este conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes é chamado de competência.

O processo de treinamento e desenvolvimento de competências é composto então, de um ciclo denominado por Bohlander et al. (2003) chamado de abordagem sistêmica do treinamento, representado pela figura 5. A primeira etapa é chamada de levantamento das necessidades de treinamento, seguida pela definição dos objetivos, formatos, período e local do treinamento. A implantação do treinamento e a avaliação do impacto do treinamento acontecem na sequência, e tem por objetivos a aprendizagem dos participantes, e a melhora do comportamento do indivíduo no cargo.

O levantamento das necessidades de treinamento solicita por parte da área de recursos humanos, a análise da empresa no sentido de analisar as limitações de orçamento e de tempo, bem como os problemas atuais e perspectivas futuras (BOHLANDER et. al., 2003).

O projeto e negociação da disponibilidade dos indivíduos implicam na definição dos objetivos, formato, programas, períodos e locais, quem e quando será treinado. A implantação do treinamento por seu turno, diz respeito à recepção dos treinandos, esclarecimentos a cerca do curso, o processo de aprendizagem dos participantes e o

acompanhamento pela área de RH para efeitos de controlar a presença dos participantes. Finaliza assim o ciclo, a avaliação do impacto do treinamento no tocante às mudanças de comportamento no cargo e os resultados efetivamente alcançados pelo treinamento (Ibidem).



**Figura 6-Abordagem sistêmica do treinamento.**

**Fonte: Adaptado de Bohlander, G. et. Al. Treinamento e desenvolvimento. In: BOHLANDER, G. et al. Administração de recursos humanos. São Paulo. Thomson Learning, 2003.**

Segundo Ruas (2004), o conceito de competência assimila que os conhecimentos, habilidades e atitudes, chamadas de capacidades, são desenvolvidas em diversas situações específicas de trabalho. O exercício de uma competência compreende a combinação destas capacidades para cumprir uma demanda de trabalho, e assim agregar valor à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY e FLEURY, 2001).

Algumas definições de competência enfatizam o resultado a ser observado, e o conceito de entrega. Para Dutra (2004), o termo entrega refere-se ao indivíduo saber agir de maneira responsável e ser reconhecido por isso. Completa-se, portanto, o conceito de competência individual.

Se as competências individuais podem ser definidas como o conjunto de capacidades, com ênfase no resultado individual e entrega; competências organizacionais possuem um sentido mais amplo. Uma competência organizacional pode ser definida como um conjunto de recursos humanos, tecnológicos e organizacionais, harmonizados para a consecução da visão estratégica da organização (MASCARENHAS, 2008).

Os recursos humanos são referenciados pelas competências dos indivíduos que compõem as equipes e seus padrões de relacionamento. Os recursos tecnológicos estão relacionados com as tecnologias utilizadas por esses recursos humanos. E finalmente,

recursos organizacionais referem-se à estrutura de gestão de pessoas, ou seja, sistemas de remuneração, de comunicação e estrutura de poder (Ibidem).

Ruas (2004) descreve que competências organizacionais devem garantir a sobrevivência da empresa no mercado. Entretanto, para que as empresas se diferenciem no mercado, precisam ainda de competências organizacionais seletivas, que contribuam para a diferenciação da organização no mercado. Viabilizam assim posicionamentos bem-sucedidos, dando a percepção para os clientes como única e valiosa. Essas competências devem ser construídas no âmbito da organização, incorporando o conceito de competência individual.

Na prática o desenvolvimento de uma competência organizacional implica no recrutamento e na seleção de indivíduos com certas competências individuais, bem como a remuneração de forma a promover atitudes e comportamentos coerentes com a visão estratégica da organização (MASCARENHAS, 2008).

Mascarenhas (2008) também associa o conceito de competência não apenas a pessoas, mas também a equipes de trabalho. Significa que em cada equipe, uma competência coletiva emerge das relações sociais que se estabelecem no grupo e da sinergia entre as competências individuais de seus membros.

E quando uma competência coletiva se torna representativa para a organização, é comumente denominada competência organizacional. Acontece então uma relação de interdependência entre as competências individuais e organizacionais (CARBONE et al., 2005).

Neste momento, é possível então, introduzir o conceito de gestão por competências. O conceito de gestão por competências está relacionado com o objetivo de incorporar de maneira sistematizada as competências dos indivíduos aos critérios de avaliação e regulação para fins de gestão de pessoas (Ibidem).

A gestão por competências, portanto, refere-se à identificação de competências necessárias para uma determinada função em uma organização; a identificação das

competências individuais e a comparação entre as duas para a identificação dos hiatos entre o que a organização precisa e o que o colaborador possui.

Este conceito de gestão por competências provocou reformulações importantes nas atividades de treinamento e desenvolvimento. A gestão por competências trouxe um olhar para um profundo e consistente diagnóstico das organizações, para tomadas de decisões sobre a integração e disseminação de uma cultura empresarial de competência e resultado. Como resultado, tem-se o apoio a todos os funcionários no processo de aquisição das competências humanas mais importantes para a empresa e que permitirão agregar valor ao negócio, gerando resultados para a organização e para a sociedade (EBOLI, 2001).

Para atender esta demanda, os processos de treinamento e desenvolvimento, como atividades tradicionais, não são suficientes. As iniciativas destes processos são frequentemente reativas, pontuais e localizadas. Podem resolver eficiências nos processos produtivos, mas não para garantir a sobrevivência da empresa (MASCARENHAS, 2008).

E como proposta à aprendizagem organizacional, e para aquisição, manutenção e difusão de competências surge à universidade corporativa.

#### **4.2. Universidades Corporativas – contexto de surgimento e principais conceitos**

A forma de gerir pessoas sofreu modificações desde a última década do século XX, justamente devido à alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas, e ao deslocamento do modelo de gestão de pessoas baseado no controle para o desenvolvimento (DUTRA, 2001). A idéia é que as pessoas sejam orientadas para o desenvolvimento de competências e que participem em maior grau no sucesso da empresa. Para que isto aconteça, o modelo de gestão de pessoas deve estar alinhado à estratégia organizacional.

Carbone et. al. (2006) acreditam que a educação corporativa possui um papel importante neste processo de alinhamento dos processos de gestão de pessoas à estratégia organizacional, fornecendo programas de aprendizagem organizacional, contribuindo assim para o desenvolvimento e aquisição de competências. Um sistema de educação corporativa alinhado, então, como os processos de gestão de pessoas, estará por definição, alinhado com a estratégia organizacional. Desta forma, através da universidade corporativa, pode-se definir a melhor estratégia de aprendizagem para o desenvolvimento e aquisição de competências.

Ao olharmos para o nosso país a partir da segunda metade da década de 90 (EBOLI, 2004), entendemos que a nossa sociedade cada vez é construída com base na tecnologia e desta forma temos informações disponíveis e relevantes para as organizações em qualquer lugar do mundo e a qualquer momento. O que diferencia uma organização da outra, é a capacidade de perpetuar o capital, criando um ambiente de aprendizagem organizacional e alinhado com o negócio da empresa.

Segundo a autora, o sistema formal de educação não consegue acompanhar esta velocidade de mudança imposta pela sociedade do conhecimento, criando uma dissociação com as necessidades das empresas.

Se o sistema formal de educação não consegue se movimentar para atender rapidamente as demandas de mercado devido a questões de complexidade e burocracia, as empresas agiram na busca do atendimento à formação de colaboradores que pudessem adquirir novas competências alinhadas aos seus objetivos estratégicos (VERGARA, 2009).

As Universidades Corporativas surgem no país, então durante a década de 90, inspiradas no conceito tradicional das instituições de ensino superior, porém abrigadas no espaço físico ou virtual da empresa, e que em um sentido mais amplo, preparam colaboradores para realizarem uma mudança cultural e de sustentabilidade dos negócios (JUNIOR; EBOLI; MANCINI,[200?]).

A definição clássica de uma universidade corporativa foi dada por Meister (1999). Segundo a autora, significa um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e educação dos funcionários, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender as estratégias das organizações. E estas organizações que aplicam os princípios da universidade corporativa estão criando um sistema de aprendizagem organizacional de forma estruturada e contínua, e de gestão de capital intelectual.

O aparecimento das universidades corporativas foi suportado por cinco forças (MEISTER, 1999).

A primeira chamada de organizações flexíveis se relaciona com o movimento da reengenharia realizado na década de 90, e assim as organizações se tornaram mais enxutas e tiveram sua estrutura hierárquica achatada, flexibilizada e com a capacidade de dar respostas mais ágeis ao ambiente empresarial existente.

A segunda, relacionada pela autora, detém-se na consolidação da economia do conhecimento no nível individual, organizacional, setorial e nacional. A produção de riqueza nestes níveis aqui descritos está pautada no conhecimento.

Com a rápida obsolescência do conhecimento, relatada pela autora, tem-se a forma de se obter um controle mais rígido no processo de aprendizagem devido ao prazo de validade do conhecimento adquirido.

Meister (1999), ainda cita a empregabilidade. O profissional qualificado deve focar-se na capacidade da empregabilidade para vida toda em lugar de emprego para toda a vida.

E por último, a autora assinala a educação para estratégia global. Trata da necessidade das empresas formarem pessoas para atuarem globalmente, com perspectiva de internacionalização dos negócios.

Sustentado por estas cinco forças, Meister (1999) assinala que a missão da universidade corporativa consiste em formar e desenvolver talentos alinhados com os

objetivos e metas organizacionais, promovendo a gestão do conhecimento e a instalação e multiplicação das competências críticas para a perpetuação da empresa.

Ainda em Eboli (2010):

*“A educação corporativa se diferencia do treinamento e desenvolvimento que as grandes empresas sempre tiveram, por ser um sistema estratégico, ou seja, (...) o desenho de programas organizacionais com o objetivo de desenvolver nas pessoas as competências que darão sustentação para as competências estratégicas da organização. (...) Algo que irá fazer diferença na sustentação da empresa.”*

Nesta busca por algo que irá fazer a diferença na sustentação da empresa, as universidades corporativas podem ser a alternativa para incrementar a capacitação individual e, conseqüentemente, gerar níveis mais altos de competência para toda organização, além de ser uma das formas de promover a gestão do conhecimento (VON KROGH, 2000).

Segundo Estefano (2010) o Brasil pode ter a década da infraestrutura a partir de 2010. Cita ainda o país tem investimentos abaixo do desejável, significando apenas 16,7% do PIB, enquanto a China investe 43%. Mesmo assim, o país conta com cerca de 1.200 obras acima de 1 milhão de reais.

Agostine (2010) traz o relato da empresa Companhia Siderúrgica do Atlântico (CSA) que treinou quase 200 funcionários na Alemanha, sendo que alguns destes em temporadas de até um ano. Este investimento se fez necessário devido à instalação de uma usina na região metropolitana do Rio de Janeiro e do levantamento da qualificação dos funcionários, que formam hoje 2.300 empregados. Desse total, apenas 600 tinham qualificação para a função que iriam ocupar. Outros 1.700 começaram a ser treinados no próprio canteiro de obras. Relata a ainda a opinião de Marcelo Odebrecht: “Falta de gente qualificada é uma das nossas piores fraquezas, pois impede que o país cresça por vários anos seguidos”. Por isso as empresas precisam planejar a necessidade de pessoal em longo prazo.

Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), caso o país continue crescendo como esperado, podem faltar até 250.000 profissionais de engenharia, uma vez que a demanda ideal para o mercado é de 65.000 profissionais/ano e apenas pouco mais de 30.000 são formados anualmente (AGOSTINE,2010). A Vale, por exemplo, bancou a criação de cursos sob medida para especialidades não oferecidas pelas universidades, como engenheiro de portos e ferrovias.

Apenas como comparativo, enquanto no Brasil a proporção de engenheiros formados sobre o total de universitários diplomados é de apenas 10%, na China chega a 38%.

Em um estudo recente da Confederação Nacional da Indústria, o impacto também está no ensino médio, onde a demanda por profissionais cresceu 200% no Brasil de 1995 a 2005 (Ibidem.). Entende-se que se esta demanda não for satisfeita, as empresas podem perder em competitividade. Para isso buscam formar profissionais por conta própria.

Portanto, para manter sua posição no mercado global, as empresas precisam aperfeiçoar sistemas e processos, técnicas de aprendizagem, uma vez que as organizações precisam que seus colaboradores aprendam novos papéis, tenham suas inteligências ativadas, com sua capacidade de inovação produtiva aplicada em potência máxima (MEISTER, 1999).

A universidade corporativa busca cumprir este papel de ser instrumento de qualificação profissionalizante, atendendo as demandas urgentes das empresas que buscam com isso aplicar o conceito de organizações que aprendem e sustentar assim vantagem competitiva (VERGARA, 2009).

Segundo Eboli (2009), é possível que até o final de 2010, mais de 300 empresas implantarão universidades corporativas. Algumas começaram a implementar ainda durante a década de 90 como a Academia Accor (1992), a Universidade Martins do

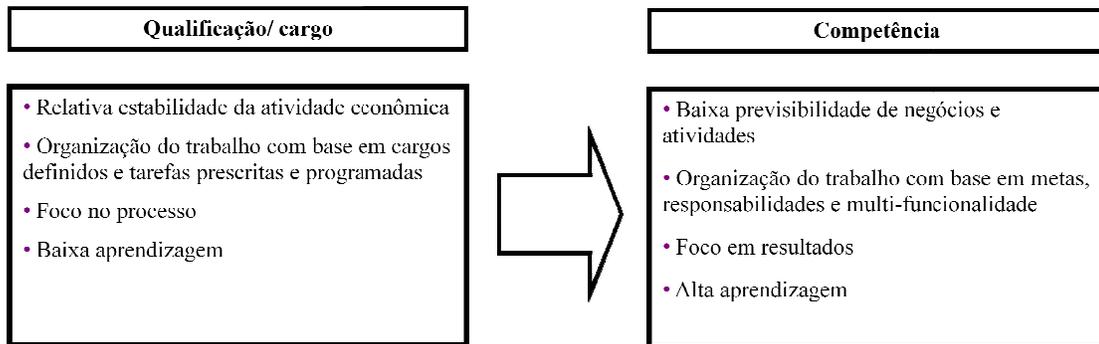
Varejo (1996), ABInbev University (1995), o Siemens Management Learning (1998), entre outras.

Mediante relatório do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC,2006), por meio das análises das informações coletadas em 2006 pela Secretaria de Tecnologia Industrial (STI), existem no Brasil ao menos 100 universidades corporativas, segundo critérios do próprio ministério. Deste levantamento com 41 empresas respondentes, conclui-se que o segmento que mais investe em universidades corporativas é o financeiro, participando com 40% em quantidades. Logo a seguir, o segmento de indústria com 32%.

A migração de uma estrutura tradicional treinamento e desenvolvimento, presente na área de recursos humanos, para universidades corporativas, aparece em 54% dos casos. Os principais fatores motivacionais para esta migração foram: viabilizar a capacitação interna de funcionários, suportar a gestão do conhecimento e, desenvolvimento de posturas relacionadas com a cidadania corporativa (visão, missão, valores e estratégia corporativa).

Ainda segundo relatório do MDIC (2006), 88% das organizações afirmaram que a finalidade principal das atividades desenvolvidas pela SEC é a consecução de objetivos estratégicos da organização, sendo que quase metades das universidades corporativas estão subordinadas ao comitê executivo da empresa.

A universidade corporativa também não pode ser entendida como os tradicionais programas de treinamento e desenvolvimento focados para atender o imediato, operacional e de caráter descontinuado. Uma universidade corporativa (VERGARA, 2009) agrega aos programas tradicionais um caráter estratégico, doutrinário, indo além da capacitação. A universidade corporativa surge como uma proposta à aprendizagem e ao desenvolvimento de indivíduos e grupos organizacionais.



**Figura 7-Mudança de paradigma de qualificação/cargo para competência.**  
**Fonte: Ruas (2005).**

Segundo Vergara (2009) um dos principais argumentos para se criar uma universidade corporativa é aquele que as universidades tradicionais não acompanham e nem se antecipam as mudanças no ambiente de negócios e as inovações tecnológicas, e desta forma não preparam o estudante para o mundo corporativo. As organizações ganham também o papel de educadoras neste caso, uma vez que a educação não mais termina quando o aluno se forma na escola tradicional.

Eboli (2004) também responde a questão, porém em três tópicos: O primeiro refere-se sobre elevar o patamar de competitividade da empresa através da consolidação das competências críticas da organização pelos colaboradores.

O segundo está relacionado ao modelo de gestão de pessoas que efetivamente aumente a inteligência da empresa. Um modelo de gestão por competências e gestão do conhecimento, por exemplo. A empresa neste ponto tem que ter a clareza da implantação de uma universidade corporativa, na qual a educação passa a ser a mola mestra do sucesso organizacional.

Ainda no segundo tópico, também se relaciona o papel dos líderes, dos gestores de pessoas como fundamental para o sucesso de uma universidade corporativa. Tem-se como exemplo notável de universidade corporativa, a chamada *Crotonville*, criada pela GE em 1956. Com mais de 330 mil colaboradores, atuando em mais de 150 países, a

GE é pródiga em formar lideranças. Nenhum dos seus 12 presidentes foi recrutado fora da empresa. E o sucesso advém da integração perfeita entre o que ocorre na universidade corporativa, entre a atuação dos líderes que possuem a responsabilidade por formação de pessoas, apoiando-se em políticas e práticas de recursos humanos alinhadas com a universidade corporativa. O líder tem função fundamental na universidade corporativa, uma vez que precisa exercitar a formação dos seus colaboradores, identificação de hiatos entre o que se espera e o que se entrega. Sempre alinhados com o que a organização deseja (EBOLI, 2010).

O terceiro tópico aborda o como fazer. Torna-se necessário instalar na empresa uma mentalidade e atitude de aprendizagem contínua que ocorra em todos os níveis da organização. Deve-se favorecer ainda a formação de colaboradores que vivenciem a cultura organizacional e que se pense também em desenvolver não somente o público interno da empresa, mas fornecedores, clientes e a sociedade (Ibidem).

Na universidade corporativa podemos ter parcerias com universidades credenciadas pelo ministério da educação, a fim de certificação. Em relação aos docentes, estes podem ser professores universitários, mestres e doutores, ou mesmo executivos e funcionários da própria empresa. Entretanto não é necessário para o sucesso de uma universidade corporativa ter somente cursos de pós-graduação ou mesmo de graduação. O sucesso de uma universidade corporativa também se dará por meio de programas customizados de acordo com as necessidades da empresa. (EBOLI, 2004).

Estes programas surgem da necessidade das organizações desenharem estratégias para a capacitação dos colaboradores em todas as suas posições e atividades desenvolvidas. Segundo Meister (1999) para compreender a importância do tema e a sua sustentação, pode-se observar cinco tendências.

A primeira é que as organizações que possuam uma rede de parcerias e alianças, enxuta e flexível. A segunda, no tocante a empregabilidade para a vida toda ao invés de emprego para a vida toda. A terceira, com atenção a redução do prazo de validade do

conhecimento. Mediante a quarta, temos as organizações como fontes educadoras. E por último a consolidação da gestão do conhecimento pelas organizações.

Estas tendências criaram um ambiente propício para que as empresas invistam em universidades corporativas. Atualmente no país existem mais de 200 programas de universidades corporativas.

Apesar das universidades corporativas não serem reconhecidas pelo ministério da educação como instituições de ensino superior, ou mesmo profissionalizante, este modelo de ensino vem ganhando força nas organizações brasileiras e estrangeiras (RICARDO, 2006) permitindo manter seus funcionários em permanente aprendizado.

Os temas comuns que devem ser trabalhados nas universidades corporativas precisam estar relacionados diretamente com o que está acontecendo no ambiente de negócios. Para Meister (1999), uma universidade corporativa deve ter se preocupar em formar cidadãos corporativos, assegurando que os colaboradores em seu pleno desenvolvimento tenham adquirido conhecimento da visão, cultura, história, princípios e valores da empresa. Fazer com que os colaboradores tenham um sentido de conexão com a organização.

Ainda em Meister (Ibidem), desenvolver competências do ambiente de negócio, treinando os funcionários para as competências críticas, essenciais para o sucesso da empresa no longo prazo também faz parte de um tema comum. Desenvolver na força de trabalho a capacidade de ser responsável por sua própria aprendizagem, raciocínio crítico, resolução de problemas, conhecimento de negócios globais, desenvolvimento de liderança e autogerenciamento de carreira, complementa o tema.

A contextualização de uma universidade corporativa solicita princípios e práticas para criação (EBOLI, 2004). Estes princípios conforme a própria autora define significam bases filosóficas, elementos qualitativos conceituais que se apresentam em projetos de universidade corporativas bem sucedidas. Estes princípios dão origem ao plano estratégico de forma consistente e com qualidade, que orientarão as práticas da empresa. Estas práticas são escolhas organizacionais que alinhavam a estratégia da

empresa e suas competências críticas, com as competências humanas (conhecimentos, habilidades e atitudes).

Eboli (2004) resume os sete princípios são resumidos no quadro a seguir:

| <b>Princípios</b>      | <b>Práticas</b>  |
|------------------------|--|
| <b>Competitividade</b> | <p>Obter o comprometimento e envolvimento da alta cúpula com o sistema de educação.</p> <p>Alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas às estratégias do negócio.</p> <p>Implantar um modelo de gestão de pessoas por competências.</p> <p>Conceber ações e programas educacionais alinhados às estratégias do negócio</p>  |
| <b>Perpetuidade</b>    | <p>Ser veículo de disseminação da cultura empresarial</p> <p>Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem.</p>   |
| <b>Conectividade</b>   | <p>Adotar e implementar a educação “inclusiva”, contemplando o público interno e o externo.</p> <p>Implantar modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e troca de experiências.</p> <p>Integrar sistema de educação com o modelo de gestão do conhecimento.</p> <p>Criar mecanismos de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento.</p> |
| <b>Disponibilidade</b> | <p>Utilizar de forma intensiva tecnologia aplicada à educação.</p> <p>Implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia).</p> <p>Implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem que favoreçam a “aprendizagem em qualquer hora e em qualquer lugar”.</p>  |
| <b>Cidadania</b>       | <p>Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais.</p> <p>Comprometer-se com a cidadania empresarial, estimulando:</p>   |

|                         |   |
|-------------------------|---|
|                         | - a formação de atores sociais dentro e fora da empresa;<br>- a construção social do conhecimento organizacional.   |
| <b>Parceria</b>         | <u>Parcerias internas</u> : responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem.<br><u>Parcerias externas</u> : estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino superior. |
| <b>Sustentabilidade</b> | Tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio.<br>Implantar sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando-os objetivos do negócio.<br>Criar mecanismos que favoreçam a auto-sustentabilidade financeira do sistema.  |

**Quadro 1-Os sete princípios de sucesso da universidade corporativa.**

**Fonte: Eboli (2004)**

Já sobre a perspectiva de Meister (1999), definem-se dez objetivos fundamentais do projeto de uma universidade corporativa:

1. Oferecer oportunidades de aprendizagem para dar sustentação aos objetivos e metas empresariais, focando na atração, desenvolvimento e retenção de pessoas.
2. Universidade corporativa como um processo e não apenas um espaço físico destinado à aprendizagem.
3. Desenvolver a cidadania corporativa, proporcionar uma estrutura contextual para a empresa e criar as competências básicas necessárias ao negócio.
4. Treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer a futura mão de obra.

5. Passar de um único canal de treinamento definido pelo trio instrutor-material didático-sala de aula para vários formatos de apresentação da aprendizagem.

6. Encorajar o envolvimento dos líderes com o aprendizado inclusive com os facilitadores.

7. Adotar um modelo que tenha sua própria fonte de recursos, ou seja, autofinanciamento.

8. Desenvolvimento de programas de aprendizagem com escopo global.

9. Criar um sistema de avaliação dos resultados e dos investimentos, agrupados em cinco áreas de foco: financeiro, cliente; processo; renovação e desenvolvimento.

10. Utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

Os dois modelos possuem pontos em comum como o desenvolvimento de programas de aprendizagem para todos os funcionários, envolvimento das lideranças das organizações, a adoção de vários formatos de aprendizagem, o alinhamento de estratégias, práticas e diretrizes. Porém o grande desafio enfrentado pelas organizações que implantaram universidades corporativas é criar indicadores eficazes de mensuração dos resultados obtidos com os investimentos.

Desta forma para Eboli (2004), é imperativo que se estabeleçam indicadores voltados para avaliar o impacto dos programas ofertados pelas universidades corporativas e ações empreendidas. E esses indicadores devem estar diretamente vinculados aos resultados dos negócios.

Portanto, uma universidade corporativa deve ter como princípio fundamental, que a organização tenha clareza do que realmente irá fazer a diferença para a empresa, ou seja, as competências críticas. Seguindo, o desenho dos programas para desenvolver nos colaboradores as competências críticas que a organização necessita para se sustentar

no mercado. Este modelo faz com que o colaborador tenha a visão do que ele precisa ter de competências desenvolvidas e assim, também ter a clareza da estratégia da empresa.

O conceito de competências críticas segundo Prahalad e Hamel (1995), as empresas que desenvolvem suas competências críticas significam que descobrem o que sabem fazer de melhor e resolvem aproveitá-las ao máximo. Mediante a este conceito, os autores, colocam com ênfase a necessidade das empresas reexaminarem suas competências, incorporando e administrando a aquisição de novas competências devido às mudanças no contexto da economia global.

Para Fleury e Fleury (2001), é importante a conexão entre as estratégias empresariais e a formação de competências humanas. Desta forma, as competências humanas derivam das estratégias empresariais, e não o contrário. Sendo assim, os objetivos fundamentais das universidades corporativas são o desenvolvimento e a implantação das competências críticas para a viabilização das estratégias empresariais.

Sendo assim, ao definir os objetivos fundamentais e os princípios de construção de uma universidade corporativa parte-se para a questão de mensurar o desempenho desta. A universidade corporativa passa assim a tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio, facilitando a criação de mecanismos que favoreçam a auto-sustentabilidade financeira do sistema (EBOLI, 2004).

A universidade corporativa através de uma grade educacional adequada à realidade, suportada por uma boa infraestrutura, é um ambiente propício para a criação de conhecimento, em um ciclo ou uma espiral contínua. Desta forma, com o aprendizado fazendo parte do cotidiano poderemos aumentar as competências, gerar novos processos, novas tecnologias, novos serviços ganhando novos clientes e mercados.

Um dos maiores desafios enfrentados hoje pelas empresas é o estabelecimento de indicadores eficazes de mensuração. Indicadores tradicionais como, por exemplo, número de dias de treinamento, horas de treinamento por funcionário, média de custo de

treinamento, número de pessoas treinadas; não auxiliam na compreensão de como os investimentos em programas de treinamentos, de fato, deram retorno.

E para a criação de indicadores que retornem de forma eficaz informações para a gestão de desempenho, é necessário estabelecer critérios e orientações claras para tomada de decisão.

Existem três propostas conhecidas para se mensurar o desempenho, e que serão abordadas neste estudo. Duas delas são muito parecidas uma vez que prezam por níveis de atingimento e complexidade na mensuração do desempenho. Elas partem de um nível mais simples, mensurando-se apenas a reação dos participantes em relação a um determinado programa. Quanto mais se eleva o nível, mais complexa se torna a mensuração, chegando-se ao ponto de se ter o cálculo numérico dos benefícios de um programa específico de uma universidade corporativa.

Por meio da outra proposta, tem-se como resultado a conversão dos ativos intangíveis em resultados tangíveis, chamada de mapas estratégicos.

Um mapa estratégico, com indicadores de desempenho, operacionaliza a mensuração de desempenho, representando a possibilidade de relacionar os números aos fenômenos observados. Trazendo a luz o conceito de gestão do conhecimento e do capital intelectual, apresentados neste estudo, pode-se afirmar que o processo de promoção dos mesmos é universidade corporativa. O próximo passo é saber gerenciá-los através da universidade corporativa e utilizando os métodos disponíveis para mensurar o desempenho, avaliando assim o impacto dos programas educacionais nos resultados dos negócios das empresas.

## **5. Propostas de gestão de desempenho para universidades corporativas**

Após a contextualização da gestão do conhecimento, capital intelectual, gestão por competências e universidades corporativas, este capítulo traz à luz, a integração destes termos por meio de indicadores.

Os indicadores são elementos essenciais na gestão das organizações, como forma de medir as consequências das tomadas de decisões estratégicas e por sua vez, se estas decisões estão levando a empresa a atingir os resultados planejados.

As propostas apresentadas neste capítulo foram selecionadas como base para sustentar o estudo de caso deste presente estudo.

### **5.1 A medição do desempenho organizacional por meio de indicadores**

Na atual economia baseada em mudança contínua e aprendizagem organizacional existem dois paradigmas vigentes que exercem forte impacto na gestão de pessoas e de organizações: a mensuração e a valorização do intangível (JACOBSONH, 2008).

Medir o desempenho de um negócio é gerenciar. Aquilo que não é medido, não é gerenciado. E um sistema de mensuração deve ser construído considerando os critérios para gerenciá-los (indicadores), padrões de desempenho (nível deste aceite satisfatoriamente) e a medida de desempenho (valor real mensurado pelo critério de desempenho) (SINK; TUTTLE, 1993).

Medir é o ponto de partida para que se insiram medidas de melhoria contínua em processos organizacionais, permitindo o dirigente tomar decisões que impliquem no atingimento dos objetivos e metas da organização. Medir também implica em ser o ponto de partida para a melhoria contínua de processos. Além disso, para mensurar o desempenho, este precisa estar integrado com a estratégia global ou da unidade de negócios da empresa.

Não há como tratar da medição do desempenho organização sem falar da lucratividade, ou produtividade global. A organização deve medir os parâmetros críticos que representam sua estratégia para criação de valor (SINK; TUTTLE, 1993).

Neste desafio diário de aumento competição gerado pelo aumento de expectativa do desempenho (SOUZA, 2005) para atender as necessidades de acionistas, clientes, fornecedores e colaboradores, se faz necessário que um novo conjunto de premissas. Estas devem integrar o universo corporativo com as áreas de negócio e colaboradores, por meio de planos elaborados e que possibilitem o equilíbrio entre o ambiente externo e interno.

Para Kaplan e Norton (1997) as empresas baseiam-se em um conjunto de premissas operacionais. Estas premissas são arroladas como processos interfuncionais, ligação com clientes e fornecedores, segmentação de clientes, escala global, inovação e trabalhadores do conhecimento. Destas premissas, pode-se destacar que a importância dos funcionários em agregar valor, passou a ser um fator crítico de sucesso para as empresas. O funcionário agrega valor, quando melhora o desempenho individual. E quando todos melhoram suas competências individuais, agindo pela mudança, aumentam a competência organizacional.

A necessidade de se acompanhar, mensurar e avaliar os impactos destas melhorias e aumento de competências organizacionais ao desempenho das organizações, nasce da proposta em se demonstrar a contribuição estratégica da gestão de pessoas. O desafio lançado é a gestão e avaliação do desempenho.

Segundo Souza (2005) a gestão de desempenho um processo construído para integrar o universo corporativo, interligando unidades de negócio, as equipes, os indivíduos e a liderança, por meio de planos elaborados sob um enfoque sistêmico, interessado na sustentação da empresa no mercado.

Lockamy e Cox (1994) definem que um sistema de mensuração de desempenho seria uma forma sistemática que avalia entradas, transformação, saídas e produtividade

em operação, seja para ativos tangíveis ou intangíveis. Os autores arrolam três elementos que compõe este sistema.

O primeiro, denominado critérios de desempenho faz referência a indicadores (o que medir, como medir e quando medir) utilizados para avaliar o desempenho funcional ou geral. O segundo, chamado padrão de desempenho que faz referência ao nível de desempenho aceito satisfatoriamente. E por último, medida de desempenho: o valor real mensurado pelo critério de desempenho (Ibidem).

Os sistemas de avaliação por indicadores múltiplos, denominados balanced scorecard, apoiados em quatro perspectivas originais de estudo como a financeira, clientes, processos e aprendizado, abordam o desempenho não somente financeiro. A base é muito mais abrangente para o processo de tomada de decisão, oferecendo uma visão ampliada e ao mesmo tempo integrada da estratégia utilizada (COLENCI JR., et al., 1995).

Ainda assim, pode se avaliar perspectivas relacionadas ao ambiente externo da empresa como o desenvolvimento social, alinhando assim os programas da universidade corporativa com todos os interessados.

A operacionalização da mensuração do desempenho da organização se dá através de indicadores de desempenho. Um indicador propicia a quantificação do desempenho, possibilitando a relação entre números e fenômenos observados (JÚNIOR; EBOLI; MANCINI, 200-?).

Através de um grupo de indicadores de desempenho pode-se medir o próprio desempenho, comparar resultados, identificar potencial de melhoria e conduzir ações de transformação (ASSIS, 2005).

Os indicadores são também categorizados em quantitativos, quando existe a necessidade de controle de dados numéricos gerados por processos ou atividades. Dados como custo, tempo e capacidade se enquadram neste quesito. Os qualitativos são utilizados quando se faz necessário medir valores e reações humanas.

Numa organização os indicadores são decorrentes da gestão estratégica, considerando-se valores, visão, missão, objetivos e metas, além dos fatores críticos de sucesso. Os indicadores também são decorrentes da gestão operacional (processos) e da integração com as partes interessadas (clientes, fornecedores e sociedade), conforme Assis (2005).

Sink e Tuttle (1993) definem também que um sistema de indicadores deve ter fases de desenvolvimento iniciando com uma primeira etapa que passa pela análise do sistema, permitindo a definição dos requisitos-chave desejados pelas partes interessadas. Na sequência, como segunda etapa, deve ser feito o desenvolvimento das ações necessárias para a melhoria para o que está sendo medido.

Em uma terceira etapa, os autores chamam a atenção para que se saiba o que medir e como medir, para saber se a organização está indo bem ou não. Na quarta etapa, a identificação dos dados necessários a serem coletados. E por último, como quinta etapa, são definidos os mecanismos de armazenamento, recuperação e representação dos dados.

Sink e Tuttle (1993) fazem uma distinção entre indicadores de eficácia e eficiência. Os indicadores de qualidade, também chamados de indicadores de eficácia, são conhecimentos como indicadores da satisfação de clientes e/ou usuários, identificando assim, como o produto ou serviço é visto pelo cliente e a capacidade do processo em atender aos requisitos dos clientes.

Já os indicadores de produtividade, estão relacionados à eficiência, ou seja, são utilizados para identificar e prevenir problemas nos processos, estando ligados aos indicadores de qualidade.

Sabe-se que o uso de indicadores na gestão de negócios tem como desafio não somente medir resultados frente às metas, mas também como de fato somos produtivos, ao usar tempo, dinheiro e energia de forma efetiva.

No atual contexto das organizações, caracterizado pela busca incessante por inovações, desenvolvimento de competências, e tecnologia, a mensuração do desempenho organizacional precisa ir além das medidas financeiras (CARBONE et.al., 2005).

Os modelos de gestão de desempenho visam mensurar os ativos intangíveis através dos benefícios tangíveis gerados. A ideia de se tentar mensurar os ativos intangíveis de uma organização, passa pela premissa de entender de que maneira os processos de recursos humanos contribui para a excelência da empresa no mercado que atua.

Entretanto, não é fácil medir a influência dos processos de recursos humanos sobre o desempenho da empresa. Nem mesmo mensurar o processo em si, com indicadores quantitativos e qualitativos. Em uma rápida reflexão, até é possível mensurar o índice de absenteísmo, turnover, receita média por empregado, hora de treinamento pelo número de empregados, entre outros. Por outro lado, os indicadores precisam ser utilizados na efetiva implantação da estratégia com a função específica de monitorar a relação entre o ambiente externo e a dinâmica interna da organização (MILONI, 2009).

Medir o desempenho de uma universidade corporativa também é um desafio tão grande e importante como medir a influência dos processos de recursos humanos sobre o desempenho da empresa. Para mensurar o retorno sobre o investimento em uma universidade corporativa, por exemplo, necessita-se isolar variáveis que se repetem no tempo. Indicadores financeiros como o custo dos programas de ensino presencial e a distância, custo de infraestrutura, o retorno do investimento da parceria com a instituição de ensino superior, são possíveis. Mas para se chegar a um número, é preciso criar um conjunto de indicadores, orientados por mapas estratégicos, melhorando a mensuração dos ativos intangíveis da organização (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

Medidas como execução da estratégia corporativa, credibilidade da gerência e capacidade de atrair e reter pessoal talentoso estão entre as primeiras da lista dos ativos intangíveis.

Ainda em Becker, Huselid e Ulrich (2001), os princípios de uma boa mensuração é a seleção de indicadores relevantes, que tenham relação com a estratégia e com sua cadeia de valor. Ou seja, medir as variáveis relacionadas com gestão de pessoas, que com o tempo, influenciem outras variáveis de processos relevantes para satisfação de clientes, por exemplo.

Os princípios de uma boa mensuração possuir duas dimensões: Amplitude, que significa ir além das métricas financeiras e o que o autor denomina fluxo causal. Este último trata das conexões entre os determinantes financeiros e não-financeiros da empresa. Também, os gerentes devem pensar em quais indicadores refletem esse amplo processo de implantação da estratégia (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

Os autores propõem um modelo de mensuração de desempenho deve enfatizar a diferença entre indicadores consequentes (*lagging indicators*) e indicadores antecedentes (*leading indicators*). Os indicadores consequentes em sua grande parte mostram o impacto de decisões anteriores, refletindo episódios do passado. Por exemplo, os indicadores financeiros. Os indicadores antecedentes avaliam o impacto dos fatores críticos de sucesso que impulsionaram a estratégia da empresa. Enfatizam assim o futuro.

As organizações que possuem um sistema de gestão de desempenho para medir a entrega dos seus colaboradores devem fazer uso das informações obtidas de forma inovadora e eficiente. Quando um gerente avalia os resultados de um sistema de gestão de desempenho de um determinado colaborador, ele deve analisar o comportamento deste colaborador com base nos valores da empresa (MEISTER, 1999). Quanto mais os colaboradores aprendem sobre os valores, tradições, cultura da empresa, e sobre o que se espera dele, maior é sua noção dos problemas da organização e da consciência em se ter visão sistêmica.

Portanto, um modelo que possua estes dois tipos de indicadores e estabeleça padrões de desempenho e medidas de desempenho, alinhados com a estratégia global da empresa, poderá se constituir em uma saída para mensurar o desempenho de uma universidade corporativa.

No caso das universidades corporativas, o a necessidade em medir o desempenho, vai ao encontro da sustentabilidade da própria universidade corporativa tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio.

Para isso, as instituições contam com três propostas distintas, abordadas neste trabalho. A proposta do modelo de Kirkpatrick, do modelo de Jack Philips e do balanced scorecard.

## 5.2. A proposta do modelo de Kirkpatrick

O modelo de Kirkpatrick, desenvolvido por Donald L. Kirkpatrick e James D. Kirkpatrick, em 1959, parte da preocupação recorrente por parte dos gestores de negócios sobre verificar o retorno sobre os investimentos realizados em pessoas. Perguntas como: “As reações iniciais a um processo de aprendizagem indicam que o mesmo tem sido relevante e aplicável as necessidades de um colaborador?”, “Qual a efetividade deste processo de aprendizagem e como deve ser sustentado?”, “O que os colaboradores estão fazendo melhor já podem ser observados como resultados dos programas de aprendizagem?” e ainda “Quais são os resultados efetivos que este programa de aprendizagem está trazendo para o nosso negócio. são comuns aos gestores (KIRKPATRICK, 2008).

Gestores de negócio possuem a expectativa que os investimentos feitos em programas de treinamento possam ser medidos. Eles esperam que após um programa de treinamento e desenvolvimento, os colaboradores reajam de uma forma positiva após uma experiência de aprendizagem e tenham o conjunto de competências críticas (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias para o negócio. Os líderes também querem ver mudanças de comportamento nos treinados e por fim, que estes novos comportamentos gerem resultados (Ibidem).

Segundo a ASTD (American Society for Training and Development), 67% das organizações americanas utilizavam o modelo de Kirkpatrick em 1997, (ROI [SI:sn; 200-?]). Este modelo tem como proposta quatro níveis de mensuração, associados a uma série de questões.

Os níveis são denominados de reação, aprendizagem, comportamento e resultados. Estes quatro níveis definem o modelo de Kirkpatrick para mensurar programas de aprendizagem organizacional e de treinamento e desenvolvimento.

O nível 1 é denominado de reação, e mensura a reação dos participantes em relação ao programa de aprendizagem realizado. Chamado também de medida de satisfação do cliente. Obviamente é uma medida mínima exigida para os cursos

desenvolvidos para o público interno da empresa, que muitas vezes contêm participantes que nem sempre estão de acordo em fazer um determinado curso (ROI [Sl:Sn, 200-?]).

Desta forma, o foco desde nível é pontuar a reação positiva em relação ao programa. Uma reação positiva pode não garantir o aprendizado no próximo nível, mas uma reação negativa inviabilizará o processo de aprendizado. Esta prática é bastante comum e disseminada nas organizações (EBOLI, 2004).

Mediante ao nível 2, tem-se que o aprendizado pode ser entendido como a medida em três aspectos na qual os participantes: O primeiro - modificam suas atitudes para melhor, o segundo - aumentam a base de seus conhecimentos e o terceiro - melhoram suas habilidades após o atendimento a um programa de treinamento e desenvolvimento. Ao menos um ou mais destes três aspectos precisam ser alterados (KIRKPATRICK, 2008).

O nível 3 é o nível da aplicação. Segundo Kirkpatrick (2008), a mudança de comportamento pode ser medida desde que satisfaça quatro condições necessárias. São elas:

- O indivíduo tem que desejar mudar;
- O indivíduo tem que saber o que e como fazê-lo;
- O clima organizacional precisa ser propício para a mudança de comportamento do indivíduo;
- O colaborador deve ser recompensado pela mudança.

As duas primeiras condições reforçam a criação de uma atitude positiva facilitando o processo de mudança de comportamento. A terceira condição refere-se ao líder imediato do indivíduo. O líder nem sempre está aberto para que seus liderados transfiram os novos conhecimentos adquiridos para o trabalho (KIRKPATRICK, 2008).

Sendo assim, o líder pode apresentar atitudes que impeçam a mudança de comportamento.

Segundo o autor, uma das atitudes mais observáveis neste caso é quando o líder ignora o fato do indivíduo participar ou não do programa de treinamento. Se o colaborador quiser participar, poderá fazê-lo, desde que não atrase as tarefas diárias. Por outro lado, o líder pode ter atitudes de encorajamento, quando apóia a participação e o aprendizado do indivíduo, bem como quando o próprio líder faz uma requisição de um treinamento reconhecendo que o mesmo irá suprir as competências que precisam ser desenvolvidas.

E por último, o tem-se o nível 4 – Resultados. O resultado pode ser mensurado através das conquistas do colaborador como uma promoção, aumento da qualidade do trabalho, aumento das vendas, diminuição do turnover e aumento da rentabilidade da empresa. Estes resultados podem não ser medidos em volume financeiro, mas são esperados que estes resultados tenham impacto positivo na lucratividade da empresa. Permite determinar se o treinamento afetou positivamente os resultados dos negócios. Enfim, o resultado final é medido (EBOLI, 2004).

Os quatro níveis são representados no quadro a seguir. O quadro traz a definição do objetivo do nível, a natureza, ou seja, o indicador qualitativo; a questão que orienta o indicador, e o instrumento para demonstrar o nível de avaliação

| NÍVEL | OBJETIVO    | NATUREZA          | QUESTÃO   | INSTRUMENTO              |
|-------|-------------|-------------------|---|--------------------------|
| 1     | Reação      | Gostaram?         | Quanto os participantes gostaram do curso?                              | Formulários              |
| 2     | Aprendizado | Aprenderam?       | O que eles sabem fazer agora que não sabiam fazer antes do treinamento? | Testes, simulações       |
| 3     | Aplicação   | Estão utilizando? | O colaborador aplicou o que aprendeu ao voltar ao trabalho?             | Mensuração do desempenho |
| 4     | Resultados  | Estão pagando?    | Qual o retorno sobre o investimento?                                    | Análise custo-benefício  |

**Quadro 2-Níveis de avaliação de Kirkpatrick**

**Fonte: Baseado em Eboli (2004) e contribuições do Autor.**

Tarapanoff ([200-?]) observa que o modelo proposto por Kirkpatrick possui lógica e utilidade do ponto de vista de servir de roteiro para medir o impacto do treinamento. Além do mais ao aplicar o modelo de Kirkpatrick, não se deve passar para o nível seguinte, se as questões do nível atual não estiverem claras (ROI [200-?]). Quanto maior o nível eleva-se também a dificuldade em avaliar o tipo de dado e a forma de coletá-lo.

A proposta de Kirkpatrick, de avaliar os programas de treinamento e desenvolvimento em quatro níveis, teve seu valor reconhecido devido ao aumento de competitividade entre as empresas e a necessidade de se medir o intangível. Também o autor identifica que um programa de treinamento é mais bem sucedido quando os participantes corretos adquirem competências por meio de métodos e instrutores qualificados no momento e local adequados que de tal forma atendam ou superem as expectativas da organização (JÚNIOR; EBOLI; MANCINI, [200-?] ).

Segundo pesquisa conduzida pela fundação instituto de administração da faculdade de economia, administração e contabilidade da universidade de São Paulo (FIA-FEA/USP) em 2009 (EBOLI, 2009) com 54 empresas que já possuem UC implantadas, e que utilizam o modelo de Kirkpatrick, cerca de 80% fazem a mensuração ao menos no nível 1 do modelo. Por outro lado, apenas cerca de 30% conseguem chegar até o nível 4 do modelo. Ou seja, a maioria dos programas pesquisados trata apenas de mensurar a o nível de reação.

Para superar esta falha Tarapanoff ([200-?]) sugere que a universidade corporativa seja administrada como um negócio, possuindo assim uma justificativa de valor e métricas de desempenho, também pautadas pelo retorno do investimento, e transformados ao final em um valor financeiro. Desta preocupação, nasceu o modelo proposto por Jack Philips em 1996, conforme será demonstrado a seguir.

### 5.3. A proposta do modelo de Jack Philips

O modelo de Jack Philips, apresentado em 1996, nasce também da necessidade em se mensurar o retorno do investimento de um programa de treinamento e desenvolvimento. Apesar de Jack Philips não ser o autor do modelo de retorno do investimento (MILIONI, 2009), ele simplifica o tema através de um conjunto de medidas do andamento dos fatos econômicos e financeiros. Os indicadores financeiros, por exemplo, são usados na efetiva implantação da gestão estratégica, sendo possível mostrar se a organização está saudável ou não. No caso de uma universidade corporativa, o mesmo raciocínio pode ser aplicado, em relação à construção de indicadores que permitam a visão financeira do processo.

A construção do modelo de Philips dá continuidade ao modelo de Kirkpatrick. O modelo utiliza em seu modelo os quatro níveis de avaliação de Kirkpatrick e acrescenta um último nível calculando os benefícios monetários do programa. Espera-se que desta forma, seja possível construir indicadores passíveis de mensuração durante certo espaço de tempo, com o objetivo de se avaliar o grau de atingimento das metas (MILIONI, 2009). Além do mais, a construção do modelo de Philips, também prevê a capacidade de contemplar profissionais de áreas distintas no desenvolvimento dos indicadores. Para dar sustentação ao modelo, Philips define cinco elementos construtivos (PHILIPS; STONE, 2002):

- 1 - Avaliação e definição dos objetivos e dados a serem coletados;
- 2 - Processo modelo que define como os dados devem ser processados, analisados e relatados;
- 3 - Desenvolvimento de padrões que servem como diretrizes e desta forma fornecer credibilidade do processo de avaliação;
- 4 - Filosofia de implantação;
- 5 - Aplicação e prática.

Os cinco elementos principais auxiliam no desenvolvimento do modelo de avaliação e assim a entender como o retorno sobre o investimento é calculado (TARAPANOFF; AGUIAR, 2010). Como resultante tem-se o modelo com cinco níveis de processo em avaliação do ROI em treinamento e desenvolvimento, e aplicável a gestão de universidade corporativa.

| NÍVEIS  | DESCRIÇÃO   |
|---|---|
| Nível 1:<br>Reação e/ou<br>satisfação, e<br>plano de ação | Mensura o grau de satisfação focando no instrutor e no programa de treinamento. A avaliação de reação deve ser utilizada para ajustar o conteúdo, desenho ou entrega do programa de treinamento. O plano de ação pode ser utilizado para resolver um ponto focal ou para acompanhar a avaliação comparando com a situação atual com a planejada. Esta medida deve ser realizada durante o treinamento.                          |
| Nível 2:<br>Aprendizado                                   | Mensura o que foi aprendido pelo participante e nas ferramentas empregadas pelo programa tais como: testes, dinâmicas, simulações, e outras ferramentas de avaliação. Esta medida deve ser realizada durante o treinamento.   |
| Nível 3:<br>Aplicação e<br>Implantação                    | Mensura se efetivamente os participantes estão aplicando o que aprenderam, bem como sua frequência e utilização do aprendido no trabalho. Esta medida deve ser realizada após o treinamento.  |
| Nível 4:<br>Impacto sobre o<br>negócio                    | Mensura os resultados reais atingidos pelos participantes do treinamento ao aplicar as competências adquiridas. Ao mensurar os resultados atingidos é possível determinar os impactos em relação à mudança de comportamento e melhorar o desempenho do negócio. Por exemplo, como o programa afetou o produto, qualidade, tempo, satisfação dos empregados e outras medidas. Esta medida deve ser realizada após o treinamento. |
| Nível 5:<br>Retorno sobre o<br>investimento               | Mensura o retorno esperado na consolidação do programa, descrito pela relação entre os benefícios líquidos e os custos despendidos com o programa. O nível 5 somente poderá ser calculado após a obtenção dos dados dos níveis de 1 a 4.  |

**Quadro 3-Níveis de processo para avaliação de desempenho Philips.**

**Fonte: Philips; Stone, (2002) com contribuições do autor.**

A metodologia de Philips foi concebida para ser um processo focado na identificação dos benefícios intangíveis. Os benefícios intangíveis do tipo comportamental devem ser relatados e incorporados às medidas do nível 3, bem como às medidas do nível 4, tais como a satisfação do cliente e a redução de evasão de empregados (TARAPANOFF; AGUIAR, 2010). O cálculo do nível 5, retorno sobre o investimento, é geralmente apresentado em porcentagem ou relação custo-benefício.

Ainda que a modelo preveja o cálculo do retorno do investimento, para efetuar a avaliação das atividades de uma universidade corporativa, podemos questioná-lo do ponto de vista de que se torna complexo isolar as variáveis necessárias para o modelo. É possível isolar um único programa da universidade corporativa para realizar o cálculo, porém quando analisada em sua forma completa, a efetividade do cálculo é questionada (BARNEY, 2002).

Barney (2002) ainda cita que as métricas para se avaliar universidades corporativas devem basear-se no entendimento dos objetivos e metas da empresa, bem como no conhecimento dos pontos fracos e das perspectivas de desenvolvimento de competência. Desta forma, pode-se analisar a universidade corporativa como um negócio que pode ser avaliado do ponto de vista de desempenho organizacional e mensurado por indicadores que sejam construídos a partir de um mapa estratégico.

Ainda em Barney (2002) temos prós e contras de uma análise de retorno sobre o investimento em universidade corporativa. No geral, algumas organizações desenvolveram indicadores detalhados para mensurar os ganhos com a implantação e outras apenas centralizaram a discussão na redução de custos de produção através dos programas desenvolvidos. A maioria das organizações, no entanto, prefere modelos que efetivamente foquem a gestão da universidade corporativa como um negócio. Desta forma, a construção de indicadores múltiplos, ou *balanced scorecard*, indicaria a alta administração o direcionamento estratégico, dando a base para a tomada de decisão dos executivos.

#### **5.4. A proposta do balanced scorecard**

Segundo Kaplan e Norton (1998) o balanced scorecard (BSC) deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, articulando a estratégia através dos níveis organizacionais para que desta forma se tenha um melhor entendimento das ocorrências e tendências. Em resumo é um instrumento para implantar e revisar a estratégia da empresa.

Entretanto, para construir um sistema de mensuração que descreva a estratégia, é necessário um modelo geral de estratégia, e o modelo do BSC, é o que oferece subsídios para tanto.

Sendo o Balanced Scorecard esta ferramenta que traduz a visão, os objetivos e metas estratégicos da empresa, Kaplan e Norton (2004) apresenta assim elementos importantes para se medir o desempenho organizacional.

O primeiro é em relação ao desempenho financeiro, trazendo como critério definitivo do sucesso da organização, o indicador de resultado (KAPLAN ; NORTON, 2004). A estratégia descreve como a organização pretende promover o crescimento de valor sustentável para os acionistas.

A escolha da proposição de valor para os clientes, e como identificar segmentos, mercados e nichos nos quais desejam competir é o elemento central da estratégia. Esta perspectiva alimentará a perspectiva financeira e possui seu próprio grupo de medidas (KAPLAN ; NORTON, 1997).

Segundo os autores, os processos internos criam e cumprem a proposição de valor e a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. O desempenho destes processos internos é um indicador de tendências de melhorias que terão impacto junto aos clientes e nos resultados financeiros da organização.

Ativos intangíveis são a fonte definitiva de criação de valor sustentável. É possível descrever como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para sustentar a estratégia (KAPLAN; NORTON, 1997)

Enfim, a capacidade de uma organização em alcançar seus objetivos e metas, através do balanced scorecard vai depender diretamente da perspectiva aprendizado e crescimento, ou seja, da capacidade que a organização tem em aprender e de que forma seus indivíduos possuem e utilizam esta capacidade.

O alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis, classificados em três categorias, segundo Kaplan e Norton (1997):

- capital humano: composto de habilidades, talento e conhecimento empregados;
- capital da informação: bancos de dados, sistemas de informação, redes e infraestrutura tecnológica;
- capital organizacional: cultura, liderança, alinhamento dos empregados, trabalho em equipe e gestão do conhecimento.

Na avaliação de Assis (2005), o balanced scorecard é um sistema de gestão estratégica que viabiliza a mudança e desenvolve o aprendizado organizacional. As ações gerenciais continuam sendo acompanhadas pelos tradicionais relatórios financeiros, mas passam a ser orientadas também para o alcance de metas referentes a clientes, processos internos, inovações, funcionários e sistemas (BRANDÃO; BAHRY; FREITAS, 2008).

O balanced scorecard, além de traduzir a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho, serve de base para um sistema de gestão de desempenho. Auxilia também na montagem de cenários competitivos futuros, no qual pode ser amplamente utilizados para qualquer negócio.

### 5.4.1 Proposta de modelo de mapa estratégico para universidades corporativas

O mapa estratégico é a representação visual da estratégia. O balanced scorecard de uma universidade corporativa pode ser o que segue, focado nas quatro principais perspectivas propostas por Kaplan e Norton (1997) e nas duas perspectivas adicionais propostas por Colenci Jr. et al. (1995), que compreendem a social e a ambiental.

Contudo, a perspectiva de aprendizado e crescimento é chamada no modelo proposto neste trabalho, de perspectiva de aprendizado e crescimento. O modelo proposto possui assim as seguintes perspectivas e iniciativas:

| PERSPECTIVAS                             | INICIATIVAS   |
|--|---|
| Perspectiva financeira                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maximizar o valor para os acionistas</li> <li>- Maximizar desempenho do capital humano</li> <li>- Obter outras fontes de renda além do orçamento interno da empresa.</li> </ul>  |
| Perspectiva dos clientes                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorar o índice de envolvimento dos empregados</li> <li>- Melhorar a percepção da qualidade dos docentes e da infraestrutura com serviços responsivos e de qualidade</li> </ul>  |
| Perspectiva de operações                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alinhar os processos com as melhores práticas e padrões de qualidade</li> <li>- Alinhar o planejamento da universidade corporativa com prioridades empresariais</li> <li>- Otimizar serviços da universidade corporativa por meio de canais alternativos de fornecimento de cursos (ensino a distância, baseado em computadores – CBT).</li> </ul> |
| Perspectiva de aprendizado e crescimento | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maximizar a capacidade de construir competências estratégicas</li> <li>- Identificar e reter funcionários como professores da universidade corporativa</li> <li>- Otimizar a integração organizacional para tomada de decisões</li> </ul>  |

|                              |  |
|------------------------------|--|
| <p>Perspectiva Social</p>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar o papel da universidade corporativa nas questões de que os indivíduos venham a desenvolver uma postura moral na sociedade, que tenha sido disseminada na empresa</li> <li>- Realização de programas comunitários</li> </ul>  |
| <p>Perspectiva Ambiental</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- A universidade corporativa auxilia a empresa com o desenvolvimento da região de forma sustentável. Contribui no uso dos recursos ambientais de forma equilibrada</li> <li>- A universidade corporativa pretende que seus funcionários, prestadores de serviços, tenham comportamentos responsáveis e maduros perante as questões ambientais.</li> <li>- A universidade corporativa contribui para a ascensão profissional e social do indivíduo, dentro da empresa e como consequência, perante a sociedade.</li> </ul> |

**Quadro 4-Perspectivas propostas para a universidade corporativa.**

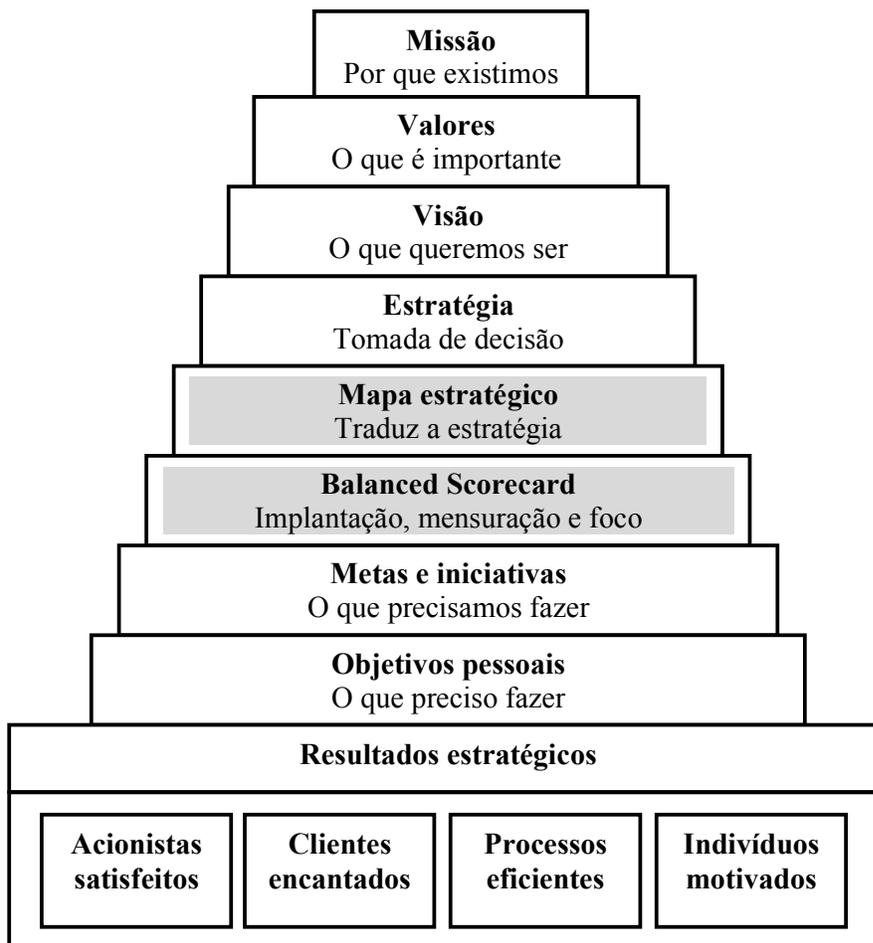
**Fonte: Baseado em Kaplan; Norton (1997), Colenci Jr. et al (1995) e contribuições do Autor.**

Os objetivos nas seis perspectivas são conectados uns com os outros por relações de causa e efeito. A partir do topo, parte-se da hipótese de que os resultados financeiros somente serão alcançados se os clientes estiverem satisfeitos. Os processos internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes e por fim, os ativos intangíveis, que respaldam os processos internos sustentam a estratégia (KAPLAN; NORTON, 1997).

O balanced scorecard permite que a universidade corporativa comunique a sua estratégia de maneira compreensível e que esteja alinhada a as estratégias do negócio, para criação de valor. A estratégia não é um processo gerencial isolado, segundo Kaplan e Norton (2004). O mapa estratégico, segundo os autores, descreve a lógica da estratégia, e o balanced scorecard, traduz os objetivos do mapa estratégico em

indicadores e metas. A organização por sua vez, deve lançar um conjunto de programas, chamados de iniciativas estratégicas necessárias para se alcançar as metas. O balanced scorecard é ainda uma etapa de um processo contínuo, que descreve o que é e como se cria valor. O mapa estratégico é a representação de como os objetivos descritos nas perspectivas se integram e combinam para descrever a estratégia.

A figura a seguir demonstra o mapa estratégico e o balanced scorecard como etapa de um processo contínuo de criação de valor.



**Figura 8-O balanced scorecard como etapa de um processo de criação de valor. Fonte: Kaplan e Norton (2004).**

Desta forma, a execução bem-sucedida da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2004) depende da relação de três componentes: a descrição da estratégia, mensuração da estratégia e a gestão da estratégia. A combinação destes três componentes permite que a universidade corporativa atinja resultados notáveis.

A seguir, tem-se a proposta de um modelo de mapa estratégico para universidade corporativa.

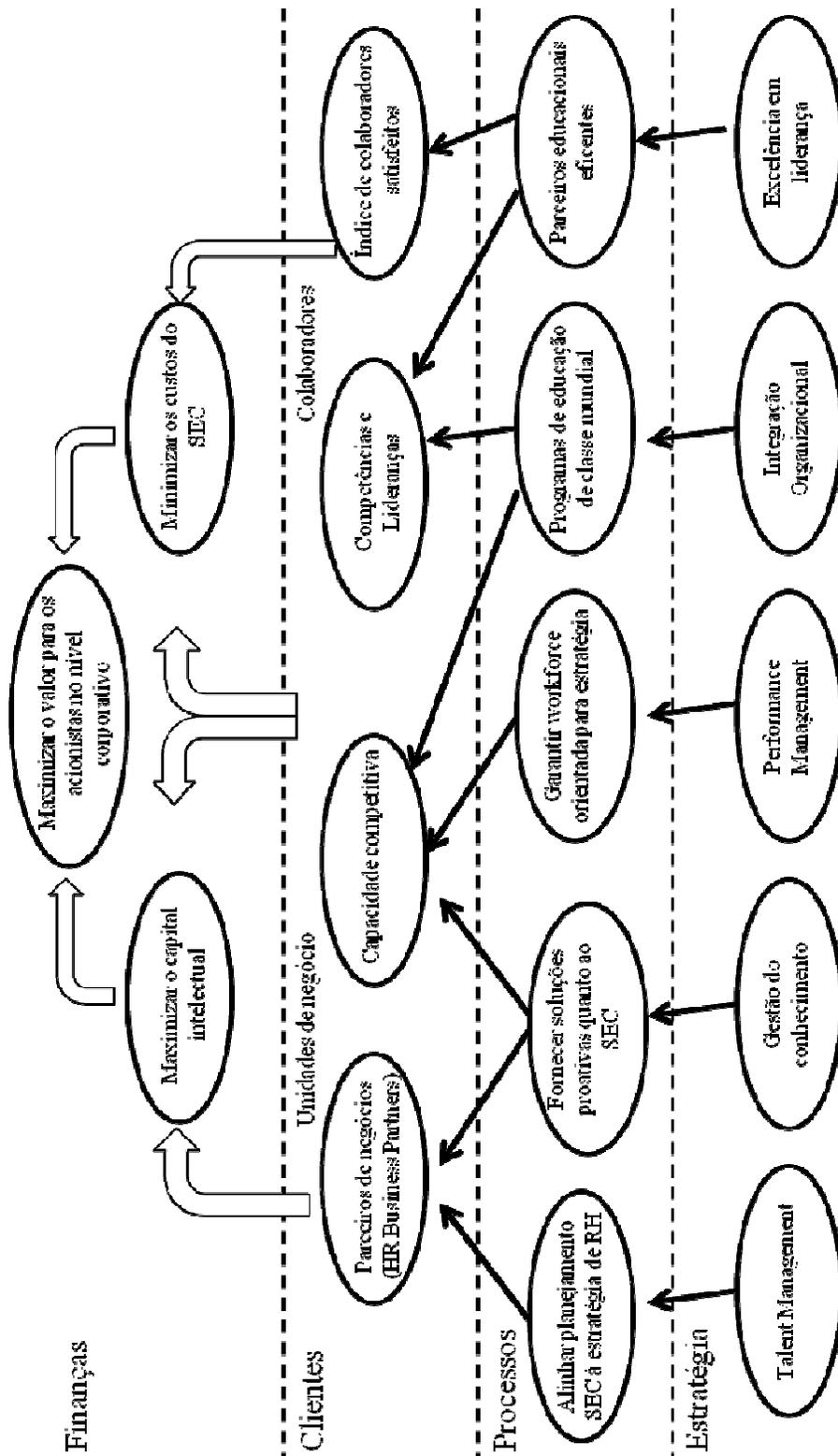


Figura 9-Proposta de modelo de mapa estratégico para universidade corporativa. Fonte: Becker, Huselid, Ulrich (2001) e contribuições do Autor.

O mapa estratégico permite assim identificar as competências específicas dos ativos intangíveis da organização – capital humano, da informação e organizacional, necessários para o desempenho excepcional nos processos internos críticos.

A figura 9 mostra os ativos intangíveis como o talent management (gestão de talentos), a gestão do conhecimento, gestão do desempenho, integração organizacional e excelência em liderança, necessários para habilitar a estratégia. Neste caso, o modelo com quatro perspectivas, identificadas por 17 iniciativas, forneceria a instrumentação básica para uma estratégia singular, e assim, suportando a visão, valores e missão de uma universidade corporativa.

As iniciativas listadas na perspectiva estratégia descrevem como os ativos intangíveis da universidade corporativa podem ser mobilizados para suportar os processos internos de criação de valor. E a construção do mapa estratégico será o ponto de mudança que a equipe responsável por uma universidade corporativa, passará a encará-la como um negócio e não apenas como mais um processo da área de recursos humanos.

## **6. Dois casos de utilização de indicadores para mensurar o desempenho de universidades corporativas**

Optou-se pela inserção de dois casos de empresas do segmento financeiro que passaram pelo processo de implantação de indicadores para mensurar o desempenho de suas universidades corporativas. Pode-se observar que em ambos os casos, as empresas conseguiram integrar a universidade corporativa à estratégia de negócios.

Apesar das duas utilizarem indicadores para mensurar o desempenho de suas universidades corporativas, apenas uma chegou a um estágio de aplicar o balanced scorecard, enquanto que a outra possui indicadores baseados no modelo de Kirkpatrick.

As duas possuem relevância para o trabalho porque demonstram a preocupação das empresas em medir o desempenho das universidades corporativas através de modelos e ferramentas para alinhar com a estratégia da organização.

### **6.1. Critérios para a escolha do caso**

Optou-se pelo o estudo de caso único, representado aqui por duas empresas inseridas no mercado brasileiro e de atuação global, do segmento financeiro, e que representam também, o caso decisivo ao testar uma teoria bem formulada (YIN, 2001), através de seu conjunto claro de proposições verdadeiras.

Ainda assim, tomou-se o cuidado de se escolher um caso que contribua com a base do conhecimento sobre o tema, ajude a direcionar investigações futuras e sirva de fomento à construção da teoria.

### **6.2. Critérios para a escolha do segmento financeiro**

O segmento financeiro no país é um dos mais competitivos e promissores. Por outro lado, é também um dos mais turbulentos e sujeitos a alterações de cenários de

forma rápida e de grande impacto. Sendo assim, o desenvolvimento e a aquisição de competências no segmento financeiro se tornaram um desafio diário para a sustentação de vantagem competitiva.

Durante décadas, o sistema financeiro brasileiro se assemelhou a um campeonato regional de qualquer esporte, ou seja, os times locais até que jogavam bem, mas nunca estiveram em condições de disputar com equipes maiores. Historicamente, no passado recente de 2005, nenhum banco brasileiro configurava na lista dos 10 maiores bancos do mundo, segundo dados do Bloomberg. Ainda em 2005, o banco brasileiro melhor colocado nesta lista era o Itaú, ocupando uma modesta 42ª posição, com um valor 10 vezes menor que o primeiro lugar da lista naquela ocasião, o Citigroup. (Majores e Melhores, 2010).

Uma crise internacional depois, o mercado financeiro parece ter invertido esta lógica. Com a crise de 2008, o Itaú Unibanco passou a fazer parte da lista dos 10 maiores bancos do mundo, listado em 9º lugar e o Bradesco ingressou para a lista dos 20 maiores. Bancos como Santander e Banco do Brasil, aparecem agora entre os 40 maiores em valor de mercado. Isto significa que quanto maior o valor de mercado, maior a capacidade financeira para os processos de compra e fusão. Segundo acompanhamento da PricewaterhouseCoopers, o setor bancário correspondeu por 11% das fusões e aquisições no mercado brasileiro em 2009 (Majores e Melhores, 2010).

O mercado interno também ajudou o setor financeiro a apresentar um excelente desempenho. Com histórico de alta de taxas de juros e de um passado recente de 50% de inflação ao mês, obrigando o setor a elevados investimentos em tecnologia, o setor bancário investiu fortemente em tecnologia. Com isto o setor no Brasil está em uma situação de altíssima competitividade, buscando sempre estratégias inovadoras, demonstrando grande relevância na reestruturação de processos e programas de desenvolvimento de pessoas.

No Brasil, o número de organizações do setor financeiro com universidades corporativas no contexto internacional cresceu muito. Atualmente podem-se citar as seguintes instituições que possuem universidades corporativas estruturadas: Banco do

Brasil, Bradesco, Caixa Econômica Federal, Citibank, HSBC, Itaú-Unibanco, Santander, e Visanet.

Em virtude deste cenário, o setor financeiro é o que mais se empenha na construção e gestão de universidades corporativas. Entende-se que ao selecionar o caso de universidade corporativa e tendo como fonte de evidências, empresas do segmento financeiro, será possível construir um banco de dados com evidências claras. Além disso, o pesquisador poderá realizar possíveis conexões entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou.

### **6.3. Critérios para a escolha das empresas**

O critério para a escolha das empresas foi construído com base nas seguintes premissas subsequentes:

- a) A universidade corporativa precisa ter no mínimo 5 anos de funcionamento, com estrutura consolidada, e que atendessem à condição de estabelecer programas alinhados com a estratégia da empresa;
- b) Que a universidade corporativa tivesse algum sistema de mensuração próprio baseado nos modelos de Kirpatrick, Philips ou de indicadores múltiplos;
- c) Que a universidade corporativa fosse, de fato, uma unidade de negócio independente e não um subsistema da área de recursos humanos.

### **6.4. Recorte da população pesquisada**

A pesquisa foi realizada com os gestores de educação corporativa das empresas respondentes ao questionário, ou protocolo de estudo de caso, com visita do próprio pesquisador e contatos pessoais, telefônicos e por meio eletrônico. Estes gestores são os responsáveis pelo processo da educação corporativa nas empresas respondentes, e

possuem total conhecimento do funcionamento dos programas e sistemas de gestão de desempenho.

Também foi realizada uma entrevista semi-estruturada com informantes-chave que trabalham nas instituições financeiras pesquisadas, e que conheciam o a universidade corporativa em questão. A finalidade desta entrevista foi balizar as informações cedidas pelos gestores das próprias universidades corporativas.

### **6.5. Etapas do estudo de caso da pesquisa**

A presente pesquisa e a coleta de dados para análise e composição do relatório de estudo de caso, foi realizada em três etapas com as instituições que colaboraram fornecendo as informações necessárias para as conclusões posteriores.

A primeira etapa, realizada através de contato telefônico, com os gestores das universidades corporativas, para efeitos de selecionar os casos nos quais as preocupações em avaliar o impacto dos programas da universidade corporativa, através de modelos como o de Kirkpatrick ou o uso de indicadores múltiplos.

A segunda etapa foi realizada através de encontros presenciais com os gestores dos SEC, para uma entrevista semi-estruturada e aplicação do protocolo.

A terceira etapa foi à coleta de informações de dados secundários através de mídia impressa e eletrônica, bem como encontros com informantes-chave das instituições com fins de balizar as informações coletadas.

Os casos são apresentados e organizados em três grandes temas: histórico, programas e estrutura, e ferramentas de gestão de desempenho.

Em relação ao histórico, serão demonstrados os dados das instituições financeiras pesquisadas que foram cedidos para integrarem este presente estudo, como

número de funcionários, faturamento, número de agências, investimentos em educação corporativa e número de profissionais atendidos com o programa.

Mediante ao item programas e estrutura, será apresentado o organograma da estrutura da universidade corporativa, bem como os programas disponíveis pela mesma aos funcionários e à sociedade.

E no item ferramentas de gestão de desempenho serão apresentadas, quais ferramentas a universidade corporativa utiliza para medir a gestão de desempenho, mapas estratégicos (quando houver), e a análise dos indicadores.

#### **6.6. Estudo de caso: Instituição ALPHA<sup>1</sup>**

É apresentado o processo de implantação de universidade corporativa e o seu sistema de gestão de desempenho, em uma grande instituição financeira privada, localizada na cidade de São Paulo. Este processo foi acompanhado pela gerente de educação corporativa no período de fusão com uma instituição estrangeira e dos desdobramentos das ações para este novo momento da instituição. A seguir serão descritos:

- Histórico: Contendo os principais aspectos desta instituição;
- Estrutura e programas: Contendo a estrutura organizacional, missão, valores, alinhamento dos programas da universidade corporativa com a cultura organizacional, e com a gestão por competências;
- Ferramentas de gestão de desempenho: Sequência de eventos, fases de implantação da gestão de desempenho.

As informações deste estudo de caso foram coletadas durante o mês de Agosto de 2010. A sua compilação aconteceu durante o mês de Setembro de 2010. Os números e informações sobre a instituição ALPHA foram fornecidos pelo gerente de educação corporativa e por um informante-chave.

### 6.6.1. Histórico

Desde 1982 com atuação no Brasil, a instituição ALPHA, é hoje uma das quinze maiores do mundo (MAIORES E MELHORES, 2010). A operação brasileira é uma das mais lucrativas do grupo, resultante de um conglomerado financeiro formado por aquisições de instituições nacionais nos últimos dez anos. Esta sequência de aquisições de vários tradicionais bancos brasileiros levou a instituição ALPHA a se tornar uma das principais instituições financeiras do mercado nacional.

A operação brasileira, em março de 2010, registrou ativos totais de R\$ 316 bilhões, e possui em torno de 23 milhões de clientes e mais de 10 milhões de correntistas ativos. A rede de atendimento é composta por mais de 3.600 pontos de venda, entre agências e postos de atendimento. A instituição ALPHA é a terceira maior do país com uma estratégia de crescimento pautada no foco em varejo, na diversificação geográfica, no controle e gestão de risco. Possui mais de 50 mil funcionários e um patrimônio líquido de R\$ 31,2 bilhões.

Como missão, a instituição ALPHA, prega que devem ser uma equipe capaz de gerar boas ideias, que satisfaçam os clientes, sejam rentáveis para os acionistas, buscando assim a consolidação como líder financeiro internacional e como entidade que colabora com o desenvolvimento sustentável da sociedade.

A ALPHA ainda busca como compromisso com a sociedade, ser prestadores de serviços financeiros, acreditando que a confiança deve ser a base dos relacionamentos, criando vínculos de qualidade entre os funcionários, e com os clientes, fornecedores e acionistas buscarem juntos ideias inovadoras em gestão e serviços.

A instituição ALPHA, herdou de uma de suas aquisições a universidade corporativa que hoje é de sua propriedade. Esta universidade corporativa foi criada em 2000, e entrou em operação em abril de 2001, atendendo hoje mais de 1.200 em nível gerencial, mais de 15 mil em nível técnico e outros 30 mil em nível operacional.

Desde 2005, a instituição ALPHA também ampliou alguns programas para a comunidade, visando envolver funcionários voluntários em projetos de desenvolvimento sustentável. Estes projetos formalizam parcerias com as escolas públicas, com o objetivo de contribuir para a melhoria da qualidade na educação oferecida para o ensino básico. Grupos de voluntários atuam nas instituições de forma auxiliar na gestão pedagógica, operacional, ou da infraestrutura da escola parceira. Em 2010 o projeto registrou o crescimento de 43% na participação de funcionários voluntários no projeto, buscando assim o desenvolvimento das pessoas para que sejam capazes de exercitar melhor sua cidadania, conscientes de seus direitos e deveres, limites e responsabilidades.

A universidade corporativa da instituição ALPHA tem como objetivos buscar a excelência e a qualidade no desenvolvimento e execução de seus programas educativos, estimulando gerentes e líderes a se envolver com a aprendizagem, tornando-os responsáveis pelo processo de educação. Ainda assim, a preocupação com a provisão de oportunidades de aprendizagem que dêem suporte para a empresa atingir seus objetivos de negócio.

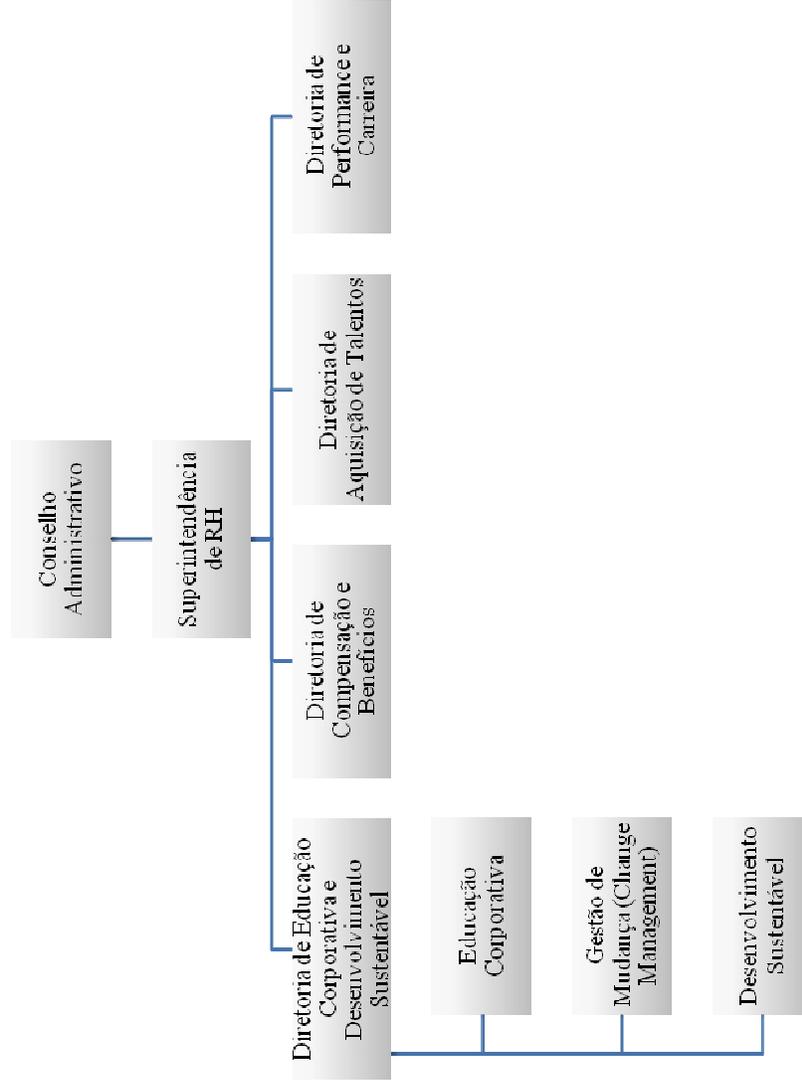
#### 6.6.2. Estrutura e programas da universidade corporativa

A estrutura da universidade corporativa da instituição ALPHA foi desenhada como parte da superintendência de RH da instituição e não como uma unidade de negócios da instituição. Com atuação de forma transversal para a instituição, a diretoria que se ocupa da universidade corporativa é chamada de Educação Corporativa e Desenvolvimento Organizacional.

Com isso, a universidade corporativa, atende a mesma missão e visão da instituição, com foco central na confiança, sustentado pela filosofia do valor das idéias em gestão, serviços e produtos, gerando assim a sustentabilidade do negócio.

Sendo assim, a universidade corporativa solicita o engajamento dos funcionários, parceira com fornecedores, respeito ao meio ambiente e o envolvimento com a sociedade.

A estrutura da universidade corporativa é demonstrada na figura 10.



**Figura 10-Estrutura organizacional da instituição ALPHA.**  
**Fonte: Autor**

Nesta estrutura organizacional, a universidade corporativa está conectada de forma transacional à estrutura de RH, interrelacionada com os subsistemas de recursos humanos.

Os programas da universidade corporativa estão alinhados às estratégias da instituição ALPHA, que, desdobrados em competências, se classificam em quatro categorias: gerais, gerenciais, funcionais e comportamentais. As gerais envolvem todos os funcionários, as gerenciais são dirigidas àqueles que exercem funções de liderança. Mediante as competências funcionais, a instituição desenvolve os indivíduos em suas funções operacionais. E por último as comportamentais são aplicadas em toda instituição, independentemente do nível organizacional que o indivíduo ocupa.

A instituição ALPHA tem por objetivo ser vista como um portfólio de competências para o desenvolvimento da própria instituição e de seus funcionários, fornecedores, clientes e acionistas.

Os programas partem do pressuposto do diagnóstico das competências críticas, com o envolvimento da alta administração no processo. As competências críticas não se limitam apenas aos indivíduos da organização, mas também podem estar fora na cadeia de agregação de valor: acionistas, clientes, fornecedores e sociedade.

Os programas estão divididos em três níveis: alta liderança, média liderança e operacionais. Para alta liderança, consideram-se programas de longa duração e parcerias com a BSP (Business School São Paulo), com a fundação instituto de administração da faculdade de economia, administração e contabilidade da universidade de São Paulo (FIA-FEA/USP) e com a fundação Getúlio Vargas (FGV). São quatro programas desenvolvidos com mais de 500 horas, a título de especialização.

Para as médias lideranças, gerentes de áreas, de agências e de pontos de vendas, a instituição disponibiliza cursos de curta duração de 16 a 40 horas. Os cursos podem ser externos, internos e a distância.

Para o nível operacional, são diversos títulos de curta duração, inclusive através do canal aberto na internet para a sociedade. Um exemplo para este nível é o curso aberto de Sustentabilidade na Prática. A idéia deste curso é mostrar a experiência da instituição ALPHA neste tema e ajudar os participantes a traçar planos utilizando os princípios de sustentabilidade aos negócios. Até o momento mais de 3 mil pessoas, não funcionários da instituição e quase 2 mil organizações participaram deste curso.

Os programas são regionalizados e conta com centros próprios da universidade corporativa nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte para aulas presenciais. Algumas modalidades de cursos são aplicadas a distância, estimulados também pela disponibilização de biblioteca, com um acervo de mais de 15 mil volumes de CDs, DVDs, periódicos, para funcionários em qualquer lugar do país.

Os critérios para participação dos programas são definidos através do plano de carreira estabelecido para o indivíduo, orçamento da área e do plano de desenvolvimento individual. A participação também é permitida, através de um critério de avaliação próprio, para os dez melhores fornecedores e prestadores de serviços da instituição.

A instituição ALPHA, dentro do seu projeto de sustentabilidade, ainda realiza apoio à educação superior como eixo da política de responsabilidade social corporativa. Para os próximos cinco anos serão destinados mais de 600 milhões de euros a projetos universitários e convênios com universidades. Com estes investimentos a instituição reforçará sua parceria acadêmica e o intercâmbio cultural para incentivar pesquisas e difusão do conhecimento para a sociedade.

Além do apoio a programas universitários, a instituição possui um portal para acesso do público com cursos gratuitos online, presencial e semipresencial. Também possui pontos de apoio para divulgação de informações institucionais para alunos, professores e funcionários da universidade corporativa, dentro das universidades parceiras em São Paulo e no Rio de Janeiro.

Sendo assim, apresenta-se um quadro resumo da universidade corporativa da instituição ALPHA.

| <b>Âmbito de atuação da universidade corporativa</b>     |   |
|--|---|
| Estrutura de pessoal alocada na universidade corporativa | 50 pessoas  |
| Pessoas atendidas pela universidade corporativa          | 45 mil  |
| Orçamento anual da universidade corporativa              | US\$ 12 milhões (entre 1% e 3% da folha de pagamento)                                       |
| Público interno atendido pela universidade corporativa   | Administrativo, operacional, executivo, força de vendas, trainees, estagiários e terceiros. |
| Existência de programas a distância                      | Em 60% dos cursos   |
| Competências desenvolvidas                               | Gerais, gerenciais, funcionais (técnicas) e comportamentais                                 |

**Quadro 5-Âmbito de atuação da universidade corporativa: instituição ALPHA.**

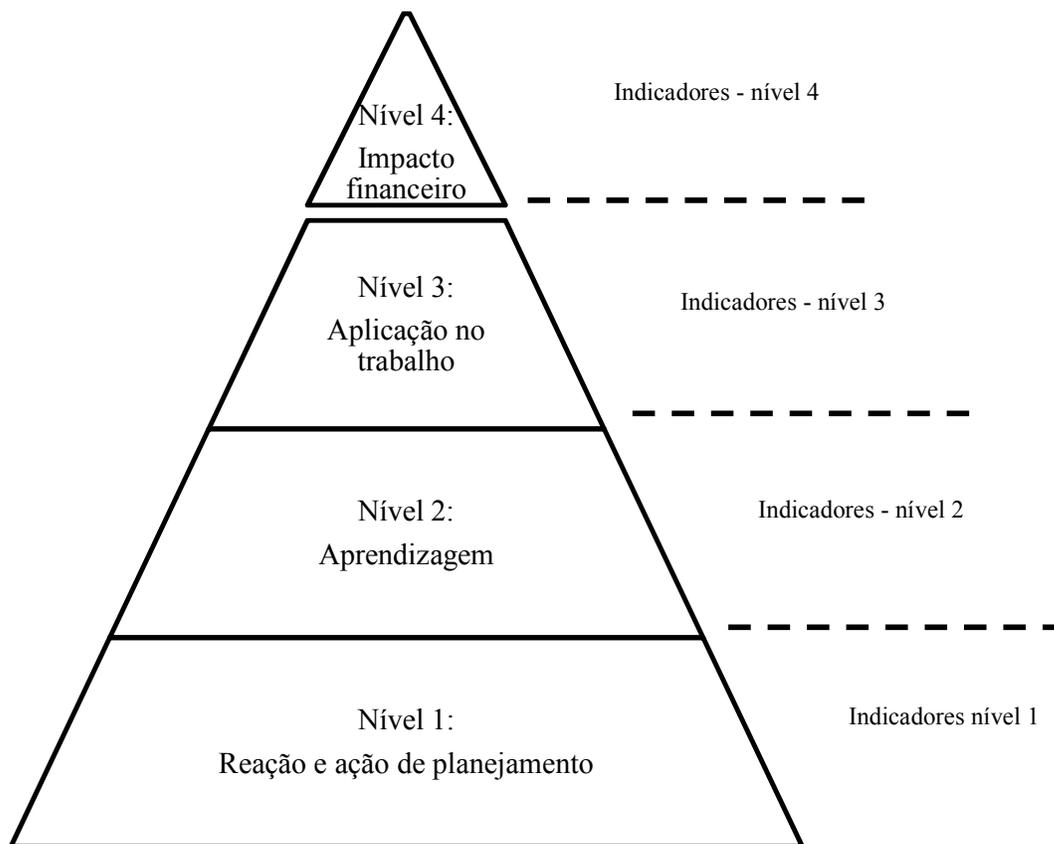
**Fonte: Autor**

### 6.6.3. Ferramentas de gestão de desempenho

Um dos objetivos da universidade corporativa da instituição é criar sistemas eficazes de avaliação dos investimentos, com métricas bem definidas para avaliar os resultados obtidos.

A instituição não utiliza o balanced scorecard para gerir o desempenho da universidade corporativa, uma vez que a própria universidade integra o scorecard da organização.

Contudo, a instituição utiliza o modelo de gestão de desempenho de Kirkpatrick, de 4 níveis, com indicadores próprios. Este modelo, A figura a seguir demonstra o modelo utilizado pela instituição.



**Figura 11-Modelo de Kirkpatrick utilizado pela instituição ALPHA.**  
**Fonte: Autor**

Para cada nível do modelo de Kirkpatrick, foram desenvolvidos um conjunto de indicadores que represente os objetivos propostos para cada nível. Sendo assim, a universidade corporativa conta com os seguintes indicadores, demonstrados a seguir.

As colunas meta, atingimento (sim ou não) e ações corretivas são apenas de caráter informativo, não sendo relevante para este estudo. O intuito deste quadro é mostrar de uma forma simples, o controle dos indicadores por nível do modelo de Kirkpatrick.

| Nível                             | Indicadores  | Meta | Atingimento (S/N) | Ações Corretivas |
|-----------------------------------|--|------|-------------------|------------------|
| Nível 1: Objetivos de Reação      | Índice de efetividade/satisfação do treinamento/curso.<br>Proporção de empregados que participaram dos treinamentos.<br>Avaliação interna da universidade corporativa.<br>Aumento da demanda por cursos, por nível organizacional. |      |                   |                  |
| Nível 2: Objetivos do aprendizado | Índice do nível de compreensão do tema pelo participante.  |      |                   |                  |
| Nível 3: Objetivos de execução    | Índice de qualidade de equipe.   |      |                   |                  |

|                                   |   |  |  |  |
|-----------------------------------|---|--|--|--|
|                                   | Índice de desenvolvimento de equipe nos quesitos de resultados, responsabilidade coletiva, comprometimento, conflitos e confiança.  |  |  |  |
| Nível 4: Objetivos dos resultados | <p>Tempo médio de treinamento por empregado (hora de treinamento por ano)</p> <p>Expansão da atuação da universidade corporativa para a sociedade</p> <p>Controle das receitas e despesas da universidade corporativa</p> <p>Desenvolvimento de novos cursos</p> <p>Retorno do investimento (ROI) da universidade corporativa</p> |  |  |  |

**Quadro 6 - Principais indicadores utilizados na gestão de desempenho da universidade corporativa da instituição ALPHA.**  
**Fonte: Autor**

O quadro demonstra o nível, o conjunto de indicadores, a meta para cada um, a marcação de atingimento e as ações corretivas. Os indicadores por nível são esclarecidos por nível de avaliação.

No nível 1, reação e ação de planejamento, temos o índice de efetividade/satisfação do curso que demonstra o nível de satisfação que os participantes em relação ao curso. A proporção de empregados que participaram dos treinamentos, mede o que a instituição chama de “no-show”, ou seja, da convocação para os treinamentos, quem de fato o fez. Já a avaliação interna da universidade corporativa, refere-se às condições da própria universidade em relação à gestão acadêmica: docentes, sala de aula, infraestrutura e disponibilidade. E por último, o aumento da demanda por cursos, mede o interesse pelos cursos, por nível organizacional, nos temas disponibilizados pela universidade.

Mediante ao nível 2, objetivos do aprendizado, o indicador nível de compreensão do tema objeto do curso, aparece como ferramenta principal para este nível. Seu significado é traduzido em que após o curso, o participante é submetido a uma avaliação, para testar os conceitos básicos ou aspectos essenciais do treinamento. Havendo interesse, a universidade mede o conhecimento antes e depois do treinamento, de modo a que se possa compreender o nível de aprendizado.

Para o nível 3, objetivos de execução, apresenta o índice de qualidade de equipe. Este índice fornece indicações de comportamentos que são observáveis e mensuráveis, tais como a percepção da equipe em relação às metas e objetivos. O índice de desenvolvimento de equipe nos quesitos de resultados, responsabilidade coletiva, comprometimento, conflitos e confiança, também é um indicador válido para este nível. Este último está baseado em dados quantitativos e qualitativos coletados na empresa.

E por último, no nível 4, objetivos do resultado, considera-se o tempo médio de treinamento por empregado (hora de treinamento por ano). A expansão da atuação da universidade corporativa para a sociedade significa a expansão de programas relacionados com a sociedade. Um dos exemplos, é o curso de Sustentabilidade na

Prática que é disponibilizado para qualquer indivíduo, mesmo não sendo funcionário da instituição.

Ainda no nível 4, apresenta-se o controle das receitas e despesas da universidade corporativa, como meta de controle de orçamento. O desenvolvimento de novos cursos e o retorno do investimento (ROI – *return of investment*) da universidade corporativa, completam a lista.

O cálculo do retorno do investimento é realizado entre 3% a 5% dos cursos da universidade corporativa. O cálculo considera os benefícios líquidos do curso e os custos do programa. O foco deste indicador é avaliar os programas de longa duração, de impacto na alta liderança.

A implantação do modelo de Kirkpatrick, com quatro níveis, sendo que o último teve o acréscimo da determinação do retorno de investimento, algo que na teoria, deveria ser utilizado apenas no modelo de Jack Philips.

Entretanto, a instituição entende que o modelo de Kirkpatrick, em seu último nível pode ser estendido para impacto financeiro, considerando-se o cálculo do retorno sobre o investimento. Para isso, a gestão da universidade corporativa, considera o último nível como um cálculo que envolve três passos.

No primeiro passo tem-se a identificação dos custos potenciais. Este passo depende de uma análise cuidadosa e do julgamento criterioso do gerente da universidade corporativa, com a diferenciação ampla entre os custos fixos (os que não variam com o nível de atividade) e os custos variáveis (os que variam com o nível de atividade).

No segundo passo, tem-se a identificação dos benefícios potenciais, como compreender que o custo da terceirização de cursos para um parceiro significaria uma economia ou prejuízo para a instituição, bem como o número de meses ou anos para que o programa cubra todos os seus custos.

E por último, o cálculo do retorno sobre o investimento, utilizando um índice apropriado, de valor monetário ou em porcentagem.

O aspecto positivo da aplicação do modelo de Kirkpatrick para a instituição ALPHA, é a estruturação de um modelo de fácil entendimento, facilitando o controle, do desempenho da universidade corporativa. A observação deste modelo aplicado nesta instituição possibilita a identificação do atingimento de metas e o plano de ações corretivas, caso não aconteça.

Contudo, devido à fusão da instituição com outra grande instituição, os processos e critérios de participação dos funcionários ainda não estão sincronizados para toda a empresa. Significa que os processos de gestão de pessoas demonstrados na estrutura organizacional, não estão alinhados com os processos da universidade corporativa. Desta forma, nem todos os participantes dos programas da universidade corporativa são selecionados com base no desempenho do mesmo. Ou por outro lado, não há uma relação entre ser um bom aluno na universidade corporativa e ter o reflexo na remuneração.

## 6.7. Estudo de caso: Instituição OMEGA<sup>2</sup>

É apresentado o processo de implantação de universidade corporativa e o seu sistema de gestão de desempenho, em uma grande instituição financeira pública, localizada na cidade de Brasília. Este processo foi acompanhado pelo entrevistado, que é o gerente de divisão da universidade corporativa. A seguir serão descritos:

- Histórico: Contendo os principais aspectos desta instituição;
- Estrutura e programas: Contendo a estrutura organizacional, missão, valores, alinhamento dos programas da universidade corporativa com a cultura organizacional, e com a gestão por competências;
- Ferramentas de gestão de desempenho: Sequência de eventos, fases de implantação da gestão de desempenho.

As informações deste estudo de caso foram coletadas durante os meses de Agosto, Setembro e Outubro de 2010. A compilação de dados aconteceu durante o mês de Outubro de 2010. Os números e informações sobre a instituição ÔMEGA também foram fornecidos pela gerente de desenvolvimento humano e por um informante-chave.

### 6.7.1. Histórico

A instituição ÔMEGA é hoje uma das quarenta maiores instituições financeiras do mundo (MAIORES E MELHORES, 2010). No país é a maior instituição financeira em número de correntistas, e a segunda maior em lucratividade no ano de 2009, atingindo mais de US\$ 5 milhões. Este desempenho financeiro foi ampliado no ano de 2009, com aquisição de bancos estaduais. Em número de agências, é a líder isolada no país, com quase 5 mil pontos de atendimento.

Sua missão, segundo sua filosofia corporativa, é ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecendo o compromisso entre funcionários e a empresas, contribuindo assim para o desenvolvimento do país.

Sendo uma instituição de economia mista, significando que há uma colaboração entre o Estado e associações particulares, ambas reunindo recursos para atingirem objetivos econômicos. Embora a secretaria do tesouro nacional, órgão da administração pública do país, tenha quase 70% das ações da instituição, quase 15% é composto de capital estrangeiro e por capital nas mãos de funcionários da própria instituição.

A instituição ÔMEGA ainda é referência nacional no crédito para grandes empresas, fornecendo em 2009, valores na faixa de US\$ 50 milhões.

Para toda esta operação, a instituição ÔMEGA, possui mais de 100 mil funcionários espalhados pelo país, investindo em gestão de pessoas quase US\$ 6 milhões no ano de 2009. Em 2009, comprou 49,9% das ações de um grande banco nacional.

Todo este investimento justifica para manter a competitividade da instituição no segmento financeiro nacional, que já começa a se internacionalizar, com aquisições fora do país. A própria instituição ÔMEGA já se prepara para entrar no mercado norte-americano, após realizar aquisições na Argentina em 2010.

Como missão, o Banco do Brasil, entende que precisa ser a solução em serviços e intermediação financeira, atendendo às expectativas de clientes e acionistas, fortalecendo o compromisso entre funcionários e a empresa, contribuindo assim para o desenvolvimento do país.

#### 6.7.2. Estrutura e programas da universidade corporativa

O histórico de desenvolvimento humano na instituição ÔMEGA começou em 1965, quando passou a desenvolver treinamentos internos, presenciais e a distância, com a criação do DESED (Departamento de Seleção e Desenvolvimento do Pessoal). O DESED surge com propostas ousadas para a época: parcerias com importantes instituições de ensino, escolas de inglês, e oferta de bolsas de estudo no exterior.

Em 1998, a instituição implantou um modelo denominado internamente de gestão do desempenho profissional (GDP). Esse instrumento objetivava alinhar os desempenhos individual, departamental e organizacional, a partir de parâmetros definidos pela estratégia corporativa. A intenção subjacente era minimizar distorções nas medidas de desempenho de funcionários que era apenas de caráter observatório, sem a inclusão de metas e da avaliação para o atingimento das mesmas.

A GDP foi desta forma, alinhada com as cinco perspectivas do balanced scorecard existente na instituição. As cinco perspectivas tem seus fundamentos em resultado econômico; estratégia e operações (ambas relacionadas à perspectiva financeira do balanced scorecard); satisfação do cliente; comportamento organizacional (equivalentes, respectivamente, às perspectivas dos clientes, e aprendizagem e crescimento); e processos internos. Tais perspectivas, por sua vez, foram desdobradas em duas dimensões: metas, contendo indicadores quantitativos de resultados, nos níveis individual, departamental e organizacional; e fatores, indicando as competências profissionais desejadas – descritas sob a forma de comportamentos observáveis.

Em 2001, inaugura o portal criado o Portal do Desenvolvimento Profissional da instituição, oferecendo a semente para a implantação universidade corporativa, que seria inaugurada em 2002.

Em 2008, lança as bases do programa de gestão de desempenho por competências da instituição, com a finalidade de mapear as competências profissionais em toda a empresa e orientar o sistema de avaliação e desenvolvimento de competências.

A estrutura da universidade corporativa da instituição ÔMEGA foi desenhada como um órgão interno da instituição, que passou a responder pelo processo de capacitação e desenvolvimento dos funcionários do banco.

Embora a empresa possua uma área de treinamento há quase 50 anos, foi em 2002 que criou sua universidade corporativa. Uma das pioneiras do setor a utilizar TICs

como parte de massificação do ensino através da universidade corporativa, criou o portal da Universidade ÔMEGA. Nos primeiros meses de funcionamento, teve inúmeros acessos com grande participação dos funcionários da instituição.

Sua principal meta é desenvolver a excelência humana e profissional dos funcionários, buscando intensificar o relacionamento do banco com a sociedade e com o mercado de modo geral, contribuindo para a ampliação dos negócios e o desenvolvimento do capital intelectual da organização.

Também, a universidade corporativa da instituição foi criada para contribuir com a melhoria do desempenho organizacional e para fortalecer a imagem institucional do Banco do Brasil.

A universidade corporativa como órgão da instituição, possui uma estrutura física de mais de dez centros regionais, localizados nas principais capitais do país, com mais de noventa salas de aulas, dez auditórios e de uma estrutura virtual centralizada no portal da universidade.

Os programas são 70% presenciais e 30% realizados a distância. O portal da universidade da instituição é aberto a qualquer usuário, socializando os conteúdos relacionados à educação corporativa.

Para atender toda a demanda, conta também com 20 gerências regionais, distribuídas no País. Essas gerências oferecem ambientes para aprendizagem e contam com profissionais experientes para apoiar o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários da Empresa, além de conduzir no seu âmbito de atuação, os processos operacionais da Vice-Presidência de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Sustentável.

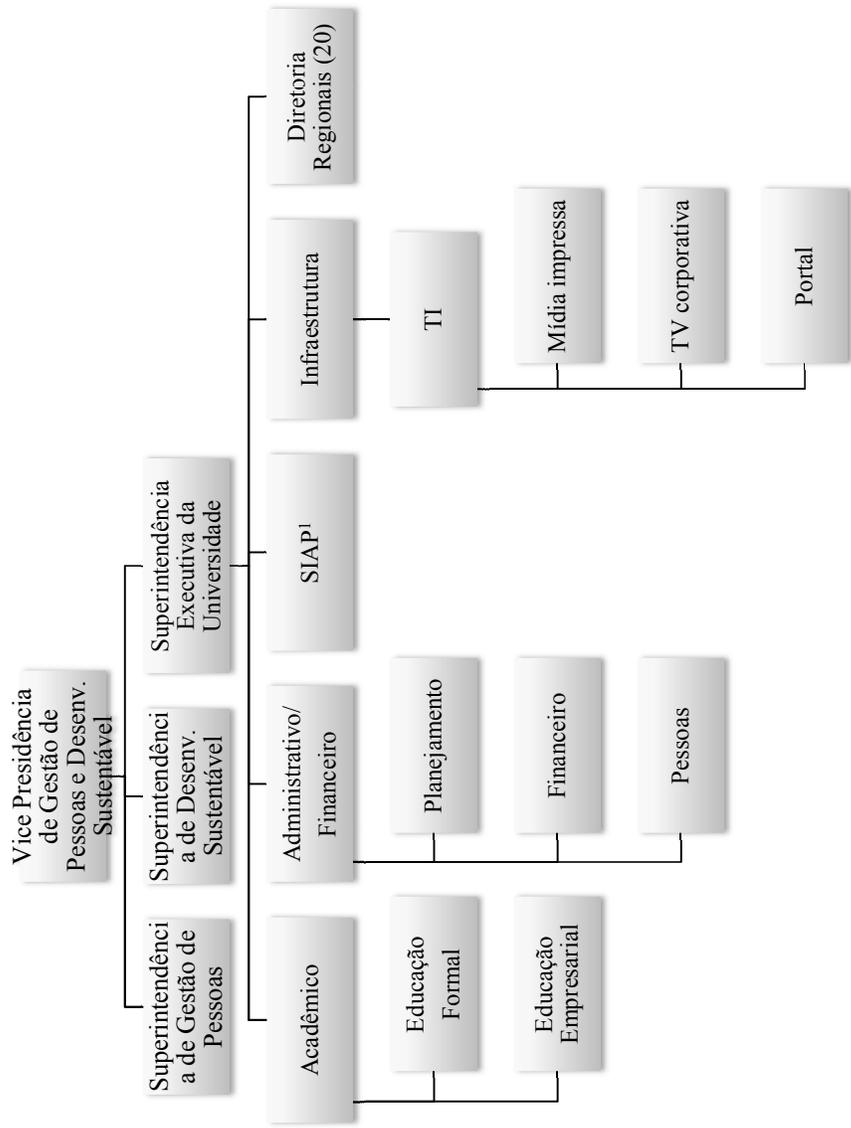
Além da formação do corpo funcional, a educação corporativa tem sido gradativamente estendida para outros públicos, contribuindo para o aprimoramento das relações negociais e para o desenvolvimento pessoal e profissional dos participantes.

Mais de 8.000 executivos já passaram por programas de pós-graduação e especialização lato-sensu. Deste total, quase 2 mil são profissionais de empresas e entidades clientes, fornecedoras e parceiras da instituição que foram para a sala de aula junto com os funcionários.

Clientes, parceiros e fornecedores também têm a oportunidade de participar do que a instituição denomina de ciclo de palestras. Estes eventos já foram estruturados em parceria com outras organizações, denotando a importância que o conhecimento vem adquirindo no contexto atual. Estes eventos abordam conhecimentos básicos relativos à área internacional, como importação, exportação, práticas cambiais, carta de crédito e financiamentos à exportação.

A Universidade Corporativa vem agregar valor a todo este conceito, ampliando gradativamente a comunidade de aprendizagem, compartilhando conhecimentos com a cadeia de relacionamentos e com a sociedade e disponibilizando notícias, informações e conteúdos relacionados com desenvolvimento profissional.

A universidade corporativa da instituição ÔMEGA possui a seguinte estrutura organizacional:



**Figura 12-Estrutura organizacional da Universidade Corporativa da instituição ÔMEGA**

1: SIAP (Sistema Integrado de Avaliação de Programas de Treinamento e Desenvolvimento)

A universidade corporativa funciona como uma unidade de negócios da instituição, respondendo diretamente a vice-presidência de gestão de pessoas, tendo orçamento e planejamento próprio. O objetivo é que a universidade seja vista pelos funcionários como um importante espaço de desenvolvimento pessoal e profissional, amplamente reconhecida pela qualidade de seus programas. O fato de ter uma superintendência específica é vista pelos indivíduos como uma área de negócio à parte.

Possui assim, o papel de desenvolver a excelência humana e profissional de seus públicos, por meio da criação de valor em soluções educacionais, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional e para o fortalecimento da imagem institucional da instituição ÔMEGA.

A direção executiva da universidade está integrada em quatro áreas de competência. A área acadêmica responsável pelos desenhos dos programas de apoio e estímulo à educação formal (concessão de bolsas de estudo para cursos de idiomas estrangeiros, graduação, pós-graduação lato sensu e stricto sensu); e programas de educação empresarial (cursos, palestras, oficinas e seminários, presenciais e a distância, em diversas mídias, treinamentos no exterior e outros).

Mediante a área administrativo/Financeiro temos a gestão administrativa financeira da universidade, responsável pelo planejamento estratégico, controle orçamentário e pela gestão de pessoas, uma vez que parte do corpo de instrutores é formada por executivos da empresa, que atuam em sala de aula. Os líderes possuem o papel de orientadores, reforçados por meio de publicações impressas, tais como artigos e relatórios internos.

Esta área ainda é responsável pela seleção dos parceiros da instituição para o ensino. Estes parceiros são avaliados por critérios como flexibilidade, reputação, experiência, capacidade técnica e excelência do corpo docente, além dos conceitos das instituições, emitidos pelo ministério da educação. Os principais parceiros da instituição são a fundação instituto de administração da faculdade de economia, administração e

contabilidade da universidade de São Paulo (FIA-FEA/USP) e a fundação Getúlio Vargas (FGV).

A área denominada SIAP, Sistema Integrado de Avaliação de Programas de treinamento e desenvolvimento, é responsável pela avaliação dos programas aplicados.

A missão desta área é monitorar se o conhecimento adquirido está sendo eficientemente aplicado, se os gestores das unidades da empresa estão contribuindo para a aplicação dos conhecimentos aprendidos e se o ambiente de trabalho favorece os programas de treinamento e desenvolvimento.

A área de infraestrutura, que provê as necessidades de tecnologia para acesso e distribuição dos cursos, bem como a gestão das mídias para a disseminação do conhecimento, tais como mídia impressa, o desenvolvimento de programas para a divulgação na TV corporativa, bem como vídeos e filmes. Ainda a área é responsável pelo portal da universidade, que promove cursos gratuitos para toda a sociedade. Cursos de acesso à internet e finanças pessoais.

Um dos melhores e maiores programas da instituição, segundo o gerente da universidade corporativa é a pós-graduação em gestão empresarial. Este programa é destinado a executivos e técnicos, com o objetivo de capacitá-los a atuar nos mais diversos segmentos (agrobusiness, marketing, finanças etc.), abordando aspectos teóricos, conceituais e práticos relacionados a essas áreas.

A instituição é responsável pela estruturação e gestão deste programa e as instituições de ensino, pela montagem e realização dos cursos.

Até hoje, já foram treinados mais de 6.200 executivos e técnicos da instituição e mais de 2.000 de outras organizações, o que possibilitou grande troca de experiências, consolidação de parcerias e melhoria de desempenho dos participantes.

Sendo assim, apresenta-se um quadro resumo da universidade corporativa da instituição ÔMEGA.

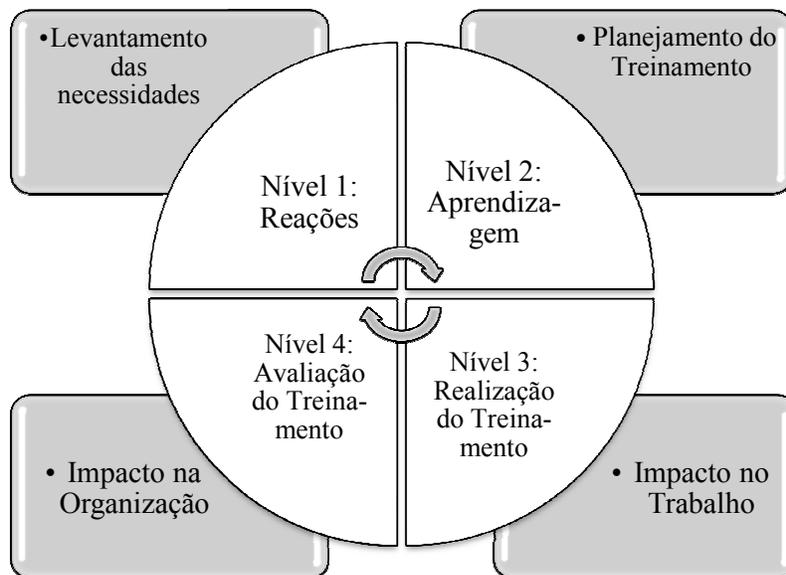
| <b>Âmbito de atuação da universidade corporativa</b>     |  |
|--|--|
| Estrutura de pessoal alocada na universidade corporativa | Mais de 100 pessoas  |
| Pessoas atendidas pela universidade corporativa          | Mais de 60 mil   |
| Número do total de horas de treinamento por funcionário  | Mais de 130 horas/ano  |
| Público interno atendido pela universidade corporativa   | Administrativo, operacional, executivo, força de vendas, trainees, estagiários e terceiros e sociedade.  |
| Existência de programas a distância                      | Em 70% dos cursos  |
| Programas desenvolvidos                                  | Certificação legal em investimentos, atualização em investimentos, certificação interna em conhecimentos, programas de apoio à formação superior, e a pós-graduação ( <i>lato e stricto sensu</i> )<br>Programas abertos para a sociedade: Direitos do consumidor, Finanças pessoais e introdução à ação voluntária. |
| Cursos do programa MBA (presencial)                      | 564 formandos/ano  |
| Cursos de Graduação                                      | Mais de 8 mil alunos inscritos   |

**Quadro 7-Âmbito de atuação da universidade corporativa: instituição ÔMEGA.**

**Fonte: Autor**

### 6.7.3. Ferramentas de gestão de desempenho

Até 2005, a instituição utilizava o modelo de Kirkpatrick para basear seu próprio modelo de mensuração e gestão do desempenho dos treinamentos, admitindo quatro níveis: reações, aprendizagem, impacto no trabalho e impacto na organização.



**Figura 13-Modelo do sistema integrado de avaliação de programas de treinamento e desenvolvimento (SIAP).**

**Fonte: Brandão et.al. (2008) e contribuições do Autor**

Os dois primeiros níveis, reações e aprendizagem, pertencem às informações coletadas logo após o término do curso. Podem ser dados como exemplo, instrumentos de avaliação do processo de ensino-aprendizagem e a verificação de aprendizagem. Estes instrumentos avaliam o quanto o funcionário absorveu dos treinamentos aplicados, após um determinado período.

No terceiro nível, o impacto no trabalho, é observado às contribuições do treinamento para o desempenho profissional do funcionário. Mediante ao quarto nível, a

instituição consegue avaliar a contribuição do treinamento para o desempenho de toda a organização.

As informações geradas pelo modelo forneciam subsídios a processos de educação corporativa, orientação e ascensão profissional, reconhecimento e premiação, entre outros.

Contudo, este instrumento, começou a apresentar distorções ao longo do tempo. Pesquisas internas, críticas e sugestões oferecidas pelos funcionários apontaram problemas como: caráter unilateral e descendente da avaliação, ausência de acompanhamento por parte de gestores, caráter muito genérico. Ainda, conflitos entre avaliados e avaliadores e a utilização do instrumento para o exercício de práticas de poder, em decorrência da necessidade de indicação do gestor para que seus subordinados pudessem concorrer ao exercício de cargos comissionados.

Essas deficiências, aliadas a mudanças na estratégia e no contexto organizacional, indicaram a necessidade de reformulação do modelo de gestão de desempenho até então vigente na instituição.

A implantação do balanced scorecard, no seu sistema de gestão de desempenho, se deu a partir de 2005, consolidando-se em 2008. Esta implantação foi acompanhada pela área de recursos humanos, com os indicadores de mensuração geridos também pelas unidades de controladoria, estratégia, marketing e comunicação e controles internos. Todos os funcionários são avaliados anualmente e recebem uma participação nos lucros, proporcional ao escore balanceado atingido no sistema.

Porém o modelo de gestão empregado para o sistema de avaliação de desempenho, que por sua vez é o fornecimento de insumos para a participação, está relacionado ao mapa estratégico da instituição ÔMEGA. E foi evidenciado um mapa estratégico para a universidade corporativa, embora esteja integrado com o mapa da instituição.

A universidade corporativa da instituição desenvolveu um mapa estratégico em conjunto com a vice-presidência de gestão de pessoas, embasando-se nos princípios de: 1) traduzir a estratégia em termos operacionais, 2) alinhar a unidade com a estratégia da organização, 3) tornar a estratégia uma tarefa cotidiana de todos, 4) torná-la um processo contínuo e 5) mobilizar a mudança por meio da liderança.

Para a instituição ÔMEGA, a proposição de valor está na excelência operacional, apoiada por práticas de gestão de conhecimento que destacam capacidades diferenciais como intenção estratégica de aprender e compreensão e apoio às necessidades do cliente. Na dimensão aprendizado e crescimento, evidencia-se cultura voltada ao aprendizado.

A figura a seguir demonstra o mapa estratégico da universidade corporativa:

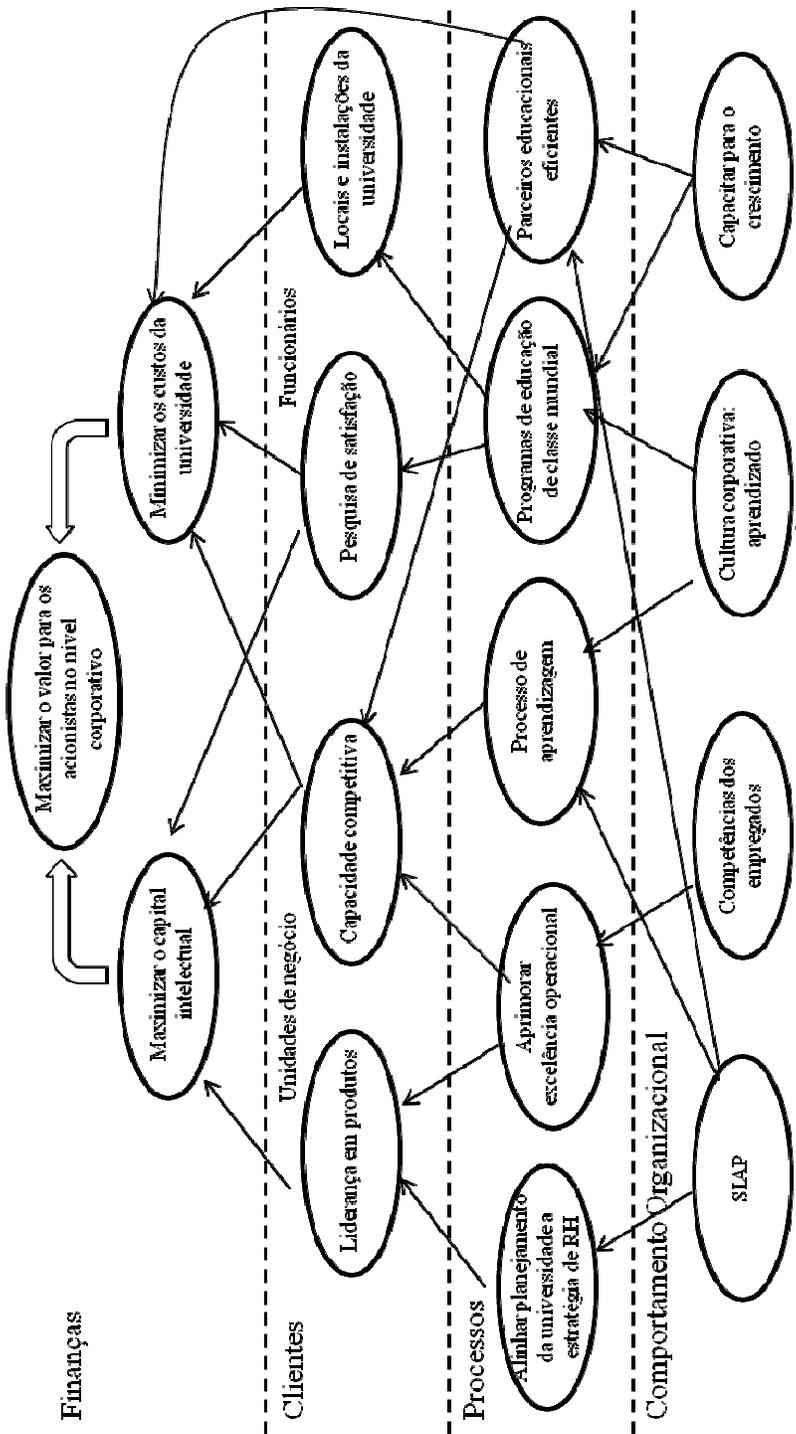


Figura 14-Mapa estratégico simplificado da universidade corporativa da instituição ÔMEGA.  
 Fonte: Brandão et.al. (2008) e contribuições do Autor.

Para efeitos de simplificação e também de confidencialidade, as iniciativas listadas foram adaptadas para quatro perspectivas, sendo que a perspectiva financeira atende também o que foi relatado anteriormente de estratégia e operações.

Para a instituição ÔMEGA, o desenvolvimento do mapa estratégico, permitiu a integração dos processos de gestão de pessoas, com a universidade corporativa. Ainda a decisão de se avaliar o impacto no trabalho de qualquer curso da instituição passa pela necessidade de se verificar a contribuição dos treinamentos para a melhoria do desempenho dos funcionários treinamentos.

Apesar de utilizar o mapa estratégico para a universidade corporativa, nem todos os treinamentos são avaliados, em função do alto custo, segundo a diretoria da instituição. Desta forma, foram definidos os seguintes critérios para integrar a gestão de desempenho.

O critério 1 faz referência ao volume de recursos físicos e financeiros investidos no treinamento (valor do investimento). Quanto maior o volume, maior a necessidade de avaliar o treinamento.

Mediante ao critério 2, tem-se o número de participantes de um determinado treinamento. Quanto maior a participação, maior a necessidade de medir a contribuição para o desempenho.

O critério 3, por seu turno, traz a análise dos cursos voltados diretamente para a melhoria da satisfação do cliente. Quanto mais focados no atendimento ao cliente, maior a necessidade de avaliação.

E por fim, o critério 4, relacionado à criação, manutenção e difusão de competências e conhecimento pela organização, internamente e para a sociedade.

Após a definição destes critérios, a gerência da universidade corporativa, em 2008, realizou um trabalho para aprimorar os diversos aspectos do sistema de gestão de desempenho, sendo possível destacar as seguintes mudanças:

- Apresentação de competências de caráter mais objetivo e específico, mapeadas previamente, considerando um ciclo de avaliação semestral.

- Adoção da avaliação por múltiplas fontes (superior, subordinados, pares e auto-avaliação), minimizando vieses e ampliando a participação dos funcionários. Desta forma também, a ideia foi aumentar a precisão das avaliações e a percepção de justiça e equidade.

- Fim da obrigatoriedade de os funcionários serem indicados (autorizados) por seus superiores para que pudessem candidatar-se a cargos comissionados, de forma a evitar a utilização do instrumento para exercício de práticas de poder.

- adoção de instrumentos para estimular o acompanhamento contínuo e promoção da melhoria do desempenho e desenvolvimento profissional dos funcionários.

As competências foram mapeadas em duas vertentes: as fundamentais (importantes para todos os funcionários); e as específicas (aplicáveis a grupos de funcionários, de acordo com seu espaço ocupacional e com a área em que atuavam. Cada competência foi vinculada ao mapa estratégico da universidade corporativa, que por sua vez, estava alinhado com o mapa estratégico da instituição.

Este novo modelo de gestão de desempenho, chamado Gestão De Pessoas por Competências (GDP por Competências) demonstrou ser mais participativo e democrático que o modelo anteriormente vigente. A questão mais positiva que a instituição pontuou foi o fato de que o funcionário não precisava mais de indicações de seu superior hierárquico para concorrer a cargos comissionados. Sendo assim, o funcionário era avaliado por múltiplas fontes, tinha os cursos disponibilizados pela

universidade corporativa para a ampliação de suas competências. Por fim, quando era promovido, o sentimento de equidade estava claro.

O seguinte quadro mostra o resumo da GDP por competências:

| ATRIBUTOS                  | DESCRIÇÃO  |
|----------------------------|--|
| Perspectivas de desempenho | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Financeira (engloba resultado econômico e estratégia)</li> <li>- Clientes</li> <li>- Processos internos</li> <li>- Comportamento organizacional</li> </ul>  |
| Dimensões                  | Competências e Metas   |
| Itens avaliados            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competências fundamentais para todos os funcionários (competências críticas)</li> <li>- Competências específicas em quantidade variável e customizadas de acordo com área de atuação e papel ocupacional do funcionário</li> <li>- 5 competências gerenciais, para gestores de equipes</li> </ul> |
| Fontes de avaliação        | Múltiplas fontes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Superior imediato (descendente)</li> <li>- Subordinados (ascendente)</li> <li>- Pares (colegas)</li> <li>- Autoavaliação</li> </ul>   |
| Foco                       | Atingimento de metas, desenvolvimento de competências e planejamento de carreira   |

**Quadro 8-Resumo GDP por Competências.**

**Fonte: Unibb (2010) e contribuições do Autor.**

Para obter sucesso na implantação desta gestão de desempenho para universidade corporativa através de balanced scorecard, a instituição ÔMEGA, possui equipes da diretoria de gestão de pessoas para fornecer informações necessárias sobre o

modelo de gestão do desempenho profissional. Outro ponto é que esta equipe é responsável por trabalhar o alinhamento dos ativos intangíveis com a estratégia da própria instituição.

Esta equipe responsável pela universidade da instituição possui um conjunto de competências específicas com seu espaço organizacional, que são descritas da seguinte forma:

- Conhecimento do negócio: compreender as funções da instituição, tanto das áreas funcionais como operacionais.

- Fornecimento de práticas inovadoras em universidade corporativa, dominando a teoria sobre o tema, e trabalhando na expansão do programa para o público interno e externo.

- Gestão da mudança: o profissional da universidade corporativa deve ser capaz de orquestrar os processos de mudança, cultivando relacionamento com os clientes e parceiros da universidade, e alinhado com os objetivos estratégicos da empresa.

- Credibilidade pessoal: os profissionais envolvidos com a universidade corporativa devem basear seus relacionamentos na confiança recíproca, sustentam a opinião com fatos e difundam a cultura da empresa em todos os programas disponibilizados.

- Trabalhar o alinhamento do capital humano, da informação e organizacional através da universidade corporativa.

Esta última competência é tida como uma das mais importantes, pois é parte integrante do mapa estratégico da universidade corporativa. O objetivo é alinhar o ativo intangível, ou seja, o capital intelectual com a estratégia da organização, a fim de criar valor.

A parceria da universidade corporativa com a área de tecnologia da informação (TI) se faz necessária para que através de ferramentas tecnológicas, o conhecimento seja difundido na instituição. O portal da universidade e a ligação entre os 20 centros espalhados pelo país dependem essencialmente da disponibilidade de sistemas de informação, de infraestrutura e de aplicativos de gestão do conhecimento necessários para suportar a estratégia. A infraestrutura física inclui também a infraestrutura de aplicações (email, recursos do portal), gestão das comunicações (links, redes de dados, intranets), gestão de dados (bancos de dados da instituição) e políticas de segurança e risco.

O mapa estratégico simplificado da universidade corporativa da instituição ÔMEGA, conforme figura 13, demonstrada anteriormente, foi construído com objetivos e indicadores elaborados pelos funcionários do nível gerencial, da própria universidade.

A tabela a seguir demonstra um modelo para os principais objetivos e indicadores utilizados na universidade corporativa da instituição, segundo material disponibilizado pelo gerente da mesma e contribuições do autor:

## Dimensão Financeira (Resultado econômico e estratégia)

| Iniciativas   | Objetivos  | Indicadores   |
|---|--|---|
| Maximizar o valor para os acionistas no nível corporativo | Rentabilidade<br>Aumento de receita por funcionário            | Receita líquida da universidade<br>Outras receitas provenientes de participantes que não são da instituição (clientes e fornecedores) |
| Maximizar o capital intelectual                           | Alinhamento dos ativos intangíveis com a estratégia da empresa | Valor agregado pelo capital intelectual   |
| Minimizar os custos da universidade corporativa           | Relação de lucratividade por ativos tangíveis                  | % de receita externa  |

**Quadro 9-Modelo da dimensão financeira.**

**Fonte: Becker, et.al (2001); Brandão (2008) e contribuições do Autor**

## Dimensão Clientes

| Iniciativas                                      | Objetivos   | Indicadores  |
|--|---|--|
| Liderança em produtos                            | Obter lançamento de novos produtos financeiros para pessoas físicas e jurídicas.  | Avaliação de carteira de clientes.   |
| Capacidade competitiva                           | Estimular o desenvolvimento de competências.  | Avaliação de desempenho de múltiplas fontes.   |
| Pesquisa de satisfação                           | Garantir o atendimento satisfatório pelos canais de comunicação da universidade com os funcionários.                          | Pesquisa de satisfação sobre o aprendizado junto aos alunos.<br>Pesquisa de satisfação sobre atendimento junto aos alunos. |
| Local e instalações da universidade corporativas | Garantir instalações físicas para os encontros presenciais.<br>Disponibilidade de infraestrutura de tecnologia de informação. | Avaliação de reação segundo quesito infraestrutura do curso. (instalações, disponibilidade).                               |

**Quadro 10-Modelo da dimensão clientes.**

**Fonte: Becker, et.al (2001); Brandão (2008) e contribuições do Autor.**

## Dimensão Processos Internos

| Iniciativas  | Objetivos   | Indicadores  |
|--|---|--|
| Alinhar planejamento da universidade corporativa com a estratégia de recursos humanos da instituição | Acompanhar se o posicionamento da instituição no mercado está sendo alimentado pela criação de conhecimento e pela gestão do capital intelectual através da universidade corporativa. | Planejamento estratégico da instituição ÔMEGA.<br>% de implantação dos planos estratégicos de RH.                                      |
| Aprimorar excelência operacional   | Avaliar o progresso na carreira dos funcionários.<br>Avaliar o progresso no desenvolvimento de competências.  | Avaliação de desempenho de múltiplas fontes.<br>% de consecução de objetivos de aumento da produtividade.                              |
| Processo de aprendizagem   | Avaliar se os objetivos propostos nos projetos pedagógicos da instituição, quanto a conteúdo e competências, estão sendo atingidos.   | Avaliação de desempenho de múltiplas fontes.<br>% de participação no processo de definição de objetivos relacionados com a estratégia. |

|  |  |   |
|--|--|---|
| Ampliar programa de educação de classe mundial | Garantir que a instituição tenha programas de desenvolvimento de funcionários alinhados com as competências críticas da organização. | Comparação com o mercado<br>Tempo de ciclo dos programas de desenvolvimento.                          |
| Parceiros educacionais eficientes              | Avaliar se os parceiros educacionais estão dando o suporte estratégico, tático e operacional necessários.                            | Custo por canal de fornecimento:<br>presencial, logística de entrega e através de ensino a distância. |

**Quadro 11-Modelo da dimensão processos.**

**Fonte: Becker, et.al (2001); Brandão (2008) e contribuições do Autor.**

## Dimensão Comportamento Organizacional

| Iniciativas   | Objetivos  | Indicadores   |
|---|--|---|
| SIAP (Sistema integrado de avaliação de programas de treinamento e de desenvolvimento dos funcionários) | Avaliar o impacto no trabalho dos cursos ofertados pela universidade corporativa | <p>Avaliação em profundidade: utilização das aprendizagens adquiridas nos cursos no posto de trabalho dos funcionários treinados, os desempenhos esperados.</p> <p>Avaliação em largura: avalia o impacto dos cursos no desempenho geral dos funcionários</p> |
| Competências dos funcionários   | Desenvolver habilidades em mudança organizacional                                | <p>Obtenção de competências críticas</p> <p>Participação em treinamento</p>   |
| Cultura corporativa de aprendizado  | Cultura que valorize resultados, clientes e sociedade                            | Índice de promoções provocadas após a formação pela universidade corporativa  |

|                              |   |   |
|------------------------------|---|---|
| Capacitar para o crescimento | Investir para o desenvolvimento de lideranças.<br>Aumentar o nível de titulação dos professores da universidade corporativa | Retenção de pessoal de alto potencial.<br>Nível de qualificação |
|------------------------------|---|---|

**Quadro 12-Modelo da dimensão do comportamento organizacional.**

**Fonte: Becker, et.al (2001); Boff (2007) e contribuições do Autor.**

Com relação à proposta de implantação do mapa estratégico e do balanced scorecard, a evidência que se tem nos discursos do gerente da universidade e o informante-chave, é que existe uma percepção muito positiva deste modelo de gestão de desempenho. De forma geral, os sujeitos entrevistados consideraram um instrumento mais eficaz para gerenciar o desempenho da universidade corporativa e seu relacionamento com o sistema de avaliação de múltiplas fontes.

A instituição pretende ampliar os indicadores e as metas uma vez que a empresa possui uma necessidade em capacitar seus mais de 80 mil funcionários e quer expandir estes programas para outros países.

Por fim, a educação corporativa na instituição ÔMEGA, possui interrelação entre o mapa estratégico, competência e a avaliação de desempenho. Os programas da universidade corporativa contribuem assim para programas de gestão de carreira, treinamento e desenvolvimento de competências e ainda para programas de certificação técnica específica.

## 7. Conclusões do estudo

A educação corporativa surgiu como uma resposta à constante demanda por qualidade e inovação, com o objetivo de desenvolver competências críticas e que estas fossem difundidas para todos os níveis organizacionais. Uma empresa que tiver o pleno desenvolvimento de suas competências críticas, terá como resultado um melhor retorno sobre o investimento realizado em pessoas, e um aumento de sua efetividade e desempenho nos negócios.

Esse estudo teve como ponto de partida a hipótese que levantava questões sobre se a gestão de desempenho de universidades corporativas é influenciada por um modelo de gestão como indicadores múltiplos (balanced scorecard) ou baseado em níveis de avaliação de desempenho como o modelo de Kirkpatrick.

Também partiu de considerações à cerca da gestão do conhecimento, sua criação e difusão na empresa, bem como o impacto da gestão do capital intelectual, o que foi denominado de ativo intangível.

O ativo intangível é para as empresas o núcleo da economia do conhecimento. Como Stewart (1997) relatou, os contadores são incapazes de medir o capital intelectual de uma empresa. Entretanto, desenhar medidas de desempenho para a criação do conhecimento e gestão do capital intelectual através das universidades corporativas, pode-se tornar uma medida mais visível e de fácil compreensão.

Nesse sentido os objetivos do estudo foram definidos em relação à contribuição teórica e prática, buscando estabelecer relações entre universidades corporativas, gestão de pessoas, e desses com a estratégia da empresa.

Em relação à universidade corporativa, os programas avaliados envolvem conhecimento das competências críticas definidas para a organização, servindo como

difusora para a estratégia da organização. A universidade corporativa é a ferramenta utilizada pelas instituições pesquisadas neste estudo para ajudá-las a alcançar os objetivos e metas propostos no planejamento estratégico. E sua integração com os processos de recursos humanos, apresenta impacto no desenvolvimento e carreira dos indivíduos presentes nestas instituições.

Os resultados aqui expostos neste presente estudo reforçam a importância de as organizações, para favorecerem a aquisição de competências, promovendo a aprendizagem de conhecimentos, habilidades e atitudes. Nos dois casos, percebeu-se que esta aquisição precisa estar alinhada com as competências críticas exigidas pela empresa para efeitos de alcance de resultados e eficiência nos negócios.

Vale destacar que nos dois casos, a criação do conhecimento e a gestão do capital intelectual através da universidade corporativa se fazem através da orientação e atuação dos gerentes no intuito de valorizar a aplicação das competências adquiridas nos cursos, nas rotinas diárias de trabalho. Também o apoio das gerências no sentido de disponibilizar recursos materiais, acesso a banco de dados de periódicos, incentivos (financeiros ou não) para que os indivíduos apliquem suas competências no trabalho e as socializem com os demais funcionários é de grande importância.

A importância estratégica do processo de criação do conhecimento, portanto, é reconhecida nestas instituições, como fator fundamental de fortalecer suas vantagens competitivas. E um sistema adequado para mensurar o desempenho da universidade corporativa é utilizado por cada uma das instituições pesquisadas.

Um dos maiores desafios enfrentados pelos gestores de universidades corporativas é criar indicadores eficazes de mensuração dos resultados obtidos com os investimentos realizados. A intenção destes gestores é ter um conjunto de indicadores, baseadas em premissas estratégicas, que lhes dê a visibilidade do impacto das ações desenvolvidas através da universidade corporativa, nos resultados dos negócios das instituições.

No estudo de caso apresentado neste trabalho, as duas instituições possuem sistemas métricos em fases de desenvolvimento distintas.

A instituição ALPHA, possui um sistema baseado no modelo de Kirkpatrick, que embora não tenha tanta complexidade, serve de um balizador para o gestor da universidade corporativa entender a contribuição de cada programa desenvolvido e seu impacto nos negócios da instituição. Embora nem todos os programas passem pelos quatro níveis do modelo de Kirkpatrick, entende-se que o modelo se ajusta às necessidades imediatas da instituição, em virtude até da consolidação de uma recente fusão realizada. O modelo ainda provê insumos para o mapa estratégico da instituição como um todo.

Mediante a instituição ÔMEGA, foi evidenciado que a cultura dos indicadores múltiplos, ou também denominado de balanced scorecard, é forte, devido ao uso de mapas estratégicos por todas as unidades de negócio da instituição.

Desta forma, a instituição ÔMEGA, também utiliza mapas estratégicos para a definição de estratégia e a implantação de balanced scorecard para a universidade corporativa com o foco na medição de aspectos chave da operação. A instituição entende que a universidade corporativa deve se entendida como uma unidade de negócio e, sendo assim, possuir seu próprio mapa estratégico integrado como o mapa estratégico global da instituição.

Outro aspecto, é que a instituição possui histórico de desenvolvimento de sistemas de gestão de desempenho, tanto que ficou evidenciado sobre o modelo implantado nos últimos anos, foi considerado pelos funcionários mais eficaz, democrático e participativo. As introduções da avaliação por múltiplas fontes e o com isso o aperfeiçoamento das competências avaliadas contribuíram para fornecimento de insumos para a universidade corporativa de forma mais equânime.

Desta forma, os elementos presentes na instituição relacionados à estratégia da empresa e aos instrumentos utilizados nos processos de recursos humanos, orientaram a gestão da universidade corporativa, também a adotar mapas estratégicos e seu balanced scorecard próprio.

O pano de fundo deste cenário é a solução do desafio em se ter um sistema métrico condizente com a estratégia da universidade corporativa.

Como resultado, tem-se a evidência da criação de condições para que os profissionais envolvidos com a universidade corporativa gerenciem suas responsabilidades estratégicas. O mapa estratégico estimula os gestores a se concentrarem exatamente em como suas decisões afetam a implantação eficiente, ou seja, organização e métodos, da própria universidade corporativa.

Com isto, o mapa estratégico considera medidas sobre o plano orçamentário anual (planejado versus efetivo) para a universidade, a quantificação dos benefícios dos programas implantados e as métricas para mensuração dos resultados.

Outra hipótese que serviu de ponto de partida para este estudo foi a percepção dos gestores da universidade corporativa em relação à gestão no caso da mesma ser uma unidade de negócios ou parte da diretoria de recursos humanos.

Nos dois casos apresentados, percebeu-se que esta hipótese possui relevância para o estudo. Nesse sentido, as gerências das universidades corporativas pesquisadas entendem que é necessário reforçar a diferenciação entre processo de treinamento e desenvolvimento e o da universidade corporativa. A simples implantação de políticas de treinamento e desenvolvimento não confere o nível estratégico que se deseja.

As duas instituições pesquisadas através da metodologia de estudo de caso, apresentam situações distintas: a primeira, ALPHA, possui uma estrutura de universidade corporativa como parte da diretoria de recursos humanos da organização.

É possível entender que a estrutura foi criada, mediante a um cenário de fusão e para absorver a universidade corporativa que já existia na instituição adquirida. Mesmo assim, o comportamento que se espera é de uma unidade que seja transacional aos processos de recursos humanos, ou seja, que os resultados obtidos com a universidade corporativa, alimentem os subsistemas de recursos humanos tais como remuneração e carreira.

A segunda, ÔMEGA, até pelo histórico mais antigo, evidenciou-se através do estudo de caso apresentado, que a implantação do scorecard para universidade corporativa, foi o reforço da diferenciação entre rotinas e produtos de recursos humanos. Isto quer dizer que o sistema de mensuração por indicadores múltiplos, estimula os profissionais envolvidos a pensar o tema de forma estratégica e não como um simples processo de treinamento e desenvolvimento.

Além disso, a implantação pela instituição ÔMEGA de um mapa estratégico e de seu desdobramento em indicadores múltiplos ajudou os envolvidos na gestão da universidade corporativa a exercer a função de controle de custos e de criação de valor para a organização. Ou seja, os envolvidos na gestão agora conseguem mapear os ativos intangíveis e transformá-los em ativos tangíveis; a eliminarem custos, onde necessário, como também a defenderem investimentos.

Com os indicadores disponíveis, os gestores das universidades corporativas tem em suas mãos, uma visão mais clara para tomadas de decisões, podendo assim divulgar suas estratégias por um meio integrado, estratégico, que define processos, ativos intangíveis, metas e iniciativas, e indicadores necessários para a gestão do negócio. E o negócio, aqui é tratado como universidade corporativa.

E para gerenciar uma universidade corporativa, é necessário que seu gestor tenha competências essenciais como conhecer o negócio e ter credibilidade pessoal, apresentadas neste estudo. Como líderes da universidade corporativa, devem também

ser avaliados em função dos resultados alcançados e dos comportamentos exibidos à frente deste negócio. Por isso, a avaliação de desempenho implantada pela instituição ÔMEGA, de múltiplas fontes, auxilia neste quesito o julgamento da extensão em que o gerente da universidade corporativa demonstra competência nas questões que lhe tocam.

Um gerente de universidade corporativa que quiser implantar mapas estratégicos deve ter em mente que terá como missão básica promover um processo de mudança, desenvolvendo um argumento de negócios a favor desta implantação, monitorando sua evolução e adaptando o scorecard às características da empresa.

Mediante a terceira hipótese, relacionada com a possibilidade de usar um modelo de gestão que garanta a autosustentabilidade financeira, foi apenas citado o pagamento por parte das unidades de negócios das instituições, pelos serviços utilizados.

Isto comprova o fato do amadurecimento, ainda que lento, das práticas de se criar mecanismos que favoreçam a autosustentabilidade financeira. Nas instituições pesquisadas através do estudo de caso, comprovou-se que internamente esta preocupação existe, porém os cursos disponibilizados pela sociedade ainda são gratuitos.

Este amadurecimento acontecerá de forma natural, mediante ao aumento dos investimentos realizados em desenvolvimento de pessoas pelas empresas. Desta forma, é importante que a universidade tenha uma fonte de orçamento próprio, desvinculado do orçamento da área de recursos humanos.

Pode-se concluir, portanto, que as instituições pesquisadas utilizam um sistema métrico para medir o desempenho da universidade corporativa, e da criação de conhecimento, de forma estratégica, ainda que seus modelos sejam distintos. E que a visão estratégica de se tratar a universidade corporativa como um negócio a parte ainda

está em desenvolvimento, bem como a criação de mecanismos que favoreçam a autosustentabilidade financeira.

### **7.1. Limitações do estudo**

As limitações deste estudo, é que o estudo de caso único, exploratório não permite a generalização das conclusões para outras instituições e segmentos diferentes do escolhido para este trabalho, no caso, o segmento financeiro.

Outro fator limitante refere-se ao estudo ter sido conduzido em relação à percepção dos gerentes da universidade corporativa e aos informantes-chave, não podendo ser generalizadas as conclusões para o restante da organização.

### **7.2. Recomendações para estudos futuros**

Espera-se que o presente estudo possa contribuir para ampliar o entendimento dos processos de criação de sistemas métricos para mensurar os resultados de universidades corporativas. Futuras pesquisas poderão ser feitas para aprofundar o entendimento sobre a gestão estratégica de universidades corporativas e a interligação dos processos desta com pessoas e desempenho.

Uma possibilidade de ampliação deste estudo seria o estudo de caso em outros segmentos distintos que possuam universidades corporativas já constituídas e com sistemas métricos em funcionamento para avaliar a gestão do negócio.

Outra possibilidade, considerada pelo autor, é aproveitar os conhecimentos adquiridos por parte do pesquisador, no intuito de utilizá-los na construção de uma universidade corporativa, na empresa que atua. O interesse surgiu inclusive por parte dos líderes da empresa em aproveitar o conhecimento adquirido pelo presente estudo.

Enfim, espero que este trabalho tenha oferecido contribuições ao debate teórico e prático em torno do tema, bem como ensejado a realização de novos estudos.



**REFERÊNCIAS**

ALVIN, Toffler. A terceira onda. 29 ed. São Paulo: Record, 2007.

AGOSTINE, Renata. A corrida da qualificação. Exame, São Paulo, n.965, p.136-141, abr.2010.

ASSIS, Marcelino Tadeu de. Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

BASTOS, O. Diagnóstico e avaliação de T&D. In: BOOG, G. (Ed.). Manual de treinamento e desenvolvimento. São Paulo: Makron, 1994.

BECKER, B.E.; HESELID, M.A.; ULRICH, D. Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

BOHLANDER, G. et al. Treinamento e desenvolvimento. In: BOHLANDER, G. et al. (Eds.). Administração de recursos humanos. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

BRANDÃO, Hugo Pena et.al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. RAP, Rio de Janeiro, v.42, n.5, p.: 87-98, set./ou. 2008.

BUARQUE, Cristovam. Uma nova universidade. Ensino Superior, São Paulo, nº78, p.28-29,mar.2005.

CARBONE, P.P.; BRANDÃO, H.P.; LEITE, J.B.; VILHENA, R.M. Gestão por competências e gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

COLENCI JR., Alfredo et al. Sistemas múltiplos de avaliação: uma visão ampliada. Congresso Brasileiro de Contabilidade, 1995.

COLENCI JR.A; PADRONI, R.M. Livre pensar, é só criar...São Paulo: Copidart Editora, 2008.

DUTRA, Joel S. et al. Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.

\_\_\_\_\_. Competências – Conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

EBOLI, Marisa. 10 anos de educação corporativa. Revista T&D,São Paulo, ed.160, p 16-22, 2009.

\_\_\_\_\_. Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004.

\_\_\_\_\_ (Coord.). Pesquisa nacional: práticas e resultados da educação corporativa 2009. 73 slides. Disponível em: < [http://www.fea.usp.br/siecb/pesquisa/pesquisa\\_nacional.html](http://www.fea.usp.br/siecb/pesquisa/pesquisa_nacional.html) >. Acesso em: 29 maio 2010.

\_\_\_\_\_. Porque a educação corporativa ainda não está consolidada?. **Espaço JP**. Disponível em: < <http://jovempan.uol.com.br/videos/marisa-eboli-40525,1,0>>. Acesso em: 13 setembro 2010.

\_\_\_\_\_. Um novo olhar sobre a educação corporativa – desenvolvimento de talentos no século XXI. In: DUTRA, et al. Gestão por competências. São Paulo: Editora Gente, 2001.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

EXAME. Melhores e Maiores. São Paulo, Editora Abril. Julho. 2010. 674p.

FLEURY Afonso; FLEURY Maria Tereza Leme. Aprendizagem e inovação organizacional. 2.ed. São Paulo: Fundação Vanzolini, 1998.

\_\_\_\_\_. Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais – O caso da indústria brasileira de plástico. In: FLEURY, M.; OLIVEIRA JR., M (Eds.) Gestão estratégica do conhecimento – integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FRANCINI, William S. A gestão do conhecimento: conectando estratégia e valor para a empresa. RAE eletrônica, São Paulo, vol.1, n.2, dez. 2002. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1676-56482002000200014&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1676-56482002000200014&script=sci_arttext&tlng=pt)>. Acesso em: 03 novembro 2010.

FREITAS, I.A.; BRANDÃO, H.P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. Anais...Brasília: Anpad, 2005

HAMEL,G; PRAHALAD, C.K. Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HOLDEREGGER, Ricardo. Estratégias para gestão acadêmica sustentável: estudo de caso. 2009.212 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia: Gestão Desenvolvimento e Formação) Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo – SP.

JACOBSON, L. et al. Modelo de avaliação de competências e performance organizacional: um estudo de caso. [S.l.:s.n], [200-?]

JOIA, Luis A. Medindo o capital intelectual. Revista de Administração de Empresas – RAE, São Paulo, V.41, n.2 . Abr./Jun. 2001.

JUNIOR, F.H; EBOLI M.P.; MANCINI, S. O desafio da criação e da implementação de indicadores para a mensuração dos sistemas de educação corporativa no brasil. [S.l.:s.n], [200-?].

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A estratégia em ação: balanced scorecard. Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

\_\_\_\_\_. Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KIRPATRICK, Donald. Evaluating training programs: the four levels. 3.ed. San Francisco: Berrett-Koehler, 2008.

LOBATO, David Menezes. et.al. Estratégia de empresas. 7.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

LOCKAMY III, A; COX III, J.F. Reengineering performance measurement: how to align systems to improve processes, products and profits. New York: Irwin Professional Publishing, 1994.

MANDELLI, Pedro. Muito além da hierarquia: revolucione sua performance como gestor de pessoas. 12.ed. São Paulo: Editora Gente, 2009.

MASCARENHAS, André O. Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage, 2008.

MEISTER, Jeanne C. Educação corporativa. Tradução Maria Claudia Santos Ribeiro Ratto. São Paulo: Makron Books, 1999.

MILIONI, Benedito. ROI: aprova dos nove. Revista T&D, São Paulo, ed.160, p 42-46, 2009.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR: Atividades de educação corporativa no Brasil: análise das informações coletadas em 2006 pela secretaria de tecnologia industrial do MDIC – ministério do desenvolvimento, indústria e comércio exterior. Belo Horizonte, 2006. 41p. Disponível em: <http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/atividades/relatorios>. Acesso em 02 Maio 2010.

NAISBITT, John. Megatendências: as dez grandes transformações que estão ocorrendo na sociedade moderna. Tradução: José Eduardo Mendonça. 2.ed. São Paulo: Abril Círculo do Livro, 1983.

NEVIS Edwin C., DiBELLA, Anthony J., GOULD, Janet M. Como entender as organizações como sistema de aprendizagem. In: KLEIN, David A. (Org.). A gestão estratégica do capital intelectual. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

PATON, Rob. et al. Handbook of corporate university development: managing strategic learning initiatives in public and private domains. Burlington: Gower Publishing Company, 2005.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. Competindo pelo futuro. 19.ed. São Paulo: Editora Campus, 2005.

PHILIPS, Jack J.; STONE, Ron Drew. How to measure training results; a practical guide to tracking the six key indicators. New York: McGraw Hill, 2002.

ROGEL, Georgia T.S. Os efeitos da participação em programas de um sistema de educação corporativa sobre a carreira: um estudo de caso. 2007.145 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo – SP.

RICARDO, Eleonora J. (Org.). Gestão da educação corporativa. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

ROI, metrics and evaluation: how can we tell if we're getting it right? [S.l.:s.n], [200-?]

RUAS, ANTONELLO, BOFF. Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre, Artmed, 2005.

SABBAG, Paulo Y. Espirais do conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

SENGE, Peter. A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem. Tradução: OP Traduções. São Paulo: Best Seller, 1998.

SINK, D. Scott ; TUTTLE, Thomas C. Planejamento e medição para a performance. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1993.

SOUZA, Vera Lucia de (Org.). Gestão de desempenho. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

STEFANO, Fabiane. **Começa a década da infraestrutura.** Exame, São Paulo, n.966, p.20-30, abr.2010.

STEWART, Thomas A. Capital intelectual – a nova vantagem competitiva das empresas. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

SVEIBY, K.E. A nova riqueza das organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998

TARAPANOFF, Kira; AGUIAR, Afrânio. Avaliação em educação corporativa. Disponível em: <<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1229429401.pdf>>. Acesso em 15 Março 2010.

TODD, S.; DRESNER, M. Corporate University Xchange Fifth Annual Benchmarking Report. Disponível em: < <http://www.corpu.com/research/corporate-university-xchange-fifth-annual-benchmarking-report/?ref=search&q=benchmark%20report> > Acesso em 08 Outubro 2010.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL. Curso gestão de desempenho por competências. Cadernos 1-5, 2010. [S.l.;s.n]

VERGARA, Sylvia C. Gestão de Pessoas. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, A.; GARCIA, F. Sobre o conceito de qualificação: Teoria e prática. Anais do XXVI EnANPAD. Salvador: ANPAD, 2002.

VOCÊ S/A | EXAME. As melhores empresas para você trabalhar. São Paulo, Editora Abril. Set. 2009. 290p. Edição Especial 2009.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K & NONAKA, I. Enabling knowledge creation: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation. New York: Oxford University Press, 2000.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



## **APÊNDICE A**

### **Roteiro para entrevista semi-estruturada com os gestores de Universidades Corporativas**

## **Estratégia**

- Qual a estratégia da empresa para competir no mercado nacional e global?
- Como os processos da universidade corporativa estão alinhados a essa estratégia?
- Qual a estratégia de mensuração estabelecida para medir o desempenho da universidade corporativa? Exemplos: modelo de Kirkpatrick, Jack Philips ou através de mapas estratégicos.
- Comente-me um pouco sobre as perspectivas utilizadas no sistema de mensuração da universidade corporativa.

## **Competências, Capital Intelectual e Conhecimento**

- Como são definidas as competências críticas para desenvolvimento através dos programas da universidade corporativa
- Como a universidade corporativa atua no processo de gestão do conhecimento e do capital intelectual da empresa?

## **APÊNDICE B**

**Roteiro para entrevista semi-estruturada com os informantes-chave que  
trabalham nas instituições pesquisadas**

## **Participação e conhecimento dos programas da universidade corporativa**

- Fale-me um pouco sobre sua participação nos programas da universidade corporativa.
- Comente sobre como são definidos os critérios de participação nos programas de universidade corporativa
- Fale-me um pouco sobre como é a atuação da diretoria de gestão de pessoas na instituição para o desenvolvimento de competências, treinamento e desenvolvimento das pessoas.