



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UniCEUB**  
**FACULDADE DE TECNOLOGIA EM CIÊNCIAS SOCIAIS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA**

# **Universidade Corporativa**

## **O que motiva a sua implantação?**

Nilce Leite Oliveira  
20651104

Brasília-DF

Novembro de 2009

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB**  
**FACULDADE DE TECNOLOGIA EM CIÊNCIAS SOCIAIS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA**

# **Universidade Corporativa**

## **O que motiva a sua implantação?**

Nilce Leite Oliveira  
20651104

Brasília-DF

Novembro de 2009

Nilce Leite Oliveira

# **Universidade Corporativa O que motiva sua implantação?**

Monografia apresentada à Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais, como requisito para a aprovação na disciplina Monografia do curso de Administração do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Brasília, novembro de 2009.

Nilce Leite Oliveira

# **Universidade Corporativa O que motiva sua implantação?**

Monografia apresentada à Faculdade de  
Tecnologia e Ciências Sociais, como requisito  
para a aprovação na disciplina Monografia do  
curso de Administração do Centro  
Universitário de Brasília – UniCEUB.

Prof. MSc. Homero Reis.

Banca examinadora:

---

Prof. Homero Reis  
Orientador

---

Prof(a).  
Examinador(a)

---

Prof(a).  
Examinador(a)

Brasília/DF, novembro de 2009.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar a Deus, por ter me dado a capacidade física e intelectual para a realização desse curso.

Ao meu amado Isaias pelo apoio e compreensão em minhas ausências enquanto estava me dedicando ao estudo.

Aos meus queridos filhos Athos e Tiago pelo incentivo.

Ao Professor e Orientador Homero Reis pelas aulas ricas e alegres que ministrou no curso de Administração, as quais me fizeram crescer pessoal e profissionalmente; e pela orientação neste trabalho.

A Eletronorte, onde dedico minha vida profissional, pelo incentivo na realização desse curso.

“Se você acha a educação cara, experimente a  
ignorância”.

Derek Bok  
Reitor de Harvard (1971 – 1991)

## RESUMO

As constantes transformações no ambiente de negócios sejam pelo surgimento de novas tecnologias, sejam pela exigência de mais qualidade em produtos e serviços, ou pelo crescimento da população, entre outros aspectos, exigem das organizações adaptarem-se para se manterem no mercado. Para essas organizações, não é suficiente treinar seus funcionários para desempenharem funções, elas necessitam que toda a sua cadeia de valor esteja em constante aprendizagem e essa deve estar alinhada com a visão, missão, valores e estratégias da empresa. Daí o grande interesse das organizações na criação de suas Universidades Corporativas, como instrumento de base ao desenvolvimento continuado das pessoas ligadas a elas. É principalmente com o objetivo de identificar e analisar as motivações das organizações para a criação de suas Universidades Corporativas que se parte para a realização desta pesquisa. Para explorar esse assunto, foram pesquisadas e analisadas algumas obras literárias, mas, tratando-se de um tema relativamente novo, basicamente, as considerações existentes a respeito do conceito de Universidade Corporativa, são fundamentadas na autora americana Jeanne Meister e na professora brasileira Marisa Éboli. No desenrolar do trabalho, primeiramente é apresentada a necessidade das organizações se adaptarem as mudanças para se tornarem mais competitivas. Em seguida discorre-se sobre a educação nas organizações como um assunto que vem ganhando grande destaque nos últimos anos. Logo adiante se aborda sobre a Universidade Corporativa propriamente dita: sua importância, objetivos, estrutura, público alvo, programas educacionais e parceiros de aprendizagem. Nos dois últimos tópicos aborda-se sobre o papel da universidade corporativa na gestão por competências e na gestão do conhecimento. A conclusão a que se chega com esta pesquisa é que as empresas que já implantaram suas universidades corporativas são mais competitivas. A teoria analisada deixa clara a tendência de que todas as organizações implantem suas Universidades Corporativas como uma fonte de vantagem competitiva, sob pena de não continuarem no mercado.

**Palavras-chave:** Educação, Universidade Corporativa e Gestão do Conhecimento.

## SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	9
1 INTRODUÇÃO.....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 Adaptação às Mudanças.....	12
2.2 Educação Corporativa e Gestão Empresarial.....	13
2.3 Universidade Corporativa.....	15
2.3.1 <i>Estrutura da Universidade Corporativa</i> .....	19
2.3.2 <i>Público alvo</i> .....	19
2.3.3 <i>Programas educacionais</i> .....	20
2.3.4 <i>Parceiros de aprendizagem</i> .....	20
2.4 A Universidade Corporativa como Gestora de Competências.....	21
2.5 A Universidade Corporativa como Gestora do Conhecimento.....	24
2.6 A Universidade Corporativa como Fonte de Vantagem Competitiva.....	26
3 DISCUSSÃO.....	28
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
REFERÊNCIAS.....	34



## **APRESENTAÇÃO**

Este trabalho de pesquisa apresenta uma análise sobre o tema Universidade Corporativa – UC onde são evidenciados seus conceitos, objetivos e papéis a serem desempenhados.

O interesse na escolha desse tema de pesquisa é a curiosidade por entender o que tem motivado tantas organizações a implantarem suas universidades corporativas.

O enfoque desta pesquisa é em identificar e analisar as causas que levam as organizações a valorizar a educação corporativa a ponto de investirem altos recursos na implantação de uma UC.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: Introdução; Referencial Teórico; Discussão; Considerações Finais e Referências Bibliográficas.

O referencial teórico está subdividido em seis sub-tópicos que tratam de: Adaptação às Mudanças, Educação Corporativa e Gestão Empresarial, Universidade Corporativa, Universidade Corporativa como: Gestora de Competências; Gestora do Conhecimento e como Fonte de Vantagem Competitiva.

## 1 INTRODUÇÃO

Fatores como: a necessidade que as organizações têm de se tornarem mais enxutas e flexíveis; a velocidade com que as informações são geradas e passadas adiante; a rápida obsolescência do conhecimento; a necessidade da empregabilidade, entre outras questões, explicitados por Meister (1999), refletem em mudanças constantes nas organizações.

Diferentemente da fase da administração taylorista-fordista onde as empresas possuíam estruturas pesadas (verticalizadas e altamente centralizadas), hoje as organizações são flexíveis com estruturas desverticalizadas e amplamente descentralizadas. A rigidez da divisão entre trabalho mental e manual está desaparecendo e é exigido das pessoas capacidade para pensar, decidir e executar simultaneamente, contribuindo para o sucesso dos negócios (ÉBOLI, 2004).

Na organização taylorista, a repetição do trabalho e a reprodução do conhecimento eram suficientes para um bom resultado nos negócios. A relativa estabilidade do ambiente externo permitia a separação entre a concepção do trabalho e sua realização. À cúpula administrativa cabia a responsabilidade de analisar, interpretar e prospectar o ambiente dos negócios e criar normas, manuais e regras que deveriam ser seguidos por todos na empresa (ÉBOLI, 2004).

Com base nessa visão, as áreas de treinamento&desenvolvimento nas empresas, se habituaram a “entregar cursos” ao público interno por força de demandas concretas, oferecendo programas cujo objetivo principal era desenvolver habilidades específicas, enfatizando necessidades individuais e sempre dentro de um escopo tático-operacional (ÉBOLI, 2004).

Nesse ambiente de grandes transformações surge a Universidade Corporativa como um instrumento para desenvolver nas pessoas atitudes, posturas e habilidades voltadas às estratégias organizacionais e não apenas proporcionar a aquisição de conhecimento técnico e instrumental. Portanto, já não há lugar para as áreas de treinamento tradicionais uma vez que seu foco é apenas em desenvolver habilidades técnico-operacionais específicas do cargo.

Definiu-se como problema de pesquisa o seguinte: Porque as organizações implantam Universidades Corporativas?

A pesquisa tem como objetivo geral identificar as causas que levam uma organização a implantar uma UC.

Como objetivos específicos, procura-se identificar os conceitos e importância da UC; analisar as razões para sua implantação; e discutir os papéis da UC na gestão por competências e na gestão do conhecimento.

Do ponto de vista acadêmico esta pesquisa justifica-se pela geração de conhecimento sobre um assunto que vem ganhando mais e mais destaque no ambiente acadêmico. Com relação à relevância social essa análise contribuirá para evidenciar o papel das universidades corporativas de promoverem o desenvolvimento humano nas organizações e conseqüentemente, na sociedade.

A metodologia adotada foi a pesquisa bibliográfica exploratória, sendo pesquisados em livros, artigos e sites, que tratam do assunto em questão.

Os tópicos do referencial teórico são dispostos em uma sequência lógica para facilitar o entendimento de todo o conteúdo e a busca de respostas ao problema de pesquisa.

Primeiramente desenvolve-se um tópico sobre as transformações do mercado e a necessidade das organizações se adaptarem a essas transformações para se tornarem competitivas.

Em segundo lugar, é apresentado um tópico sobre a educação corporativa e a gestão empresarial onde se torna evidente a relevância que esse tema vem alcançando no âmbito das organizações e os resultados que estas têm obtido com a adoção de um sistema de educação corporativa.

Logo após, discorre-se sobre o tema principal desta pesquisa que é a Universidade Corporativa, seu objetivo, sua importância, responsabilidades, estrutura, público alvo, programas de aprendizagem e parceiros.

Em seguida aborda-se sobre os processos de gestão por competências e gestão do conhecimento evidenciando-se os papéis da UC com relação a esses processos.

O último item revela a UC como uma fonte de vantagem competitiva para as organizações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Adaptação às Mudanças

Estar atento às mudanças que ocorrem diariamente no mundo e adaptar-se a elas não é uma tarefa fácil, deve ser um exercício diário e disciplinado, considerando que o mundo vive em constantes mudanças e que o mercado se torna, a cada dia, mais exigente por produtos e serviços de melhor qualidade.

Conforme teoria analisada sobre esse assunto, as organizações que se adaptam mais rapidamente às mudanças, mantendo a esperada qualidade nos produtos e serviços são as que têm se mantido por mais tempo no mercado.

Nesse sentido os autores abaixo têm as seguintes opiniões sobre essa questão.

March (1981), parte do princípio que todas as organizações estão continuamente em mudanças, bem como seus ambientes, podendo elas próprias redefinir, mudar e influenciar seu ambiente em causa própria, então, o processo de mudança é como se fosse de aprendizagem onde a organização está ininterruptamente reavaliando seu processo para detectar os pontos de acertos e aqueles pontos onde apresentam desvios.

Hall (1990), diz que “ao invés das organizações serem receptoras passíveis das forças ambientais, elas tomam decisões para se adaptarem ao ambiente, agindo ativamente procurando manipulá-lo em benefício próprio”.

Miller (1994) argumenta que “todas as organizações tentam se adaptar às circunstâncias da mudança. Desse modo, seguramente um bom controle do meio ambiente, no sentido de manter a sensibilidade às mudanças ambientais, é crucial para o desempenho organizacional”.

Já Stalker e Mckinlay (1988) dizem que “defrontada com as turbulências ambientais, o interesse da organização se volta em obter formas organizacionais as quais permitem rapidez e flexibilidade nas respostas ao meio e às mudanças”.

Justamente flexibilidade e antecipação às crises, são dois dos fatores básicos considerados por Hegarty (1993) para o sucesso organizacional.

Stalker e Mckinlay (1988) argumentam que “organizações flexíveis e adaptativas apreciarão uma considerável vantagem competitiva em detrimento àquelas mais rígidas e sem mobilidade”.

Para Chakravarthy (1982), o processo de adaptação contínua às mudanças do meio ambiente da organização é chamado de Administração Estratégica. A idéia básica por detrás dela é a de que uma empresa precisa unir suas capacidades na direção das constantes mudanças ambientais, se a organização quiser obter uma melhor performance.

Conforme Éboli (2004), o novo ambiente empresarial caracterizado pela necessidade de respostas cada vez mais rápidas a fim de garantir a sobrevivência da organização, gera um impacto significativo no perfil dos gestores e colaboradores que as empresas esperam formar nesses novos tempos.

A autora continua argumentando que a cada dia as exigências por uma postura voltada ao autodesenvolvimento e à aprendizagem contínua, apontam para criação da vantagem competitiva sustentável: o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento de seus colaboradores.

A teoria analisada aponta, portanto, para a questão da educação corporativa como um item que as organizações começam a valorizar e se adaptar a cada dia, pois a percebem como uma fonte de vantagem competitiva. Nos próximos tópicos essa questão ficará evidente.

## **2.2 Educação Corporativa e Gestão Empresarial**

Para Éboli (2004), educação é um tema que interessa a todos os setores da sociedade, inclusive o corporativo, e está na agenda de todas as empresas empenhadas em manter-se no mercado.

Comprovando essa afirmação a autora diz que pesquisas evidenciam o quanto a questão do treinamento, desenvolvimento e educação ganhou força em relação às outras práticas de gestão de pessoas e que as principais tendências de mudanças na gestão de pessoas são: autodesenvolvimento, comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais, educação corporativa, gestão de competências e gestão do conhecimento.

A autora relata que nos resultados da pesquisa realizada pela revista CartaCapital em 2003, das dez empresas mais admiradas no Brasil, oito são brasileiras e quatro estão entre as cinco primeiras classificadas.

A autora faz a seguinte pergunta: “Há alguns anos, poderíamos imaginar que seriam as empresas brasileiras as mais admiradas? Provavelmente nossa admiração se restringiria às multinacionais”.

Sete dessas empresas já têm implantados sistemas de educação corporativa, são elas: Nestlé, Natura, Embraer, AmBev, Mcdonald's, Petrobrás e Vale do Rio Doce. Outras quatro delas já estão investindo seriamente no desenvolvimento de projeto de educação corporativa: Votorantim, Gerdau, Coca-cola, e Pão de Açúcar.

Éboli (2004) faz outra pergunta a seguinte pergunta: “será coincidência o fato da maioria dessas empresas estarem investindo na qualificação e formação de seus colaboradores e implantando projetos de educação corporativa? Ou será inteligência?”

Essa autora, com base na pesquisa mencionada, diz que todas as opiniões convergem para o mesmo sentido: “é absolutamente necessário que as empresas desenvolvam seus talentos e competências a fim de aumentar sua competitividade e obter melhores resultados nos negócios”

A autora argumenta que para que isto seja possível são necessárias ações integradas em todas as esferas – organização, gestão de pessoas e indivíduos.

Sob a ótica da empresa, o maior desafio é promover a identidade cultural, criando condições propícias do desenvolvimento de líderes eficazes. Isso implica profundas mudanças não só na estrutura, nos sistemas, nas políticas e práticas de gestão de pessoas, mas principalmente na mentalidade, valores e cultura organizacionais. É impossível querer que as pessoas adquiram novos padrões culturais, ampliando e aprofundando desejos e sonhos, e ao mesmo tempo, continuem inseridas em organizações fechadas e conservadoras sem que isso gere forte conflito entre o mundo interior e o exterior, diz Éboli (2004).

Éboli (2004) continua dizendo que as organizações precisam consolidar e disseminar seus valores e princípios básicos de forma consistente, para que eles sejam incorporados pelas pessoas, tornando-se norteadores de seu comportamento

e permitindo o direcionamento entre objetivos e valores individuais e organizacionais, construindo-se assim a identidade cultural.

Para Éboli (2004), “espera-se da área de gestão de pessoas que atue estrategicamente, pautada pela gestão de pessoas por competências que permita o alinhamento entre competências pessoais e empresariais”

Finalmente, com relação ao indivíduo, Éboli (2004) diz que “este precisa alcançar um patamar de maturidade e autoconhecimento que lhe proporcione uma conscientização e internalização do real sentido da aprendizagem e desenvolvimento contínuos”.

Éboli (2004) continua argumentando que:

As práticas de educação corporativa devem favorecer uma atuação profissional impregnada de personalidade, criando condições para o desenvolvimento do conhecimento criador e da postura empreendedora. Cada vez mais se percebe a necessidade de as empresas deixarem de encarar o desenvolvimento de pessoas como algo pontual, treinando-as em habilidades específicas. A postura voltada à aprendizagem contínua e ao autodesenvolvimento é um estado de espírito, um processo de constante crescimento e fortalecimento de indivíduos talentosos e competentes. Cabe às organizações, criar um ambiente favorável para sua manifestação.

Com base nessa fundamentação teórica, percebe-se, então, uma preocupação crescente das organizações com a questão da educação como um ponto fundamental para alcançar a competitividade.

### **2.3 Universidade Corporativa**

Sendo este um tema relativamente novo, as considerações existentes a respeito do conceito de UC, são fundamentadas, basicamente, na autora americana Jeanne Meister e na professora brasileira Marisa Éboli.

Meister (1999) define Universidade Corporativa como “um guarda-chuva estratégico que tem por finalidade desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”.

Para Éboli (2004) universidade corporativa é “um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências”. A autora argumenta

que as organizações que aplicam os princípios inerentes à UC estão criando um sistema de aprendizagem contínua.

Meister (1999) esclarece que:

Embora já se fale a respeito de universidades corporativas há pelo menos 40 anos, desde que a General Electric lançou a Crotonville em 1955, o verdadeiro surto de interesse na criação de uma universidade corporativa, como complemento estratégico do gerenciamento do aprendizado e desenvolvimento dos funcionários de uma organização, ocorreu no fim da década de 80. Nos últimos dez anos, nos Estados Unidos, o número de universidades corporativas cresceu de 400 para quase 2.000. Muitas empresas testemunhando uma redução no prazo de validade do conhecimento começaram a perceber que não mais podiam depender das instituições de ensino superior para desenvolver sua força de trabalho.

A missão da UC consiste em formar e desenvolver pessoas na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação) por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua, argumenta Éboli (2004).

O objetivo principal desse sistema, definido por Éboli (1999), é o “desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios da organização”.

Difundir a visão e os valores estratégicos da organização; fazer a gestão do conhecimento na organização; ser um centro de lucros; reforçar a cadeia de relacionamentos entre a empresa, clientes, fornecedores e comunidade alargando os horizontes da organização; combater à rápida obsolescência do conhecimento; dar aos líderes a oportunidade de ensinar e acelerar o fluxo de conhecimento na organização; e atrair, desenvolver e reter talentos, são papéis da Universidade Corporativa defendidos por Meister (1999).

Tobin (1998) vê várias razões para uma empresa criar sua UC e destaca três delas:

- a) Valores: muitos líderes empresariais acreditam que conhecimento habilidades e competências formarão a base da vantagem competitiva futura de seus negócios, o que os estimula a investir na criação de uma UC como um meio de intensificar o desenvolvimento dos empregados.



- b) Imagem externa: cria-se uma ótima imagem nos clientes ou sócios se o diretor-presidente de uma empresa puder dizer: “Nosso pessoal está sendo treinado em nossa própria universidade” ou “Se assinarmos esse acordo de parceria, poderemos abrir as portas de nossa universidade para seus empregados”.
- c) Imagem interna: se a iniciativa de instituir a UC provém diretamente de uma organização de treinamento já existente, o grupo responsável por esta vai se empenhar em obter recursos e reconhecimento para sua empreitada. Afinal de contas, o prestígio advindo do estabelecimento de uma UC recairá sobre aquele primeiro grupo. Antes era o “grupo do treinamento” que se reportava ao vice-presidente de recursos humanos, agora é a UC que trata diretamente com a presidência.

Meister (1999) argumenta que para se compreender a importância da UC é necessário que se compreenda as forças que a sustentam. Em essência, essas forças são:

- a) A emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível;
- b) O advento e a consolidação da “economia do conhecimento”;
- c) A redução do prazo de validade do conhecimento;
- d) O novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para toda a vida; e
- e) Uma mudança fundamental no mercado da educação global.

Para Meister (1999), muitas empresas determinadas a tornarem-se líderes na economia global lançaram suas universidades corporativas como veículo para garantir que funcionários, parceiros, fornecedores, clientes e comunidade mantenham a construção contínua do conhecimento necessário ao alcance dos objetivos da organização.

Meister (1999) diz que “empresas visionárias estão vencendo o desafio de criar uma infra-estrutura que garanta o aprendizado contínuo”.

A educação não mais termina quando o aluno se forma na escola tradicional, argumenta Meister (1999). Na antiga economia, a vida de um indivíduo era dividida em dois períodos: aquele em que ele ia à escola e o posterior a sua formatura, em

que ele começava a trabalhar. Hoje, espera-se que os trabalhadores construam sua base de conhecimento ao longo da vida.

De acordo com Malvezzi (1994), na mentalidade mecanicista, as áreas de recursos humanos atuavam no nível operacional, com visão predominantemente interna da empresa, de forma centralizada e com caráter reativo. Os programas de treinamento estavam restritos ao ensino da tarefa em conformidade com os padrões de resultados esperados para o cargo.

Com o objetivo de obterem um controle mais rígido sobre o processo de aprendizagem vinculado as metas e resultados estratégicos da empresa, mais e mais organizações migram dos tradicionais sistemas de treinamento para o novo paradigma de aprendizagem do século XXI: a Universidade Corporativa, diz Meister (1999).

No quadro seguinte pode-se perceber a diferença na mudança do modelo tradicional de treinamento para o modelo de UC:

<b>Fator que sofreu mudanças</b>	<b>Modelo Tradicional de Treinamento</b>	<b>Modelo de Universidade Corporativa</b>
Local	Prédio físico	Aprendizagem disponível sempre que solicitada – em qualquer lugar e a qualquer hora.
Conteúdo	Atualizar qualificações técnicas.	Desenvolver competências básicas ao ambiente de negócios.
Metodologia	Aprender ouvindo.	Aprender agindo.
Público alvo	Funcionários internos.	Funcionários, clientes e fornecedores.
Corpo docente	Professores/consultores de universidades externas.	Gerentes seniores internos.
Frequência	Evento único.	Processo contínuo de aprendizagem.
Meta	Desenvolver o estoque de qualificações do indivíduo.	Solucionar problemas empresariais reais e melhorar o desempenho no trabalho.

Fonte: MEISTER, Jeanne C., Educação Corporativa. Editora Makron Books, 1999.

### 2.3.1 Estrutura da Universidade Corporativa

Muito embora o termo Universidade Corporativa nos induza a pensar em um campus físico, Meister (1999) diz que:

A UC consiste em um processo e não um local físico. Independente da existência de um prédio físico, o foco saiu da sala de aula e dirigiu-se para o processo de aprendizagem, onde a prioridade é entrar em contato com o conhecimento da organização como um todo.

A autora argumenta que apesar das empresas enfatizarem a UC como um processo de aprendizagem – a qualquer hora e em qualquer lugar – algumas consideram necessário um amplo espaço físico para sua universidade, como símbolo da importância dada pela empresa ao aprendizado e também como um local de encontro para a troca de conhecimento.

Outras empresas optam pelo investimento em tecnologia, incluindo intranet, internet, vídeo conferência, learning centers. São novos instrumentos de ensino à disposição, enfatizando o aprendizado a todo o momento e em qualquer lugar, diz Meister (1999).

### 2.3.2 Público alvo

Os treinamentos formais oferecidos em sala de aula ou distribuídos por outros meios, também se estendem aos fornecedores e clientes, outro ponto em comum apresentado no modelo de Meister (1999):

A crença de que, para ser eficaz, o treinamento deve ser amplo estendendo-se pela cadeia de valor e criando, portanto, laços de parceria. Partindo do princípio de que a empresa faz parte de um sistema, surge a necessidade de compartilhar os objetivos da organização com todos os elos da cadeia, e proporcionar um estudo em conjunto, de quais são as competências necessárias que a cadeia como um todo deve obter para otimizar o negócio.

O fornecedor, que antes era tratado com distância, agora tem laços estreitos com a organização. O cliente, que antes somente recebia treinamento de como utilizar os produtos, passa a conhecer melhor o contexto no qual a empresa está inserida e conseqüentemente, tem melhor desempenho frente ao mercado consumidor. Os revendedores, distribuidores, atacadistas e lojistas

também são envolvidos no processo, procurando-se consolidar todos os elos da cadeia.

### 2.3.3 Programas educacionais

Para Meister (1999), os programas são estruturados em torno dos chamados “3C’s”, ou seja, Cidadania Corporativa, Contexto e Competências Básicas. Apesar dos treinamentos variarem de empresa para empresa, essas três características tem formado um conjunto comum às universidades corporativas. Os treinamentos formais para funcionários de todos os níveis têm grande ênfase nos valores, crenças e cultura da organização, permitindo que todos se engajem nessa filosofia, desenvolvendo a Cidadania Corporativa.

A autora acredita que esse enfoque estimule o orgulho do funcionário e fortaleça seu vínculo com a empresa, desenvolvendo um modo de pensar compartilhado e estimulando-o a participar ativamente para que os objetivos estratégicos da organização sejam atingidos. É a forma de conscientizar os funcionários da identidade cultural da organização, diz a autora.

A autora argumenta que os funcionários precisam ter um quadro claro de qual é o negócio da empresa, seus clientes, concorrentes e fornecedores, as melhores práticas adotadas por outras empresas, compreendendo seu papel no processo como um todo, para que os objetivos sejam atingidos. Os treinamentos abordam as competências básicas do ambiente de negócios. Eles envolvem o aprendizado a aprender, comunicação e colaboração, raciocínio criativo e resolução de problemas, conhecimento tecnológico, conhecimento de negócios globais, desenvolvimento de liderança e autogerenciamento de carreira.

### 2.3.4 Parceiros de aprendizagem

Conforme Meister (1999), a UC também percorre o processo de seleção de parceiros de aprendizagem, que envolvem profissionais de treinamento, consultores e instituições de educação superior. Algumas universidades corporativas buscam, com essas últimas, conceder a seus funcionários diplomas reconhecidos e até cursos MBA. É a forma de garantir a seus funcionários sua empregabilidade, ao

mesmo tempo em que direcionam os esforços de aprendizado especificamente para o negócio da empresa.

As empresas que adotaram essa nomenclatura, que já se tornou uma denominação oficial, acreditam que a utilização da metáfora da universidade traduz seu objetivo de proporcionar aos seus participantes, conteúdo para seu sucesso e crescimento profissional, bem como enfatiza a cultura de aprendizagem em essência, que existe em uma universidade.

Outras empresas também citam a necessidade de ser criada uma marca aos programas oferecidos. As universidades corporativas têm muitos elementos de uma universidade tradicional como catálogo de cursos, certificados, grupo de ex-alunos e até a figura do reitor, mas como enfatizado pela autora, extrapolam o modelo tradicional, à medida que, alinham as iniciativas de treinamento com a estratégia empresarial, ou seja, estão diretamente vinculadas ao negócio da organização.

#### **2.4 A Universidade Corporativa como Gestora de Competências**

Éboli (2004) argumenta que na administração científica as empresas organizavam o trabalho por cargos prescritos e tarefas muito específicas.

Éboli (2004) revela que em um ambiente de negócios relativamente estável, essa forma de organização funcionava. A autora exemplifica da seguinte forma: “Se a organização precisasse de alguém para apertar três parafusos, demitia o funcionário que sabia apertar dois parafusos e contratava outro que já soubesse apertar três, sem se preocupar em formá-lo”.

Para Éboli (2004), a baixa previsibilidade dos negócios, hoje, tornou improdutiva a organização do trabalho nessas mesmas bases. Uma vez que o ambiente muda muito, organizar o trabalho de maneira tão rígida e limitada não funcionará.

Daí a importância de se contratar as pessoas por um perfil de competências. À medida que a empresa necessite, ela desenvolverá as novas competências requeridas.

A competência da empresa deve refletir o posicionamento estratégico da organização, ou seja: que características ou atributos a empresa deve obter para ser bem sucedida.

A partir da competência estratégica, podem ser identificadas as competências que cada área de processo deve possuir, e estas, por sua vez, traduzidas nas competências que as pessoas devem ter.

Um sistema de educação corporativa tem como objetivo desenvolver nas pessoas aquelas competências que sustentem a competência desejada na empresa, alinhando competências empresariais e humanas

Para Rabaglio (2005), a definição de competência está baseada no CHA, que são os conhecimentos (C), as habilidades (H), competências técnicas, e as atitudes (A), competências comportamentais, que uma pessoa possui. O conhecimento tem relação com a formação acadêmica. A habilidade está ligada ao prático, a vivência e ao domínio do conhecimento. Já a atitude representa as emoções, os valores e sentimentos das pessoas, isto é, o comportamento humano.

A autora revela que um sistema de gestão por competências tem como objetivos: motivar e reter talentos, o permanente desenvolvimento individual, antecipar obstáculos e eventuais estrangulamentos, e o ajustamento entre as oportunidades disponibilizadas pela empresa, as expectativas dos colaboradores e as competências necessárias à potencialização do negócio.

O mapeamento e mensuração de competências são a base de toda a gestão por competências, continua Rabaglio (2005), que diz ser por meio da descrição do cargo, isto é, das atividades que o cargo executa no dia-a-dia que é realizado o mapeamento das competências técnicas e comportamentais para cada uma das atividades. Depois disso, é feita a mensuração do grau ideal para o cargo, isto é, o quanto o cargo precisa de cada uma das competências para atingir os objetivos da empresa. O resultado do mapeamento e mensuração das competências é a identificação do perfil comportamental e técnico ideal para cada cargo ou função.

Rabaglio (2005) cita alguns benefícios da gestão por competências:

- a) Melhora o desempenho dos colaboradores;
- b) Identifica as necessidades de treinamentos;
- c) Alinha os objetivos e metas da organização e da equipe;

- d) Reduz a subjetividade na seleção e avaliação de pessoas;
- e) Analisa o desenvolvimento dos colaboradores;
- f) Enriquece o perfil dos colaboradores, potencializando seus resultados;
- g) Melhora o relacionamento entre gestores e liderados;
- h) Mantém a motivação e o compromisso;
- i) Extrai o máximo de produtividade de cada colaborador.

Para Davenport (2001), a gestão por competências trata-se de uma metodologia de gestão moderna, focada nos negócios, no mercado e no desenvolvimento profissional permanente. Trabalha com o pressuposto de que o maior patrimônio das organizações são as competências de seus funcionários. Uma empresa só se manterá viva se conseguir alinhar as competências de seus funcionários às reais necessidades do mercado. Ao implantar um modelo de gestão por competência, a empresa induz todo o quadro de funcionários a discutir e focar suas ações no que é fundamental para a qualidade no trabalho e para o crescimento sustentável da empresa.

Segundo esse autor, a gestão por competências direciona sua ação prioritariamente para o gerenciamento do *gap* ou lacuna de competências eventualmente existente na organização ou nas equipes, procurando eliminá-lo ou minimizá-lo. A idéia é aproximar ao máximo as competências existentes na organização, daquelas necessárias à consecução dos objetivos organizacionais.

Sob essa perspectiva, minimizar eventuais lacunas de competências significa orientar e estimular os profissionais a eliminar as discrepâncias entre o que eles são capazes de fazer, competências atuais, e o que a organização espera que eles façam, competências necessárias.

Ainda conforme Carbone & Ruffato (2006), a gestão por competências é “atividade indispensável e insumo fundamental para o adequado alinhamento dos sistemas de capacitação às estratégias organizacionais”.

Dessa forma, a organização pode orientar suas políticas, planos táticos e ações, integrando todos os seus subsistemas em torno da aquisição das competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais.

A UC possui um papel fundamental nesse processo, na medida em que pode promover ou induzir o desenvolvimento profissional e, por conseguinte, a eliminação de gaps ou lacunas de competências.

## **2.5 A Universidade Corporativa como Gestora do Conhecimento**

As organizações sempre buscaram, usaram e deram valor ao conhecimento, mesmo que de maneira implícita. Isso se faz pela contratação de pessoas experientes, consultas a pessoas para tomada de decisão. O conhecimento é o que faz as organizações andarem. Reconhecer o conhecimento como um ativo é, no entanto, algo novo, como também compreender a necessidade de gerenciá-lo argumentam Davenport e Prusak (1998).

A questão da gestão dos recursos intangíveis da organização é uma discussão recente, de meados da década de 80 e que teve seu grande marco e explosão a partir de 1990 com Senge (1990) e seu conceito de organização que aprende. Segundo o citado autor, essas organizações do novo paradigma são aquelas nas quais as pessoas expandem, de forma contínua, sua capacidade de criar resultados, onde surgem novos padrões de raciocínio, onde a inspiração coletiva é libertada e onde as pessoas aprendem a aprender em grupo.

Pelo fato do conhecimento ser um recurso tão valioso é que sua gestão vem sendo considerada a vantagem competitiva sustentável nesse final de século, dizem Davenport e Prusak (1998).

Se o conhecimento precisa ser gerido por ser algo valioso que pode garantir à organização uma vantagem competitiva sustentável, é preciso que ele seja continuamente criado. Por geração de conhecimento organizacional entende-se a capacidade de uma empresa, como um todo, de criar novos conhecimentos, disseminá-los e incorporá-los em seus produtos, serviços e sistemas, argumentam Nonaka e Takeuchi (1995).

Esta é a chave para a inovação contínua que leva à vantagem competitiva. Para a deflagração do processo, é fundamental que a empresa reconheça que seu conhecimento apresenta-se sob duas formas: o conhecimento tácito e o



conhecimento explícito podendo ser criados pelo indivíduo, pelo grupo, pela organização ou entre organizações.

Para esses autores o conhecimento explícito é aquele formal e sistemático, expresso por números e palavras, facilmente comunicado e compartilhado em dados, informações e modelos. É, portanto, teorizado, abstrato e baseado na racionalidade. Pode ser processado, armazenado e transmitido por computadores. Utilizando a metáfora do iceberg, representa seu topo visível.

Já o conhecimento tácito é pessoal, oriundo da experiência e tem uma dimensão contextual. Visão de mundo, insights e intuição estão nesta categoria de conhecimento. Pode-se segmentá-lo em duas dimensões: técnica, descrevendo as habilidades informais do chamado know-how; e cognitiva, abrangendo os modelos mentais, crenças, percepções, a forma como se apreende o mundo em volta. Sua natureza subjetiva e intuitiva torna-o difícil de ser processado ou transmitido de qualquer forma sistemática ou lógica. Para ser comunicado, necessita ser traduzido ou explicitado, continuam os autores.

A importância de se trazer à tona essas duas formas de conhecimento na organização recai sobre o fato de que as pessoas não estão cientes da utilização do conhecimento tácito em suas atividades diárias, o que só agrava o processo de explicitação.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), o foco da gestão do conhecimento consiste na relação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito e suas formas de conversão:

- a) Socialização – do Tácito para o Tácito: processo de compartilhar experiências, criando novo conhecimento tácito como modelos mentais e habilidades técnicas. Pode ser adquirido sem a utilização da linguagem, mas por meio da observação imitação ou prática. A chave para adquirir conhecimento tácito é a experiência. Esse processo de socialização ocorre, por exemplo, em práticas de on-the-job training, sessões de brainstorm, contato do setor de Desenvolvimento de Produto com clientes.
- b) Externalização – do Tácito para o Explícito: é o processo de conceptualização, por meio do diálogo ou reflexão coletiva, utilizando raciocínio e intuição. É a essência do processo de criação de conhecimento,

quando do tácito passa para o explícito, assumindo formas de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos.

- c) Combinação – do Tácito para o Explícito: é a sistematização dos conceitos, através de documentos, reuniões, comunicações, banco de dados. A criação de conhecimento conduzida em educação formal e treinamento em Escolas (MBA ou Educação Continuada) são bons exemplos dessa categoria.
- d) Internalização – do Explícito para o Tácito: é o aprender fazendo, incorporando conhecimento explícito e transformando-o em tácito. Esse processo compreende a criação de novos modelos mentais e know-how. A internalização é facilitada se o conhecimento é verbalizado ou representado em manuais, documentos ou histórias contadas.

Segundo este modelo, a criação do conhecimento na organização se dá pela contínua interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito e suas formas de conversão, impulsionadas por diferentes fatores.

A literatura da área utiliza largamente o termo conhecimento organizacional e é fundamental reconhecer que nenhuma organização cria conhecimento, mas sim, os indivíduos. (Dutra, 1999).

A UC tem a responsabilidade de promover um ambiente propício a criatividade e geração de conhecimento.

## **2.6 A Universidade Corporativa como Fonte de Vantagem Competitiva**

Por vantagem competitiva entende-se uma superioridade relativa obtida por uma organização no mercado, que a permite diferenciar-se de seus concorrentes, oferecendo um maior valor ao cliente. Essa superioridade pode advir de seus recursos tangíveis, que são passíveis de troca ou imitação: ativos e tecnologias ou intangíveis: competências, habilidades e conhecimento, que não são passíveis de troca ou imitação. (PORTER, 1989).

Considerando-se o conceito de vantagem competitiva de Porter (1998), à medida que todas as empresas implantam o modelo da UC, o diferencial de uma empresa para outra é perdido e com ele a vantagem competitiva. Ela se torna um

recurso tangível e, portanto, passível de imitação. Acrescenta-se a isso a velocidade de difusão do modelo que, na escala em que vem ocorrendo, pode gerar o fenômeno de que esta é mais uma solução abrangente para todos os desafios organizacionais, como tantas outras que apareceram com um belo e aparentemente consistente propósito, terminando por se traduzir em pobres resultados.

Da mesma forma, as universidades corporativas correm o risco de se tornarem apenas suntuosos departamentos de treinamento e desenvolvimento, caso não coloquem em primeira instância o conteúdo (cultura de aprendizado), em detrimento à forma (a universidade em si). Isso significa ter claro que a implantação da UC mera e simplesmente, com a construção de um prédio ou o desenvolvimento de tecnologias para fins de treinamento, não traz como consequência uma cultura de aprendizado contínuo.

Na verdade, a ordem dos fatores deve ser a inversa: uma organização que vem desenvolvendo uma cultura de aprendizado e de gestão do conhecimento pode encontrar na UC um dos instrumentos para reforçar esse processo. Muito mais que criar uma universidade, as empresas devem nutrir uma filosofia de aprendizado permanente, traduzida na gestão do conhecimento de seu capital intelectual.

Para Éboli (2004), adotar um sistema de educação como a UC é essencial para as organizações desenvolverem seus talentos humanos, sendo que o impacto positivo nas organizações, decorrente da adoção de um sistema de educação corporativa é o principal fator que tem incentivado um interesse crescente pela adoção desse sistema.

No Brasil, presencia-se um movimento sem precedentes, no sentido de qualificar e educar os trabalhadores para elevar os patamares de desempenho das empresas, diz Éboli (2004).

Esses fatos apontam para um novo aspecto na criação de uma vantagem competitiva sustentável: o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento das pessoas, diz Éboli (2004).

### 3 DISCUSSÃO

Dentro do tema Universidade Corporativa, o problema de pesquisa definido foi: Porque as organizações implantam Universidades Corporativas?

Buscando-se responder a esse problema foi pesquisada a base teórica que trata desse tema para identificar e analisar as motivações que levam as organizações a criarem suas universidades corporativas.

Iniciou-se a pesquisa analisando a questão das mudanças de toda ordem que ocorrem no mundo e que, com velocidade cada vez maior impactam diretamente nas organizações, sendo esta uma realidade que se presencia diariamente, comprovando-se o que diz a teoria analisada.

Daí a necessidade das organizações estarem atentas às mudanças, adaptando-se e tirando proveito delas para se tornarem mais competitivas.

Na teoria analisada, identificou-se a necessidade de adaptação às mudanças como a primeira causa que motiva as organizações à implantação de uma UC.

Todo o referencial teórico analisado aponta para a mesma direção quanto à educação corporativa assumindo papel cada vez mais central e estratégico nas organizações.

As organizações preocupadas com sua competitividade vêm investindo altos recursos na criação de um sistema que garanta o desenvolvimento e aprendizado contínuos das pessoas ligadas a elas. Esse aprendizado deve estar alinhado com as metas estratégicas da organização, ou seja, deve estar vinculado ao negócio da empresa.

Ao analisar o pensamento das autoras Jeanne Meister e Marisa Éboli, citadas por diversas vezes nesta pesquisa, nota-se que muitas empresas no mundo já tomaram a decisão de migrar do sistema tradicional de treinamento para o sistema de educação corporativa, como uma das maneiras de se adaptar as mudanças.

Essa migração justifica-se pelo fato de que o sistema tradicional de treinamento não é configurado para atender as novas exigências por desenvolvimento continuado alinhado aos objetivos estratégicos da organização, considerando que seu foco é em treinar tecnicamente as pessoas para o desempenho de funções específicas.

Com base na teoria, pode-se afirmar que esse sistema tradicional de treinamento funcionou muito bem na era industrial pelos seguintes motivos: o ambiente de negócios era relativamente estável; a competitividade era baixa ou não existia; havia grande rigidez na divisão entre trabalho mental e manual; à alta administração cabia a análise do ambiente dos negócios e o planejamento da empresa, entre outras questões.

Já os novos tempos, diz Éboli (2004), exigem das pessoas da organização a capacidade de pensar, decidir e executar simultaneamente. Elas devem ter uma postura de autodesenvolvimento e aprendizagem contínua, voltados à missão, aos valores e objetivos estratégicos da organização.

Por estarem atentas a esse fato as organizações rumam para um sistema educacional que propicie o desenvolvimento das competências, habilidades e atitudes alinhadas com os seus objetivos estratégicos e deixam para trás o sistema tradicional de treinamento. A necessidade dessa migração é, portanto, a segunda motivação identificada na teoria, para a implantação da UC.

Outra motivação identificada na teoria de base para a implantação da UC é a necessidade das organizações adotarem um sistema de gestão por competências que, conforme Éboli (2004) tem como objetivos: motivar e reter talentos; o permanente desenvolvimento individual; antecipar obstáculos e eventuais estrangulamentos e o ajustamento entre as oportunidades disponibilizadas pela empresa as expectativas dos colaboradores; e as competências necessárias à potencialização do negócio.

No sistema de gestão por competências, cabe a UC o mapeamento das competências humanas e empresariais críticas para o sucesso dos negócios da organização.

O papel da UC nesse processo é fundamental na medida em que pode promover ou induzir o desenvolvimento profissional e, por conseguinte, a eliminação de *gaps* de competências.

Esse mapeamento permite elencar as competências que os funcionários possuem e as competências que lhes são exigidas pela organização. Nessa ocasião são detectadas as lacunas de conhecimento, ou seja, as necessidades de desenvolvimento dos funcionários para atenderem às exigências de desempenho.

Identificou-se ainda, uma quarta causa que motiva as organizações à implantação de uma UC: a necessidade da organização fazer a gestão do conhecimento existente nela.

Cabe à UC a responsabilidade por promover a geração, a divulgação, a assimilação e a aplicação do conhecimento na organização.

Analisando-se a dimensão e a importância de cada uma dessas motivações, percebe-se claramente que estas são suficientes para a tomada de decisão quanto à adoção de um sistema de UC como recurso para levar a organização a alcançar maior vantagem competitiva.

Ao analisar todas essas causas, torna-se difícil imaginar organizações que não trilhem, no futuro, o caminho da valorização da educação corporativa e da implantação e utilização de um sistema que promova o desenvolvimento e aprendizagem contínuos das pessoas ligadas a elas.

Levando-se em consideração que o capital intelectual é o que diferencia as organizações sendo o verdadeiro tesouro das empresas, a tendência é que mais e mais organizações comecem a valorizar a educação corporativa, a fim de criar e desenvolver o conhecimento e habilidades necessárias à manutenção do negócio. Não há como as organizações retrocederem a essa tendência. Isto é bastante claro na literatura analisada.

A UC surge como um instrumento que leva a organização a alcançar vantagem competitiva, uma vez que possibilita o desenvolvimento do capital intelectual da organização e este é de difícil imitação.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças globais têm levado as empresas a pensar e agir globalmente a fim de se manterem num mercado cada vez mais competitivo. As organizações que têm buscado estar em consonância com as mudanças e criado vantagem competitiva têm se mostrado mais fortes nesse mercado.

Tendências de mudanças nas organizações tais como: necessidade das organizações se tornarem mais enxutas e flexíveis, valorização do capital intelectual, preocupação com a redução do prazo de validade do conhecimento que é cada vez menor, foco na empregabilidade dos seus funcionários e tornar-se organizações educadoras, Meister (1999), vem se confirmando neste início do século XXI.

Organizações atentas ao mercado se adaptam rapidamente às mudanças e as utilizam em benefício próprio para se tornarem mais competitivas.

É nesse contexto que surge a Universidade Corporativa que, segundo Éboli (2004), consiste em promover o aprendizado contínuo das pessoas ligadas a empresa, visando à construção do conhecimento ao longo de toda a vida e possibilitando às pessoas da organização o conhecimento e envolvimento total com o negócio da organização.

Por estarem atentas as rápidas transformações muitas empresas preocupadas em criar vantagem competitiva implantam seus sistemas de educação corporativa.

No Brasil, segundo Éboli (2004), a Universidade Corporativa iniciou como um modismo e aos poucos está se tornando uma ferramenta estratégica implantada na organização, para educar continuamente os funcionários, fornecedores, clientes e comunidade, com foco nas necessidades da empresa e nas competências do negócio.

A literatura evidencia o papel das universidades corporativas de criar vantagem competitiva para as organizações por meio da gestão por competências e da gestão do conhecimento.

Na gestão por competências, a Universidade Corporativa tem o papel de mapear as competências, profissionais e humanas, identificar as lacunas de competência e orientar as ações de desenvolvimento profissional e organizacional

para o preenchimento dessas lacunas, contribuindo dessa forma para o alcance os objetivos estratégicos da organização.

A gestão do conhecimento é outro importante papel da Universidade Corporativa consistindo em promover a geração, divulgação, assimilação e aplicação do conhecimento na organização.

Além disso, a educação corporativa contribui para criar nos indivíduos um sentimento de comprometimento deles com os valores e objetivos da empresa.

As organizações se utilizam da UC como uma ponte que liga o desenvolvimento de pessoas (competências humanas) e as estratégias de negócios (competências empresariais).

A teoria diz que o sistema tradicional de treinamento não é mais capaz de dar resposta as exigências das organizações de hoje. A demanda por uma educação continuada necessita de um sistema moderno que seja capaz de criar vantagem competitiva na organização.

Embora o sistema de educação corporativa exija altos investimentos financeiros e um enorme esforço na mudança de cultura da organização, entre outros aspectos, a tendência é que o sistema de educação corporativa tome espaço em todas as organizações para que se mantenham competitivas.

A literatura analisada indica que o conhecimento é a base para a competitividade e que as organizações são obrigadas a aprender até por uma questão de sobrevivência, assim, a capacitação e geração de conhecimento assumem papel cada vez mais importante no mundo organizacional.

Portanto, promover para as pessoas da organização a capacitação e desenvolvimento continuados, alinhados aos objetivos estratégicos da organização é o principal papel da UC, conforme dizem os autores.

Contudo entre a teoria e a prática há uma distância considerável. A gestão da UC não sendo adequada, esta poderá se tornar apenas um suntuoso departamento de T&D, não cumprindo o objetivo para o qual foi criada e a empresa terá gasto muitos recursos.

A literatura deixa claro que a criação de uma UC não é para seguir um modismo ou para demonstrar o poder de uma empresa, mas como um instrumento de uso prático para aumentar a competitividade da organização.



Esta pesquisa teve como objetivo a identificação das causas que motivam as organizações a criarem suas universidades corporativas.

O problema de pesquisa definido foi: Porque as organizações implantam Universidades Corporativas?

Considera-se ter alcançado o objetivo proposto uma vez que foram identificadas e analisadas, à luz da teoria, algumas causas que levam as empresas a implantarem suas Universidades Corporativas.

Embora se tenha a consciência de que não são apenas as causas identificadas aqui, que motivam a implantação de uma UC, destacou-se as causas mais relevantes.

A teoria analisada deixa clara a tendência de que mais e mais organizações implantem suas Universidades Corporativas como uma fonte de vantagem competitiva, sob pena de não continuarem no mercado.

A conclusão a que se chega com esta pesquisa é que as causas identificadas são suficientes e relevantes o bastante para que organizações tenham tomado a decisão de implantarem suas universidades corporativas e que essa decisão resultou em maior competitividade dessas organizações.

Espera-se com esse estudo ter contribuído para o entendimento do tema Universidade Corporativa, e especificamente com a compreensão das necessidades que despertam nas organizações a motivação para adoção de um sistema de educação corporativa. Espera-se, também, ter evidenciando os papéis que a UC deve desempenhar para levar a organização a obter vantagem competitiva.

Esta análise não teve a pretensão de esgotar um tema tão abrangente e que apenas começa no Brasil. Tem-se a convicção de que este estudo apenas abre outras possibilidades de pesquisa.

Considera-se que os resultados desta pesquisa podem contribuir com a ampliação do conhecimento sobre o tema em questão, podendo contribuir, também, no âmbito social, uma vez que esta evidencia o papel das universidades corporativas de promover o desenvolvimento humano nas organizações e conseqüentemente, na sociedade.

## REFERÊNCIAS

DAVENPORT, Thomas H. e PRUSAK, Laurence. *Conhecimento Empresarial*. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

DRUCKER, Peter F. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo, Pioneira, Publifolha, 1999.

DUTRA, Joel. *Desenhando programas de Desenvolvimento a partir da identificação das competências essenciais*. São Paulo: Schmukler Editores, 1999.

EBOLI, Marisa. *Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdade*. São Paulo: Editora Gente, 2004.

EBOLI, Marisa. *Gestão do conhecimento como vantagem competitiva: o surgimento das universidades corporativas*. São Paulo: Schmukler, 1999.

HALL, R.H. *Desarrollos Recientes en Teoria Organizacional: una revisión*. *Ciencia y Sociedad*, v.xc, n.4, p.376-411, oct/dic, 1990.

MEISTER, Jeanne. *Educação Corporativa. A gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativa*. São Paulo: MAKRON Bokks, 1999.

MILLER, J. *Educational programs for intelligence professionals*. *Library Trends*, Fall 1994.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

PORTER, M. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RABAGLIO, Maria Odete. *Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competências*. Editora QualityMark, 2005

SENGE, Peter M. *A Quinta disciplina*. 11. ed., São Paulo: Best Seller, 1990.

STALKER, K. e McKINLAY, A. *Desenvolvimento de produto na Ford da Europa: Desfazendo o passado/aprendendo o futuro. In: Como as organizações aprendem: Relatos do sucesso das grandes empresas*, Ken Starkey (ed.), São Paulo: Futura, 1997.