CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UniCEUB
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA
PROFESSOR ORIENTADOR: MAURO CASTRO MS.c

UNIVERSIDADE CORPORATIVA:
Modelo para implantação na Concessionária Nara Veículos

JULIANA LAMEGO CEZAR DA SILVA
MATRÍCULA Nº 2027760/3

Brasília/DF, Maio de 2007.

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UniCEUB
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA
PROFESSOR ORIENTADOR: MAURO CASTRO MS.c

UNIVERSIDADE CORPORATIVA:
Modelo para implantação na Concessionária Nara Veículos

JULIANA LAMEGO CEZAR DA SILVA

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas - FASA, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação com habilitação em Publicidade e Propaganda, do Centro Universitário de Brasília - UniCEUB.

Professor Mauro Castro MS.c

Brasília/DF, Maio de 2007.

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

UNIVERSIDADE CORPORATIVA:
Modelo para implantação na Concessionária Nara Veículos

JULIANA LAMEGO CEZAR DA SILVA

MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA
Brasília, Maio de 2007

_____
Prof. Mauro Castro MS.c
Orientador

_____
Examinador

_____
Examinador

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

DEDICATÓRIA

Ao meu amado pai,
por todos os ensinamentos ao longo dos anos,
por todas as oportunidades oferecidas,
pela chance de trabalhar ao seu lado e aprender sempre,
por toda força nos momentos que eu precisei,
e principalmente, por toda ajuda, a melhor ajuda que sempre tive...

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

AGRADECIMENTOS

Muitos foram aqueles que de maneira direta ou indireta contribuíram para a realização deste trabalho, os quais agradeço sinceramente o apoio. Algumas pessoas, porém, foram fundamentais:

Mauro Castro, meu excepcional orientador, por me incentivar, acreditar no meu potencial, pelos conhecimentos proporcionados, e por me orientar de forma única para conclusão deste trabalho. Certamente a sua ajuda foi totalmente decisiva.

Filipe, companheiro de todos os momentos, sejam eles tristes ou alegres, tensos ou calmos. Muito obrigada por toda compreensão, amor e carinho.

Stephanie, cuja melhor amizade e apoio, mesmo de longe foram de extrema importância sempre.

Aos meus companheiros de trabalho, Ezequiel e Rosane, que muito me ajudaram com o incentivo e a paciência quando eu mais precisei.

E finalmente, a Concessionária Nara Veículos que tornou possível a realização deste trabalho.

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

EPÍGRAFE

“A sensação de sucesso vem com o seu esforço,
sua crença, sua experiência, sua trajetória de vida.
Não se mede o sucesso apenas pelo papel de presente,
e sim pelo pacote inteiro“.
Black, 1999.

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

RESUMO

Uma série de inovações tecnológicas e mudanças no ambiente organizacional estão causando um enorme impacto sobre a administração das empresas, sobretudo no campo da função humana, especificamente no departamento de Treinamento e Desenvolvimento (T&D). As empresas terão que quebrar paradigmas tradicionais, para atender à gestão do seu capital humano. Hoje, não basta treinar pessoas para desempenharem certas funções. As empresas modernas, alinhadas às exigências do mercado globalizado, querem educar e dar as ferramentas para o autodesenvolvimento dos seus funcionários. É nesse âmbito que surgem as Universidades Corporativas (UC), como o instrumento que sustente o desenvolvimento estratégico das empresas e crie uma vantagem competitiva perante seus concorrentes. Este trabalho foi desenvolvido com a perspectiva de conhecer os mecanismos de funcionamento e implantação desse sistema de aprendizado contínuo, para posteriormente, estudar em especial a implantação de um modelo de UC na Concessionária Nara Veículos. As experiências de UC no Brasil podem parecer inexpressivas - aproximadamente 100 empresas, se comparadas com o número nos Estados Unidos - mais de 2.000 experiências. Porém, acredita-se que esse fenômeno ainda crescerá consideravelmente, já que nos últimos cinco anos, um número expressivo de empresas tem investido significativamente em iniciativas desse tipo. Informações foram obtidas e apresentadas através deste trabalho, permitindo identificar os aspectos estimulantes e os maiores desafios encontrados, para a criação de um modelo de Universidade Corporativa na Concessionária Nara Veículos.

Palavras-chave: Treinamento e Desenvolvimento, Universidade Corporativa e Vantagem Competitiva.

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO..... 9

1.1 Tema..... 9

1.2 Justificativa..... 9

1.3 Objetivos..... 10

1.3.1 Objetivo geral..... 10

1.3.2 Objetivos específicos..... 10

1.4 Problema de pesquisa..... 11

2 REVISÃO DA LITERATURA..... 12

2.1 Mercado..... 12

2.2 Comunicação interna e Marketing interno..... 13

2.3 Recursos Humanos..... 15

2.3.1 Treinamento e Desenvolvimento..... 16

2.4 O conhecimento nas organizações..... 17

2.5 Universidade Corporativa..... 18

2.5.1 Um pouco de história..... 18

2.5.2 Uma perspectiva conceitual..... 19

2.5.3 Mudança de T&D para UC..... 20

2.5.4 Universidade Tradicional X Universidade Corporativa..... 21

2.5.5 Razões de implantação..... 22

2.5.6 Alguns obstáculos de implantação..... 23

3 METODOLOGIA..... 25

3.1 Tipos de pesquisa..... 25

4 UM MODELO DE UC PARA A NARA..... 27

4.1 A Nara Veículos..... 27

4.1.1 Estrutura física e suas operações..... 27

4.1.2 O mercado automotivo de Brasília..... 29

4.1.3 A Montadora Mitsubishi Motors..... 30

4.2 O modelo proposto..... 33

4.2.1 O processo de elaboração..... 34

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

4.2.2 Os programas de aprendizagem..... 36
4.2.2.1 Programas externos..... 37
4.2.2.2 Programas internos gerais..... 37
4.2.2.3 Programas internos específicos..... 37
4.2.3 Indicadores de desempenho..... 38
5 CONCLUSÃO..... 40
REFERÊNCIAS..... 42

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

1 INTRODUÇÃO

Com um mercado cada vez mais globalizado e competitivo, surge a necessidade de rápidas mudanças e inovações permanentes nas organizações. Essas mudanças não são apenas em investir no acesso às novas tecnologias e em sistemas de informações avançadas, mas também, investir na qualificação de seus colaboradores, através de um processo de aprendizado contínuo. A instalação desse processo de aprendizagem individual e coletivo é fundamental para a competitividade e sustentação das organizações. Em conseqüência, um novo modelo, mais alinhado às estratégias da empresa, é proposto para a área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), denominado Universidade Corporativa (UC).

Este trabalho vai abordar o tema da Educação Corporativa. Inicialmente será feito uma introdução ao mercado global, seguido de uma visão geral sobre o ambiente interno das empresas, comunicação interna, marketing interno e recursos humanos; induzindo ao estudo mais específico sobre Universidades Corporativas, para que se possa assimilar a teoria com a prática e, ao final apresentar um modelo que se aproxime das necessidades da Concessionária Nara Veículos.

1.1 Tema

Estudo para implantação de uma Universidade Corporativa na Concessionária Nara Veículos.

1.2 Justificativa

A rápida evolução tecnológica e o mercado altamente competitivo provocam exigências de inovação permanente e causam impacto no ambiente das organizações. Em conseqüência, as exigências são maiores, principalmente em relação à qualificação dos funcionários, por isso torna-se cada vez mais relevante investir no conhecimento e treinamento dos colaboradores dentro de uma empresa.

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

Cada vez mais, a competitividade depende do gerenciamento do conhecimento, ou seja, do capital intelectual, que deve ser visto como um diferencial competitivo para a empresa, pois quanto mais informado e bem treinado o funcionário estiver, mais envolvido estará e mais qualificação terá para atender as metas da instituição. Além disso, é mais seguro e rentável para a organização investir na reciclagem e desenvolvimento dos seus colaboradores, do que contratar novos integrantes, gerando uma redução na rotatividade de pessoal e reduzindo custos pela escala de contratação. Nos últimos anos, muitas ferramentas foram utilizadas para circular os conhecimentos e informações dos setores dentro de uma empresa, como mural, jornal interno, cartaz, intranet, entre outros. Atualmente, o processo de formação continuada - Universidade Corporativa - é o novo instrumento vislumbrado pelas organizações para garantir a manutenção ou superação do grau de conhecimento e competência do funcionário. Esse processo consiste em uma estrutura de aprendizado contínuo dos profissionais de uma empresa, visando criar uma vantagem competitiva perante seus concorrentes e assegurar o seu sucesso permanente no mercado.

1.2 Objetivos

1.3.1 Geral

Apresentar modelo para o processo de formação continuada, Universidade Corporativa, dos colaboradores em uma organização.

1.3.2 Específicos

- Pesquisar as ferramentas de formação continuada existentes no mercado;
- Aprender o que de fato é uma Universidade Corporativa;
- Verificar por que uma empresa deve criar uma Universidade Corporativa;
- Analisar como a Universidade Corporativa é implementada em uma empresa;

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

- Avaliar a necessidade da Concessionária Nara Veículos em implementar e desenvolver uma Universidade Corporativa;
- Propor um modelo que se aproxime das características da empresa;
- Prever os possíveis resultados e crescimentos que a Concessionária poderá obter com a implantação da Universidade.

1.4 Problema de pesquisa

O trabalho apresentado propõe a seguinte questão como problema de pesquisa: A implementação de uma Universidade Corporativa pode garantir à Nara Veículos, melhor competência e qualificação de seu público interno, e conseqüentemente vantagem competitiva para a empresa?

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Mercado

A concorrência é um termo bastante conhecido no mercado mundial. Em função dela, empresas fracassam ou obtém sucesso, à medida que se preocupam em desenvolver uma estratégia competitiva em um determinado setor. Assim, uma empresa pode melhorar ou piorar sua posição dentro de um mercado, através da escolha da estratégia, ou seja, uma empresa pode criar e sustentar uma posição diferenciada, a fim de obter vantagem competitiva perante seus concorrentes (PORTER, 1989, p.01).

Vantagem competitiva, segundo Porter (1989, p.02), pode ser entendida como a obtenção pela empresa, de uma posição de superioridade relativa no mercado. Existem dois tipos de vantagem competitiva: liderança de custo e diferenciação. Essas posições distinguem a empresa de seus concorrentes e permitem agregar valor à percepção do cliente. Esse valor é agregado na forma de custo mais baixo ou de uma exclusividade valorizada.

Os meios de diferenciação são peculiares a cada indústria. A diferenciação pode ser centrada no próprio produto, na marca, no sistema de distribuição, no preço, na promoção, e sobretudo, na gerência de Recursos Humanos. A empresa que conseguir obter e sustentar uma diferenciação única será um competidor acima da média. A lógica da estratégia de diferenciação exige que uma empresa escolha atributos em que se diferenciar, que sejam diferentes dos seus concorrentes. Há uma variedade de meios para uma empresa tentar criar vantagem competitiva. Um dos caminhos mais favoráveis para se criar e manter essa vantagem, é criar uma política estratégica de desenvolvimento de seus recursos humanos, uma vez que o foco empresarial passou a ser o conhecimento, ou seja, o capital humano (PORTER, 1989, p.12).

Drucker (1993) afirma que o conhecimento tornou-se o principal fator de produção de riqueza, passou a ser o recurso-chave, o único recurso com significado, tanto para o indivíduo, como para a sociedade. Dessa forma, a expressão sociedade do conhecimento tornou-se tão popular nos dias atuais.

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

2.2 Comunicação interna e Marketing interno

A definição do significado de marketing ainda é controversa, porém em sua forma mais simples, o conceito de marketing pode ser entendido como um processo de planejar e executar estratégias que satisfaçam as expectativas, desejos e necessidades dos clientes e da organização (HOOLEY *et al*, 2005, p.05).

De acordo com Hooley *et al* (2005, p.391), um dos principais focos de uma empresa deve ser desenvolver estratégias para explorar o mercado externo, através do marketing Porém, para fazer com que essas estratégias funcionem e permaneçam, há a necessidade de realizar o mesmo processo com relação ao mercado interno. Portanto, a lógica que está sendo seguida por cada vez mais empresas, é que a construção de relacionamentos fortes com clientes e parceiros, dependerá em grande parte, do tipo de relacionamento desenvolvido com os funcionários dentro da organização, ou seja, da administração do seu mercado interno.

A comunicação interna é responsável por fazer circular informações, conhecimentos e relacionamentos dentro da organização, ou seja, facilitar as relações humanas dentro da empresa. Investir na comunicação interna é investir no clima organizacional da empresa, principalmente porque os funcionários podem ser os recursos mais importantes para gerar diferenciação. Por isso, as empresas estão reconhecendo que é possível competir utilizando as pessoas que empregam, pois quanto mais informado e bem treinado estiver o seu público interno, maior será o diferencial perante seus concorrentes (HOOLEY *et al*, 2005, p.391 e 407).

Hooley *et al* (2005, p.398) afirma que assim como o treinamento para atendimento ao cliente e qualidade dos serviços prestados, o marketing interno pode ser visto como uma forma de comunicação interna.

> O marketing interno nada mais é do que tratar os funcionários como clientes internos. Cada vez mais essa ferramenta torna-se estratégica para as empresas, especialmente no setor de serviços. Oferecer um ambiente interno motivador, atrair e reter talentos é uma das funções do marketing interno (SPILLER *et al*, 2004. p.94).

As manifestações do marketing interno como ferramenta de comunicação interna incluem jornais internos, conferências e treinamento dos funcionários, além

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

de vídeos interativos, e-mails etc. Porém, instruir e informar não é a mesma coisa que ganhar envolvimento e participação. Logo, a comunicação deve ser um processo de duas mãos, tanto é preciso escutar como informar (HOOLEY *et al*, 2005, p.399).

Segundo Spiller *et al* (2004, p.94), atualmente o cliente compra muito mais do que um produto ou serviço, ele compra o atendimento, a atenção, a solução do seu problema; e tudo isso depende dos funcionários. Estando preparado para atender às demandas do consumidor, o funcionário se sentirá mais envolvido no processo e consciente da importância do seu papel para o sucesso da empresa, desempenhando seu trabalho com mais eficiência.

Além disso, Hooley *et al* (2005, p.338) assegura que para uma prestação de serviços ser bem-sucedida, é necessário que exista uma estratégia clara para todo o serviço, comunicada por toda a organização; implantar sistemas utilizando novas tecnologias que permitam aos funcionários prestar esse serviço superior aos clientes; e o mais importante, os funcionários precisam reconhecer a importância da prestação de serviços ao cliente e estar comprometidos em fazê-los. Isso implica recrutar, treinar e conceder autoridade aos funcionários, para que possam gerar a satisfação do cliente, e posteriormente, recompensar esse funcionário adequadamente.

À medida que as organizações se conscientizaram da importância do comprometimento e da satisfação do seu público interno para atingir suas metas e manter uma boa imagem, o mercado de trabalho assistiu a mudança do termo empregado para funcionário e, mais recentemente, para colaborador. Além disso, o mercado começou a perceber que o conhecimento, a experiência e a lealdade dos funcionários é um precioso patrimônio para a empresa (SPILLER *et al*, 2004, p. 93).

O objetivo é construir conhecimento e comprometimento. Logo, o maior crescimento na área de marketing interno tem sido o investimento de empresas em programas de comunicação interna, com o intuito de prover os funcionários de informações e transmitir mensagens que apóiem a estratégia da empresa. Esses programas de comunicação interna ligados às estratégias de mercado, como seleção, treinamento e desenvolvimento dos funcionários, estão diretamente ligados à administração dos Recursos Humanos. No entanto, as evidências mostram que

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

essa parceria interfuncional é relativamente rara na prática (HOOLEY *et al*, 2005, p. 398 e 409).

2.3 Recursos Humanos

A administração de Recursos Humanos é um setor muito importante na empresa: planeja as necessidades de pessoal, é responsável pelo recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de empregados capacitados, colocando-os em ambientes produtivos e compensando seu desempenho. Além disso, valorização dessa área tem aumentado, pois a era da informação e as exigências de alta tecnologia demandam maior capacitação e qualificação das pessoas (MEGGINSON *et al*, 1998, p.282).

> A competitividade das empresas depende agora do conhecimento. E nada mais inovador e mutável do que o conhecimento. O segredo das empresas bem-sucedidas é saber consolidar e reciclar o conhecimento entre seus funcionários, treinar, preparar e desenvolver os funcionários para que tenham condições permanentes de lidar com a mudança e com a inovação, de proporcionar valor à empresa e ao cliente e, sobretudo, de mantê-la sempre eficaz e competitiva em um mundo globalizado e de forte concorrência (CHIAVENATO, 1999, p11).

Hoje as empresas valem não só pelo seu patrimônio físico, mas pelo valor que seus funcionários são capazes de agregar ao negócio, participando ativa e pró ativamente da condução da empresa. O capital intelectual dos colaboradores é o divisor entre as empresas bem-sucedidas e as que ainda pretendem ser (CHIAVENATO, 1999, p.11).

Segundo Megginson *et al* (1998, p.283), “Uma organização não pode esperar encontrar as pessoas competentes no momento em que elas sejam necessárias para preencher cargos específicos”. Afinal, as pessoas têm enorme capacidade para aprender novas habilidades, modificar comportamentos, adquirir novas informações e conhecimentos (CHIAVENATO, 1999, p.14).

Logo, as pessoas constituem o recurso mais dinâmico das organizações. Nesse sentido são investimentos, cujo retorno é altamente compensador. Assim, uma empresa deve trabalhar com base em políticas de Recursos Humanos:

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

Provisão e Aplicação de Recursos Humanos – pesquisa de mercado, recrutamento, seleção, plano de carreira, avaliação de desempenho; Manutenção de Recursos Humanos – administração de salários, benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho, relações sindicais; Desenvolvimento de Recursos Humanos – treinamento e desenvolvimento pessoal e organizacional, e Monitoração de Recursos Humanos – banco de dados, sistema de informação e auditorias. Essas práticas são interligadas, portanto, é necessário que todas funcionem eficazmente para garantir o sucesso da área de Recursos Humanos (CHIAVENATO, 1999, p.15).

2.3.1 Treinamento e Desenvolvimento (T&D)

Uma organização que deseja crescer deve ter pessoas que cresçam junto com ela. À medida que essas pessoas se tornam treinadas, tornam-se também, mais valiosas para as empresas, causam menos problemas e têm maior satisfação no trabalho. O aprendizado é um processo que dura a vida inteira. Logo, treinamento e desenvolvimento são importantes para o indivíduo e para a organização, sobretudo porque se a empresa não investir no desenvolvimento dos seus empregados, mesmo que não tenha um programa de treinamento específico, pagará com desempenho fraco, reclamação, desperdício e rotatividade de pessoal (MEGGINSON *et al*, 1998, p. 299).

A fim de obter o conhecimento e a aprendizagem na organização, e tornar as pessoas mais capacitadas para o trabalho, criando uma vantagem competitiva, é que se começou a dar importância aos processos de Treinamento e Desenvolvimento nas empresas (TOLEDO e MILIONE, 1996).

Chiavenato (1999, p.14) afirma que as organizações utilizam ampla variedade de meios para desenvolver as pessoas, torná-las mais capacitadas para o trabalho e agregar valor para a empresa. Dentre eles, o treinamento e o desenvolvimento de pessoal, e o desenvolvimento organizacional. Os dois primeiros tratam da aprendizagem em nível individual, enquanto o último trata de como as organizações aprendem e desenvolvem-se.

Para Toledo e Milione (1996, p.83), o subsistema de T&D é um processo de educação permanente, que através de um conjunto de ações com objetivos e

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

metodologia definidos, responde a necessidades de conhecimentos e habilidades, provocando mudanças e sendo transferido para o cotidiano, possibilitando novas aprendizagens e promovendo o autodesenvolvimento de indivíduos, grupos e instituições.

Megginson *et al* (1998, p.299) define:

> Treinamento é a obtenção de técnicas e habilidades específicas, detalhadas e rotineiras do trabalho. Desenvolvimento é a melhoria e crescimento, dentro de um objetivo mais amplo, das habilidades, atitudes e traços da personalidade.

Em concordância, Chiavenato (1999, p.23) afirma que o treinamento é projetado para curto prazo, buscando um propósito definido e específico, como a operação técnica e mecânica de uma máquina. Enquanto o desenvolvimento envolve conceitos educacionais mais amplos, para propósitos mais genéricos de longo prazo.

2.4 O conhecimento nas organizações

As empresas oferecem um lugar privilegiado em que indivíduos e grupos transformam conhecimentos no plano de idéias, em conhecimentos no plano de ações, relacionados à produção e ao mercado. A empresa funciona então, como um estoque de conhecimentos e o que determina o seu sucesso é a sua eficiência no processo de transformação desses conhecimentos. Portanto, pertence à organização atuar como agente organizador desse conhecimento existente, e transformá-lo em um diferencial competitivo (TERRA, 2001).

Hoje as empresas são mais enxutas e flexíveis. O processo decisório é descentralizado, depende do trabalho em equipe para garantir o seu sucesso em longo prazo. A comunicação é mais fácil e rápida entre funcionário, cliente e fornecedor. O valor agregado é criado pelo capital humano, pois na economia do conhecimento a qualificação é mental, e não manual. Além disso, essa economia exige um aprendizado contínuo para que se desenvolvam qualificações mais amplas. Isso porque, a segurança do emprego hoje, não é mais em decorrência de

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

um único trabalho, mas da manutenção de qualificações e conhecimentos adquiridos. A educação não termina mais quando o aluno se forma na escola tradicional. Agora, espera-se que os trabalhadores construam seu conhecimento ao longo da vida. Essa crescente valorização do conhecimento e as elevadas exigências das organizações por profissionais qualificados, provocam grandes impactos sobre a tradicional área de T&D. Em conseqüência, surge um novo modelo de gerenciamento de pessoal, mais alinhado com as estratégias da empresa e guiado pelo mercado, denominado Universidade Corporativa (MEISTER, 1999).

2.5 Universidade Corporativa (UC)

2.5.1 Um pouco de história

A primeira Universidade Corporativa: General Eletric, surgiu em 1956, em Crotonville. O responsável pela inovação foi o executivo da companhia, Ralph Cordiner, que desejava obter maior eficiência gerencial na sua empresa, e atingiu a meta esperada. Essas Universidades espalharam-se por todos os setores. Hoje, existem mais de 2.000 UCs nos EUA, como Mc'Donalds, Disney, IBM e Motorola. As Universidades Corporativas chegaram ao Brasil somente mais tarde, em meados da década de 90, quando a economia brasileira sofreu um processo de abertura comercial, com o Programa Brasil da Qualidade e Produtividade, do Governo Fernando Collor. Vários setores viram-se expostos a concorrentes do mundo todo, e por isso, precisaram investir em tecnologia, treinamento e capacitação de seus funcionários. Nesse contexto, inaugurou-se em 1992, a primeira Universidade Corporativa brasileira: Academie Accor, em Campinas. Porém, o exemplo da Accor demorou a ser seguido, e no fim da década de 90 existiam menos de 20 UCs no Brasil. Contudo, nos últimos cinco anos, um grupo crescente de empresas passou a investir nessas Universidades de forma a sustentar uma vantagem competitiva, como a Natura, Telemar, Coca-Cola, Sadia, Bank Boston, ABN-Amro Bank, entre outros. Atualmente, cerca de 100 organizações brasileiras e multinacionais, tanto do setor privado quanto estatal, já implantaram Universidades Corporativas (TERRA e BOMFIM, 2005, p.97).

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

2.5.2 Uma perspectiva conceitual

Surge no final do século XX, um número significativo de empresas que têm investido em iniciativas deste tipo, embora não sejam especificamente identificadas como Universidades Corporativas. Outras empresas utilizam a denominação, quando na verdade oferecem Treinamento e Desenvolvimento. Porém, querer ignorar o fenômeno da UC como apenas um modismo está fora da realidade, uma vez que muitas transformações estão acontecendo nessa área (PATON *et al,* 2005, p.15).

Como se trata de uma proposta relativamente nova, são poucos os estudos realizados no Brasil. Por isso, é necessário conhecer as considerações existentes a respeito do conceito de Universidade Corporativa, quase todos fundamentados na autora americana Jeanne Meister e na professora brasileira Maria Éboli.

Segundo Meister (1999, p.29), Universidade Corporativa é “um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”. Para Éboli (2004), o fenômeno de criação das Universidades Corporativas tem como base, a percepção das empresas sobre a necessidade de revolucionarem suas áreas de T&D, para que sejam mais efetivas, estejam ligadas às estratégias da organização, e produzam maiores resultados ao negócio.

Percebe-se então, que uma UC é uma organização que tem a finalidade de estimular, desenvolver e transmitir conhecimentos, qualificações, competências e habilidades individuais e coletivas, garantindo uma estrutura de ensino permanente, vinculado às metas e objetivos da organização. A idéia é que todos caminhem e cresçam junto com a empresa.

De acordo com Meister (1999), o principal objetivo de uma Universidade Corporativa é tornar-se uma instituição em que o aprendizado seja permanente, de forma a criar uma força de trabalho de altíssima qualidade, necessária para que a organização tenha sucesso no mercado global. Complementando essa idéia, Éboli (2004) afirma que o principal objetivo de uma UC é “o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais, consideradas essenciais para a viabilização das estratégias de negócios”.

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

2.5.3 Mudança de T&D para UC

A denominação de Universidade Corporativa está basicamente associada aos programas de Treinamento e Desenvolvimento das empresas, agregando-se a ela um forte apelo mercadológico e estratégico. A imagem inovadora de UC que está sendo construída no mercado transmite a idéia de que é uma revolução do setor de T&D. Porém, a adoção da simples mudança do nome de Treinamento e Desenvolvimento para Universidade Corporativa, ou de novas denominações para velhas práticas, podem levar a organização a caminhar para a armadilha do modismo (JUNQUEIRA, 2007).

Para uma compreensão mais detalhada, segue um quadro comparativo entre um modelo tradicional de T&D e um modelo estratégico de UC.

Quadro 1: Comparativo entre o setor de Treinamento e Desenvolvimento e uma UC

	Modelo de T&D	Modelo de UC
Local	Espaço real	Espaço real e virtual
Conteúdo	Atualizar qualificações técnicas	Desenvolver conhecimentos e competências relacionados ao negócio
Metodologia	Aprender ouvindo	Aprender fazendo
Público-alvo	Funcionários internos	Funcionários, clientes e fornecedores
Corpo docente	Professor / Consultor	Professor / Consultor e Gerentes internos
Freqüência	Evento único	Processo contínuo de aprendizagem
Objetivo	Desenvolver habilidades do indivíduo	Solucionar problemas reais, melhorando o desempenho e garantindo o sucesso da organização
Foco	Reativo	Pró-ativo
Alcance	Tático	Estratégico
Responsabilidade	Empresa	Conjunta entre empresa e funcionários
Profissional responsável	Diretor de treinamento	Gerentes de unidades de negócios
Tecnologia	Tradicional	Avançada

Fonte: Desenvolvido pela autora, adaptado de Meister (1999) e Éboli (2004).

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

De forma geral, o departamento de T&D tende a ser reativo, nem sempre voltado para as soluções dos problemas da empresa, mas sim para as atualizações de qualificações individuais dos funcionários. A UC desenvolve o aprendizado para cada função dentro da organização, com equipes de trabalho pró-ativas. O enfoque do centro de T&D é mais estreito, visa somente aumentar o rendimento do funcionário em particular. Em contrapartida, o enfoque da UC é mais amplo, o público-alvo é mais abrangente, podendo alcançar clientes e fornecedores, além dos funcionários (MEISTER, 1999, p.22).

2.5.4 Universidade Tradicional X Universidade Corporativa

A economia da informação transforma o conhecimento dos colaboradores em principais ativos e diferenciais competitivos de uma empresa. Em conseqüência, apenas com uma mudança no processo educacional, as organizações conseguirão renovar o conhecimento na velocidade em que os novos tempos exigem. Desde do surgimento das universidades nos séculos XI e XII, as pessoas se acostumaram à noção de aprendizado em sala de aula, com um grupo de alunos e um professor. Atualmente, esse sistema de educação tradicional está enfrentando o desafio de alterar sua forma de atuação, abandonando o modelo educacional centrado no professor e baseado em um *campus* universitário, para adotar um modelo centrado no aluno, de maneira a oferecer ferramentas para que ele se responsabilize por sua própria aprendizagem (MEISTER, 1999).

Essa transformação educacional está ocorrendo devido a várias tendências, segundo Meister (1999):

a) Ascensão do aluno não tradicional como consumidor de educação. O que ele deseja é educação em tempo real, adequada ao uso pessoal e profissional;
b) Rápido avanço da tecnologia. Ao invés de conhecer apenas sobre uma tarefa, é preciso ter o conhecimento de novas tecnologias e entender o ambiente total de negócios.

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

c) Necessidade de aprendizagem permanente. Trabalho e aprendizado tornam-se a mesma coisa. O aprendizado ocorre no trabalho, não mais em uma sala de aula. É preciso então, flexibilidade e conveniência.
d) Introdução da educação à distância. O modelo tradicional de sala de aula em um *campus* é suplementado pela sala de aula virtual, onde palestras, tarefas e comentários podem ser acessados a qualquer momento, em qualquer lugar.

Na prática, o que se tem observado são parcerias de cooperação entre as Universidades Tradicionais e as Universidades Corporativas. Existem algumas experiências de empresas no Brasil que embora não tenham a denominação de UC, apresentam sistemas educacionais fundamentados nos seus conceitos, e utilizam programas e pesquisas fundamentados nos conceitos de algumas Universidades Tradicionais, tendo em vista a sua comprovada competência para geração e assimilação do conhecimento. O ponto principal da parceria é justamente promover o conhecimento organizacional com eficácia e sucesso (ÉBOLI, 2004).

2.5.5 Razões de implantação

É a partir do ano 2000, que se pode verificar com maior freqüência, o surgimento das Universidades Corporativas no Brasil. Fato este, impulsionado por diversas razões favoráveis a implantação das mesmas: concorrência mais acirrada de mercado, aumento da demanda por maior escolarização e competência profissional da mão-de-obra, percepção da necessidade de se obter ganhos de imagem para a organização, e necessidade de desenvolver e perpetuar o conhecimento necessário à sobrevivência da empresa (MARTINS, 2005, p.158).

Ainda acerca dessas razões, segundo Meister (1999), uma UC alinha toda a empresa no setor da educação, juntamente com a estratégia organizacional a ser seguida. Além disso, as próprias empresas estão procurando um diferencial para atrair e reter funcionários. Em alguns casos, como companhias de alta tecnologia, trata-se de necessidade para sobrevivência, pois os funcionários precisam atualizar constantemente seus conhecimentos e habilidades porque a tecnologia fica obsoleta rapidamente. Existe ainda o fato de que utilizar apenas o treinamento tradicional,

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

além de ser caro, pode ser um processo lento demais porque é necessário deslocar as pessoas. Por isso, apenas a Universidade Corporativa, combinada com a tecnologia e o uso da internet, por exemplo, torna possível disseminar informações e treinar pessoas com grande flexibilidade e velocidade. Desta forma, o funcionário ganha autonomia para buscar novos conhecimentos.

2.5.6 Alguns obstáculos de implantação

A empresa deve ter um mínimo de estrutura em termos de gestão de pessoas e faturamento, para que um projeto de Universidade Corporativa seja bem implementado. Por isso, ainda se restringe mais às empresas de grande porte. Além disso, as maiores dificuldades estão na falta de visão estratégica das empresas, na resistência de pensar em um desenvolvimento em longo prazo, e em traços culturais desfavoráveis ao aprendizado contínuo. Não basta ter intenção de mudar, é preciso ter atitude política. Podem existir também, obstáculos na parte financeira. Dificuldades podem causar um impacto negativo à criação de uma UC, não só na implantação, mas na sua continuidade, gerando uma imagem negativa da empresa como um todo e perante seus funcionários (ÉBOLI, 2004).

Meister (1999) acrescenta que dentre as dificuldades de implementação de uma UC estão: o alto investimento necessário inicialmente, além dos custos de manutenção, cerca de 5% da folha de pagamento; a falta de hábito e credibilidade do brasileiro em fazer curso à distância; a dificuldade de algumas empresas entenderem que uma UC não é um gasto, mas sim, um investimento que só lhe trará vantagens. A autora afirma ainda que o desafio é maior para empresas pequenas, por isso cada vez mais, essas companhias estão tentando estabelecer consórcios com outras companhias locais, para que possam compartilhar recursos e faculdades.

Ainda sobre o assunto, Martins (1999, p.160) trata da questão das enormes deficiências educacionais no Brasil. Em pleno século XXI, o país enfrenta a baixa escolaridade da população, com aproximadamente 15 milhões de analfabetos. Além disso, o país convive com grandes taxas de exclusão digital. A utilização de novas

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

tecnologias para viabilizar uma Universidade Corporativa, pode tornar-se uma grande barreira.

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

3 METODOLOGIA

Para os trabalhos de graduação e pós-graduação serem considerados pesquisas científicas, devem produzir ciência através de um processo de investigação, desenvolvido de acordo com normas metodológicas consagradas pela ciência (MEDEIROS, 2000, p.33). Para Gonsalves (2003, p.62), a metodologia é o caminho para se abordar aspectos da realidade, através de concepções teóricas, técnicas de pesquisa e a criatividade do pesquisador.

A metodologia adotada neste trabalho foi a pesquisa descritiva, bibliográfica e documental, com utilização de método dedutivo.

3.1 Tipos de pesquisa

Segundo Medeiros (2000, p.33), a pesquisa descritiva é o estudo, análise e registro dos fatos, sem a interferência do pesquisador. A pesquisa descritiva não está interessada no porquê ou nas fontes, mas em apresentar suas características (GIL, 2002, p.41). Ainda sobre esse tipo de pesquisa, Rampazzo (2002, p.53) afirma que esta observa e interpreta os fatos sem manipulá-los.

A pesquisa bibliográfica constitui-se no levantamento e utilização de textos, artigos, livros e revistas de relevante interesse para a pesquisa que será realizada (MEDEIROS, 2000, p.41). Esse tipo de pesquisa é satisfatório, pois permite que se estabeleça o encontro entre a fonte geradora do conhecimento - o autor, e aqueles que desejam obtê-los - os leitores (STUMPF, 2005, p.52). Gonsalves (2003, p.34) também afirma que a finalidade da pesquisa bibliográfica é colocar o investigador em contato com o que já se produziu a respeito do seu tema de pesquisa.

A pesquisa documental compreende o levantamento de documentos que ainda não receberam um tratamento analítico, não foram publicados e que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. Relatórios de empresas e documentos arquivados são exemplos de fontes usadas neste tipo de pesquisa (GIL, 2002).

De acordo com Medeiros (2000, p.33), o raciocínio dedutivo parte de fatos gerais, para chegar a uma conclusão menos geral ou particular. Deduzir é inferir. Em

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

concordância, Rampazzo (2002, p.38) afirma que a dedução tornam explícitas verdades particulares contidas em verdades universais. Por demonstrar aquilo que já se encontrava implícito no antecedente, apresenta pouca margem de erro, porém seu alcance é limitado, pois a conclusão não pode ter extensão maior que o conteúdo das premissas.

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

4 UM MODELO DE UC PARA A NARA

4.1 A Nara Veículos

A Nara Veículos é uma concessionária de veículos nacionais e importados da marca japonesa Mitsubishi, especializada em comerciais leves. Possui uma estrutura de instalações completa: área de veículos novos, veículos seminovos, peças, e oficina - funilaria e pintura. Além de oferecer uma ampla variedade de veículos (Pajero Full, Pajero Sport, Pajero TR4, L200, Airtrek, Grandis, Eclipse – modelos apresentados em 2007), oferece também todos os serviços necessários após a compra (oficina, garantia, revisões entre outros).

A Nara é uma das mais antigas concessionárias de marcas importadas de Brasília. A empresa é também pioneira na representação da Mitsubishi no Brasil. No ano de 1992, o brasiliense Marcos Cardoso inaugurou na 310 Norte, a segunda loja autorizada da Mitsubishi no Brasil. Na época, todas as concessionárias tinham de ter nomes de cidades japonesas, por isso Nara foi escolhido, o nome da primeira capital do Japão, uma cidade histórica, cujo nome é forte e sonoro. Em 1996, a Nara Veículos se transferiu para o Setor de Indústrias e Abastecimento - SIA, onde está até hoje. Até 1998, eram comercializados apenas veículos da marca Mitsubishi importados. Em setembro desse mesmo ano, dois modelos – L200 e Pajero TR4, passaram a ser produzidos em uma fábrica instalada na cidade de Catalão, GO. Hoje, além desses dois veículos, são produzidos também, a Pajero Sport e os modelos da Linha Competition.

4.1.1 Estrutura física e suas operações

A concessionária apresenta uma estrutura de instalações completa: área de veículos novos, veículos seminovos, peças e oficina - funilaria e pintura; com uma área total de 8.000 m^2. Desse total, 6.000 m^2 são de área construída, dividida da seguinte forma:

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

- 2.400 m^2 de pátio,
- 2.000 m^2 de oficina,
- 1.000 m^2 de funilaria,
- 600 m^2 de pintura.

A empresa se dispõe com uma diretoria e cinco gerências. Cada uma das gerências é responsável por um departamento: serviços, peças, veículos novos, administrativo e marketing.

- Depto. de Serviços – 36 funcionários

Responsável pelas revisões e manutenção dos veículos da marca Mitsubishi, realização de serviços de funilaria e pintura, além dos serviços em garantia. Realiza também, em conjunto com o departamento de Marketing, alguns eventos com o objetivo de fortalecer o pós-venda da empresa e manter o cliente.

- Depto. de Peças – 05 funcionários

Responsável pela comercialização de peças originais Mitsubishi, vendas e instalação de acessórios, manutenção do estoque de peças em nível aceitável de acordo com a movimentação de vendas e passagens de veículos na oficina, e responsável em conjunto com setor contábil, pelo inventário de peças.

- Depto. de Vendas (veículos novos) – 11 funcionários

Responsável pela comercialização dos veículos novos da marca Mitsubishi, pela compra dos veículos junto à montadora e o controle dos estoques dos mesmos. Responsável ainda, por manter relacionamento com instituições financeiras, visando facilidades para as negociações com os clientes. Promove em conjunto com o departamento de Marketing, as divulgações dos produtos, incluindo promoções e realização de eventos.

- Depto. Administrativo – 16 funcionários

Responsável pelos controles e divulgação dos resultados da empresa, pelo funcionamento das áreas contábil, tesouraria, recursos humanos e serviços gerais, pela documentação fiscal e acompanhamento dos processos jurídicos, e relacionamento com instituições financeiras.

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

- Depto. de Marketing – 2 funcionários

Responsável por todas a ações de marketing interno e externo realizadas, e pela realização de eventos como Rallies, Test-drives e Stands promocionais. Responsável também, pela gerência de pesquisas de satisfação dos clientes (pós-venda), além da manutenção e reciclagem do banco de dados. Coordena ainda, o estoque, os pedidos e as vendas da butique da marca Mitsubishi na Concessionária.

4.1.2 O mercado automotivo de Brasília

Desde o começo de 2007, o setor automobilístico apresenta uma trajetória de crescimento em relação aos outros anos. Em Abril desse ano, o setor cresceu 38% em comparação com o mesmo período em 2006. Mais especificamente, o segmento de comerciais leves, que é justamente o negócio da Nara Veículos, apresentou um crescimento de 36% nesse período.

Os clientes da Nara Veículos são principalmente homens e mulheres, entre 30 e 60 anos, residentes em Brasília, pertencentes à classe A.

A classe A ganha em média 22,7 salários mínimos, ou seja, possui um elevado poder de compra. Poder aquisitivo necessário para a compra de um veículo da marca Mitsubishi, tendo em vista que o valor médio é cerca de R$ 93.000 e o valor aproximado de uma revisão é R$ 1.200, variando de acordo com a quilometragem do veículo.

Esses clientes residem principalmente no Lago Sul, Lago Norte, Sudoeste e Asa Sul. São pessoas com alto grau de instrução, que consomem bens de alto valor e seguem um estilo de vida acima dos padrões da população. Procuram na compra de um veículo não só o conforto e os benefícios que este pode oferecer, mas também status e a realização de um desejo, de um sonho de consumo.

Além de consumidores da classe A, existe um público potencial a ser atingido, que são as pessoas pertencentes à classe B emergente. Classe que ganha mais de 9,5 salários mínimos e estão cada vez mais realizando compras financiadas. Para atingir esse público, a Nara começou a trabalhar com planos de pagamentos e taxa de juros menores.

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

Entretanto, o público-alvo da concessionária é principalmente os clientes que já possuem um veículo da marca, clientes fidelizados. Diversos serviços como troca de veículo, serviço de oficina, compra de peças e venda de acessórios são oferecidos a esse cliente. Sabe-se que é mais rentável manter os clientes já existentes, do que conquistar novos.

Os principais concorrentes da Nara Veículos são as concessionárias que também se especializaram na produção de *Sports Utilitys* (Utilitário Esportivo), modelo de veículo que mais cresce atualmente no mercado.

Em relação aos veículos novos, os concorrentes diretos são a Kyoto Star - Toyota e a Grand Premier - Nissan. Os concorrentes indiretos são as marcas de valores compatíveis como Mercedes, Honda, BMW, Audi e Land Rover. No entanto, mesmo as marcas que não competem em preço, mas possuem veículos que seguem a mesma linha dos *Sports Utilitys*, como a Ford – Ecosport, Ranger e F250 e a GM – Tracker, S10 e Blazer, também são considerados concorrentes. Além disso, a Nara concorre com todo o mercado de automóvel em Brasília, pois uma grande quantidade de modelos é apresentada ao público em um curto espaço de tempo, deixando o consumidor indeciso perante tamanha variedade de opções.

Na área de veículos seminovos, os concorrentes são as mesmas concessionárias de veículos novos que também comercializam veículos usados, e ainda as lojas de automóveis como Cidade do Automóvel e W3 Norte e Sul.

Em relação à venda de peças, praticamente não existe concorrência, tendo em vista que as peças originais da marca Mitsubishi são vendidas apenas pela Nara.

Porém, existe muita concorrência no serviço de oficina, pois além de competir com oficinas autorizadas de outras concessionárias, compete também com as oficinas do mercado paralelo, as chamadas boquetas.

4.1.3 A Montadora Mitsubishi Motors

A Mitsubishi oferece apoio completo para sustentação e manutenção do negócio à toda sua rede de concessionárias. Inúmeras ações são realizadas com o objetivo de manter a rede alinhada, garantindo a qualidade da prestação de serviços e consequentemente, a manutenção do cliente satisfeito com a marca.

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

- Plano Diamante

A montadora desenvolve anualmente um programa de incentivo à rede de concessionárias, com a finalidade de melhorar continuamente a qualidade da prestação dos serviços, auxiliando cada concessionária a apresentar uma operação completa e eficiente. Neste plano estão relacionadas diferentes pontuações que a revendedora deve alcançar em todas as áreas (vendas, peças, oficina, financeira, marketing etc). As metas variam de acordo com o setor e relacionam-se desde as operações de vendas de veículos, peças e acessórios até as prestações de serviços. Durante todo o ano, a concessionária é avaliada através de visitas periódicas do consultor técnico e pontuada de acordo com os critérios estabelecidos. Ao final, as vinte primeiras classificadas são premiadas com veículos que variam de acordo com a colocação.

- Treinamentos

A montadora oferece diversos treinamentos, aplicados à toda rede para gerar resultados práticos. Os treinamentos evoluem juntamente com a tecnologia incorporada aos veículos, portanto a Mitsubishi sugere a atualização e revalidação dos treinamentos de seus técnicos e vendedores a cada 2 anos. A montadora possui centros de treinamentos em São Paulo, Catalão e Recife. Cerca de 60% dos custos de treinamentos são subsidiados pela montadora. Além disso, eles pontuam no Plano Diamante, por isso é necessário participação e desempenho, tendo em vista que o objetivo de cada concessionária é treinar 100% do quadro de pessoal passível de treinamento, entre eles:

- Veículos: Gerente de vendas e vendedor;
- Peças: Gerente, vendedor, balconista e estoquista;
- Serviços: Gerente, chefe de oficina, consultor técnico, operador de garantia, mecânico, tapeceiro, eletricista, alinhador, funileiro e pintor.

- ASE Brasil

A Mitsubishi é integrante do conselho ASE Brasil – Instituto Nacional para excelência de serviços automotivos. A finalidade do conselho é promover a educação, a cultura e o desenvolvimento através de exames de reconhecimento da capacitação dos profissionais que prestam serviços automotivos. Dessa maneira,

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

eleva o padrão de qualidade do setor e faz com que os profissionais certificados possuam um diferencial no mercado automotivo. A Mitsubishi subsidia um percentual das inscrições dos técnicos da rede, nas áreas de serviços e peças.

- PQR

É um dos principais canais de comunicação entre a rede de concessionárias e a Mitsubishi. Consiste em relatórios de qualidade que abordam itens diversos, como desgastes de peças, falhas consecutivas, infiltração anormal, ruídos excessivos, falha de acabamento etc. O objetivo da emissão desses relatórios é contribuir com a melhoria contínua dos produtos e a conseqüente satisfação, segurança e continuidade dos clientes na marca.

- Consultoria Técnica Comercial

A montadora realiza um trabalho de consultoria na rede de concessionárias. Periodicamente, o consultor comercial visita a concessionária para esclarecer dúvidas sobre programas e sistemas, oferecer sugestões, fornecer dados de participação de mercado, avaliar o Plano Diamante, entre outras ações.

- Programas de Marketing

A Mitsubishi concede suporte de marketing às revendedoras, com o objetivo de alinhar toda a comunicação com a estratégia de comunicação da marca. Disponibiliza ferramentas através da sua extranet para acesso a banco de imagens, newsletters e criação de anúncios cooperados. Além disso, oferece os materiais de propaganda das campanhas de lançamentos de produtos (totens, pôsteres, displays, DVDs).

- Mitseguro

A Mitsubishi possui um seguro próprio que oferece diversos benefícios para o concessionário e também, pontua no plano diamante. A concessionária é remunerada pela venda e pela renovação do seguro. A comissão pela venda é igual para toda rede, garantindo a transparência e evitando a concorrência desleal. Além disso, a concessionária recebe uma equipe treinada e especializada para garantir o apoio e o suporte na comercialização do Mitseguro.

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

4.2 O modelo proposto

De acordo com Meister (1999), o primeiro momento para a reestruturação do departamento de treinamento e desenvolvimento ocorre quando a empresa decide posicionar efetivamente a área, ou seja, dar um sentido, uma visão. Nessa linha, é proposto um modelo de Universidade Corporativa (UC) para a concessionária Nara Veículos, com a finalidade de alinhar as estratégias da organização com as estratégias da educação corporativa, e dessa forma, agregar valor ao negócio e atingir uma posição privilegiada no mercado.

Ainda segundo a autora, um projeto de UC deve contemplar dez componentes fundamentais:

1. Criar um sistema de controle que inclua o principal executivo e gerentes, definindo suas responsabilidades e principais estratégias empresariais, que devem estar vinculadas ao projeto, e ao conseqüente desenvolvimento de soluções de aprendizagem;
2. Projetar uma visão clara de onde se espera chegar. O processo de estabelecer e divulgar essa visão deve partir do grupo de controle, e ser inspirador para o processo de mudança;
3. Definir o alcance da iniciativa, o público-alvo atendido, os programas oferecidos e como se obter a verba necessária;
4. Criar uma organização para definir as funções, a filosofia de aprendizagem, o controle geral, a administração, a avaliação, entre outros;
5. Identificar os interessados: funcionários, fornecedores, parceiros e clientes;
6. Desenvolver um modelo de soluções de aprendizagem mais abrangente, integrado às estratégias da organização, com programas, produtos e serviços, e não apenas treinamentos básicos;
7. Estabelecer parcerias de aprendizagem, construindo um leque de fornecedores de treinamento, consultores e até mesmo, instituições de ensino superior;
8. Selecionar uma estratégia de tecnologia. Determinar como será a tecnologia usada, qual a freqüência, o custo e quais os resultados proporcionados;

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

9. Desenvolver um sistema de avaliação que permita enxergar se a meta está sendo atingida, ou seja, se a UC produz realmente um impacto sobre os negócios da empresa;
10. Comunicar informações sobre a UC e divulgar seu papel dentro da organização.

Meister afirma (199, p.62) que nem toda empresa, na implantação de sua UC, enfatiza todos os dez elementos. Porém, a organização que ignora um ou mais componentes, não alcança o desempenho esperado nos negócios. Dentro dessa perspectiva, o modelo de UC sugerido à Nara Veículos contempla os dez componentes, trazendo-os para a sua realidade e adaptando-os quando necessário.

4.2.1 O processo de elaboração

Na estrutura administrativa da UC da Nara encontra-se a direção, formada pelo diretor da concessionária, um consultor de treinamento com nível gerencial, e um consultor técnico da área de RH. Esse conselho executivo define as estratégias de funcionamento, discute sobre o plano de formação, as prioridades, as necessidades de treinamento e acompanha os resultados. A equipe da Universidade é constituída por uma pedagoga para dar o suporte e orientação ao processo de aprendizagem, tendo em vista que a Nara não tem experiência no campo da educação. Formada também, por uma gerência operacional que cuida da logística dos cursos, documentação e comunicação; uma gerência administrativa; um responsável pelo suporte didático (apostila, relatório computadorizado, material audiovisual etc), e pelos profissionais que ministram os programas, que podem ser consultores da Universidade, professores contratados ou ainda, gerentes da unidade de negócio. Embora a Universidade precise de uma estrutura para funcionar satisfatoriamente, o objetivo é retirar o treinamento da função dos gerentes, pois a decisão de desenvolvimento não deve estar na mão dos gestores. O próprio funcionário precisa ter a livre escolha de se desenvolver. A iniciativa deixa de ser determinada pelos superiores, e passa a ser do próprio interessado.

A visão da Universidade Corporativa da Nara é a formação dos seus funcionários, distribuídos em unidades de negócios, de forma a atender às

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

necessidades estratégicas da empresa, buscando o aperfeiçoamento da prestação do serviço, e a conseqüente satisfação do cliente.

Hoje, a estrutura da concessionária não permite atender a demanda física que uma UC necessita, por isso a idéia é criar uma unidade, *um campus*, onde a maioria dos cursos serão realizados. As aulas serão ministradas em sistema presencial e também virtualmente, via intranet. A Universidade apresentará uma estrutura de três salas de aulas, equipadas com computadores, internet e os mais variados aparelhos de multimídia; uma sala de apoio, para leitura e trabalhos em grupo; um auditório e uma biblioteca com um acervo significativo de livros, revistas, cursos em CD-ROOM e vídeos. A estrutura da Universidade funcionará como uma unidade de apoio e estará à disposição para locação do público externo, objetivando o equilíbrio financeiro.

A Universidade da Nara não terá receita própria, sua manutenção pode custar cerca de 3% da folha de pagamento, com base em históricos de outras organizações. A UC é um centro de custos e precisará gerar lucros, ser auto-sustentável. Após aproximadamente 6 meses, será possível medir o retorno financeiro, avaliar o projeto piloto e apresentá-lo para a montadora. O objetivo é que o modelo de Universidade da Nara, seja distribuído para toda rede de concessionárias Mitsubishi.

Inicialmente, os cursos da Universidade vão abranger todos os funcionários da Nara, podendo ser estendidos aos principais fornecedores, e em alguns casos, aos clientes. Por isso, os conteúdos dos cursos serão diversificados, variando de acordo com os objetivos da concessionária e adequados ao público-alvo. A duração dos cursos também será variada, formatada de acordo com o aprofundamento do estudo. Em relação aos certificados, a UC não está sujeita ao credenciamento do Ministério da Educação (MEC), pois não segue o mesmo modelo da universidade tradicional, que está submetida ao controle do poder público. Logo, caso sejam emitidos certificados ao final dos programas, não necessitam de reconhecimento oficial para serem aceitos no mercado empresarial. A idéia é que em cursos mais práticos, ligados à lógica do mercado, os funcionários recebam certificação apenas depois de desenvolverem um projeto de negócio, passível de ser executado pela empresa. A finalidade é melhorar o aproveitamento pessoal e traduzir os projetos à realidade da organização. Atualmente, o que se tem observado são parcerias de

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

sucesso das universidades corporativas com universidades tradicionais. Dessa maneira, espera-se obter o reconhecimento ao final do curso, com diplomas de nível superior reconhecidos pelo MEC. É possível também, realizar parcerias externas com fornecedores habituais, que não precisam ser permanentes, mas contratadas caso a caso.

4.2.2 Os programas de aprendizagem

A concessionária é estruturada com três áreas distintas: vendas, pós-venda (peças e serviços) e administrativa. As formas de aprendizagem e a programação dos cursos serão diferenciadas de acordo com o setor. Porém, alguns cursos irão abranger todas as áreas, para que se crie sinergia entre elas, e o funcionário tenha o conhecimento geral do negócio.

Os programas terão preços definidos, e os valores arrecadados com os cursos serão repassados à área demandante. Porém, os programas diretamente ligados ao desempenho na função do funcionário, serão subsidiados integralmente pela concessionária. Nos programas não essenciais à carreira atual do funcionário, a empresa pagará 50% do custo. Dependendo do curso, sua importância e duração, haverá a opção de parcelar o preço total na folha de pagamento. Contudo, o objetivo é que os recursos provenientes dos pagamentos sejam aplicados exclusivamente, no desenvolvimento de novos programas e melhorias para a Universidade. Serão oferecidos também, palestras e seminários destinados ao aprimoramento da cultura geral e suporte a programas da empresa. Mensalmente, haverá a participação do presidente da concessionária, para que todos os funcionários tenham a oportunidade de conversar, oferecer sugestões, esclarecer dúvidas e trocar experiências.

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

4.2.2.1 Programas externos

São programas básicos de constituição multidisciplinar, ligados ao campo educacional ou motivacional, de interesse não só dos funcionários, mas também do público externo:

- Informática
- Idiomas (Inglês e Espanhol)
- Desenvolvimento da autoconfiança
- Relacionamento interpessoal
- Organização e Planejamento pessoal
- Liderança

4.2.2.2 Programas internos gerais

Programas da organização oferecidos aos funcionários de todas as áreas. Abrangem a gestão, as noções do negócio e a identificação com os valores da empresa:

- Integração à empresa (Divulgação da cultura e dos valores)
- Trabalho em equipe
- Marketing pessoal
- Excelência no atendimento ao cliente
- Conquistar e manter clientes
- Planejamento estratégico
- Noções de matemática financeira
- Negociação

4.2.2.3 Programas internos específicos

São constituídos de programas particulares para cada área, com a finalidade de desenvolver competências exclusivas para a organização:

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

a) Vendas
- Conhecimento dos produtos Mitsubishi
- Planejamento de vendas
- Capacitação e qualificação da força de vendas
- Marketing voltado para vendas
- Técnicas de negociação e financiamento
- Treinamento de vendas a governo frotista
- Código de defesa do consumidor

b) Pós-vendas (Peças e Serviços)
- Engenharia automobilística e introdução à mecânica
- Técnicas de atendimento e técnicas de vendas de peças e serviços
- Treinamento em gestão de estoque de peças
- Treinamento operacional de garantia
- Treinamento de consultor técnico e gerente de serviços
- Qualidade da funilaria e pintura

c) Administrativa
- Noções de finanças
- Elaboração de fluxo de caixa
- Processamento de dados
- Gestão empresarial
- Departamento Pessoal
- Remuneração e encargos
- Documentos fiscais
- Técnicas vinculadas às atividades financeiras diárias

4.2.3 Indicadores de desempenho

Os indicadores de desempenho de um treinamento são medidos pelo número de horas de treinamento por funcionário por ano, pelo número de funcionários em treinamento, pela receita gasta em treinamento, entre outros. Porém, esses

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

indicadores medem apenas o investimento em treinamento, e não o que ele produziu. Os indicadores básicos de desempenho de uma UC diferem claramente do treinamento. É necessária uma abordagem mais geral e quantitativa para evidenciar o impacto da Universidade sobre a organização. Os indicadores são altamente personalizados, e podem ser medidos pelo número de eventos que o funcionário participou, número de livros emprestados, horas de treinamento, cursos gerais não obrigatórios à formação, entre outros (MEISTER, 1999, p.79).

Contudo, os resultados da Nara poderão ser avaliados a longo prazo, de acordo com alguns indicadores da empresa. Será possível acompanhar a manutenção do cliente, verificando o seu nível de satisfação com os serviços prestados. Além disso, pode-se mensurar o volume de vendas e dos serviços de pós-vendas. Outro indicador plausível é a aceitação e o interesse do próprio funcionário com a nova proposta. Será razoável avaliar também, o posicionamento da concessionária diante da montadora com a implantação da sua Universidade.

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

5 CONCLUSÃO

As considerações finais insurgem da articulação entre a fundamentação teórica, o contexto da Universidade Corporativa no mercado global e o modelo ilustrativo para a concessionária Nara Veículos.

Cada vez mais, as empresas buscam uma maneira de criar uma diferenciação e obter uma vantagem competitiva no mercado. As rápidas mudanças no cenário mundial, as crescentes inovações tecnológicas e a competitividade, tornam primordial investir na qualificação dos colaboradores da organização. Nesse cenário, surge um novo modelo de gerenciamento de pessoal, mais alinhado às estratégias da empresa, e diferente da área tradicional de treinamento e desenvolvimento (T&D), denominada Universidade Corporativa (UC), que consiste em uma estrutura de aprendizado contínuo dos colaboradores de uma organização.

O seu objetivo é construir conhecimento ao longo da vida, pois o capital intelectual dos colaboradores é o verdadeiro tesouro de uma organização. A finalidade é garantir a manutenção do conhecimento e competência do funcionário, criando uma vantagem competitiva perante os concorrentes.

Atualmente, é preciso ter conhecimento do ambiente total de negócios. A necessidade de aprendizado é permanente, e em tempo real. Além disso, a concorrência acirrada de mercado e o aumento das exigências de competência profissional, levam as empresas a desenvolver um diferencial de mercado e dedicar atenção à questão da educação corporativa.

Para que a reestruturação da área de T&D aconteça, é necessária uma visão estratégica da empresa, pensar em desenvolvimento a longo prazo, e instituir uma filosofia de aprendizagem. Nesse contexto, é proposto um modelo de Universidade Corporativa para a concessionária Nara Veículos. A Nara é uma revendedora de veículos nacionais e importados da marca japonesa Mitsubishi, especializada em comerciais leves. Entretanto, qual a necessidade da Nara em implantar uma UC?

O setor automobilístico em Brasília tem apresentado crescimento significativo desde o começo de 2007. Além disso, a concessionária sofre concorrência acirrada, tendo em vista que uma grande quantidade e variedade de veículos são apresentadas ao consumidor, em um curto espaço de tempo. Acrescenta-se ainda, os clientes pertencerem à classe A, ou seja, pessoas exigentes, com alto grau de

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

instrução e que não compram apenas o produto, mas o valor agregado. Por isso, torna-se tão importante para a Nara investir no conhecimento dos seus colaboradores. Hoje, é mais difícil se diferenciar em produto ou preço. A saída é diferenciar-se no capital humano. Investir nos funcionários porque eles são únicos e exclusivos.

O modelo sugerido para a Nara apresenta uma estrutura bem definida e adequada à sua realidade. O público-alvo, a programação dos cursos e sua duração são variados e adaptados com os objetivos da concessionária. A Universidade da Nara funcionará como um projeto piloto. O objetivo é que ela se torne auto-sustentável e para que isso aconteça, é necessário que a Universidade tenha sucesso, e dessa forma, a experiência obtida seja apresentada à Montadora Mitsubishi, e posteriormente, o modelo distribuído para toda rede de concessionárias da marca.

Contudo, apesar de proposto um modelo de UC para a Nara, mensurar o impacto e os resultados que a Universidade produzirá sobre a concessionária, será possível apenas a longo prazo e qualitativamente, tendo em vista que os indicadores de desempenho são personalizados, variando de acordo com o funcionário e o tipo de curso realizado, o número de cursos, a quantidade de livros emprestados etc. Todavia, as mudanças esperadas com a implantação da Universidade da Nara são positivas. Espera-se que a formação profissional passe a ser assunto estratégico da empresa, que atendam às expectativas da organização e dos colaboradores e que estejam ligadas às reais necessidades da concessionária. Deseja-se também, que os funcionários percebam que a concessionária está disposta a contribuir para seu crescimento, e com isso tenham a iniciativa de se desenvolver. Quanto mais desenvolvido, treinado e qualificado este funcionário estiver, mais qualidade terá o serviço prestado, e conseqüentemente, mais capacitado para atender às metas da organização. A intenção é que o funcionário e a Nara caminhem lado a lado, e juntos obtenham o sucesso almejado.

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**: Como incrementar talentos na empresa. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

ÉBOLI, Marisa Pereira. **Educação Corporativa no Brasil**: Mitos e Verdades. São Paulo: Gente, 2004.

EXTRANET CORPORATIVA MMCB. Disponível em: www.mmcb.com.br
Acesso em: 05 de Maio.2007 – 17:35

FENABRAVE. Disponível em: www.fenabrave.org.br
Acesso em: 04 de Maio.2007 - 18:30

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Iniciação a Pesquisa Científica**. 3.ed. São Paulo: Alínea, 2003.

GUIA RH. **Universidade Corporativa:** A experiência do Instituto MVC.
Disponível em: www.guiarh.com.br/PAGINA22U.htm
Acesso em: 05 de Março.2007 - 16:55

HOOLEY, Graham J; SAUNDERS, John A; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e Posicionamento competitivo**. Trad. Robert Brian Taylor. 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

IBGE. Disponível em: www.ibge.gov.br
Acesso em: 04 de Maio.2007 – 18:03

MARTINS, Herbert Gomes. Para onde vai a universidade corporativa? Notas para uma agenda da educação corporativa brasileira. In: BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **O futuro da indústria**: Educação

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

Corporativa. Brasília: MDIC/STI:IEL/NC, 2005. p.157-167. (Série Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior, 10).

MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica**: A prática de fichamentos, resumos, resenhas. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEGGINSON, Leon C; MOSLEY, Donald C; PIETRI JR, Paul H. **Administração**: Conceitos e aplicações. Trad. Maria Izabel Hopp. 4.ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa**: A gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas. Trad. Maria Claudia Santos Ribeiro. São Paulo: Makron Books, 1999.

MITSUBISHI MOTORS. Disponível em: www.mitsubishimotors.com.br
Acesso em: 04 de Maio.2007 – 17:32

PATON, Rob; PETERS, Geoff; QUINTAS, Paul. Estratégias de educação corporativa: universidades corporativas na prática. In: BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **O futuro da indústria**: Educação Corporativa. Brasília: MDIC/STI:IEL/NC, 2005. p.13-29. (Série Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior, 10).

TERRA, Alcides e BOMFIM, Ester Andrade do. A educação corporativa e sua contribuição para o Brasil. In: BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **O futuro da indústria**: Educação Corporativa. Brasília: MDIC/STI:IEL/NC, 2005. p.97-105. (Série Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior, 10).

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. Trad. Elizabeth Maria. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica**. São Paulo: Loyola, 2002.

SPILLER, Eduardo Santiago *et al.* **Gestão de serviços e marketing interno.** Rio de Janeiro: FGV, 2004.

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa Bibliográfica. In: DUARTE, Jorge e BARROS, Antônio (orgs). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com

TERRA, José Cláudio C. Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. In: FLEURY, Maria Tereza Leme e OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda (orgs). **Gestão estratégica do conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

TOLEDO, F de; MILIONE, B. **Dicionário de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1996.

PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com