

A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD).

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE AS INFLUÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
CORPORATIVA NAS PARCERIAS ENTRE EMPRESAS INSTALADAS NO BRASIL
E UNIVERSIDADES TRADICIONAIS**

Joaquim Rodrigues Júnior

Orientadora: Prof^ª. Dra. Marisa Pereira Eboli

São Paulo
2003

**Reitor da Universidade de São Paulo
Prof. Dr. Adolpho José Melfi**

**Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Prof.^a. Dr.^a. Maria Tereza Leme Fleury**

**Chefe do Departamento de Administração
Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos**

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

DEDALUS - Acervo - FEA



20600027579

**UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE AS INFLUÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
CORPORATIVA NAS PARCERIAS ENTRE EMPRESAS INSTALADAS NO BRASIL
E UNIVERSIDADES TRADICIONAIS**

Joaquim Rodrigues Júnior

Orientadora: Prof^ª. Dra. Marisa Pereira Eboli

Dissertação apresentada à Faculdade de
Economia, Administração e
Contabilidade da Universidade de São
Paulo, como parte dos requisitos para
obtenção do título de Mestre em
Administração de Empresas.

USP - FEA - SBD

DATA DA DEFESA 11/03 04

**São Paulo
2003**

201098

1100 - FEA - 2000

1100
1100
1100

T658.3124 R696e

T86012



2060027579



Powered by RfidProStar - www.rfidprostar.com.br

FICHA CATALOGRÁFICA

Rodrigues Jr., Joaquim

Um Estudo Exploratório Sobre as Influências da Educação Corporativa nas Parcerias entre Empresas Instaladas no Brasil e Universidades Tradicionais / Joaquim Rodrigues Júnior. -- São Paulo: FEA/USP, 2003.

p. 87

Dissertação - Mestrado

Bibliografia

1. Educação Corporativa 2. Universidades Corporativas 3. Parcerias Empresa/Escola I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP.

Aos meus queridos pais.

Aos meus filhos, Pedro e Gustavo, estas duas pérolas que deram um novo sentido a este trabalho e a minha vida.

O início de tudo e a continuação...

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a minha orientadora, a Prof^ª. Dra. Marisa Pereira Eboli pelo seu apoio, mas, fundamentalmente, pela sua amizade e compreensão, que em muito amainaram a difícil tarefa de me tornar autor de idéias.

Aos meus Professores e Professoras, em especial aos Professores André Fischer e Joel Dutra, pelo carinho no cultivo do saber e pelas opiniões criteriosas, que em muito contribuíram para o amadurecimento deste trabalho.

A todos os meus Colegas de curso, em especial a minha querida amiga Liliana, cujo apoio ao final deste trabalho foi decisivo para a sua concretização.

A minha esposa, Elaine, amiga de todas as horas, pelo seu despreendimento e pelo seu apoio incondicional.

Aos meus Chefes e Colegas de trabalho, cuja compreensão em muito contribuiu para tornar minha jornada menos árdua.

Aos meus pais, Joaquim e Teresa, pelo início de tudo.

UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE AS INFLUÊNCIAS DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NAS PARCERIAS ENTRE EMPRESAS INSTALADAS NO BRASIL E UNIVERSIDADES TRADICIONAIS

RESUMO

O presente trabalho descreve e analisa as parcerias entre Empresas instaladas no Brasil e Universidades Tradicionais para prestação de serviços de Capacitação e Desenvolvimento de pessoas, bem como sua relação com a Educação Corporativa. Foram consultadas 45 empresas de setores diversos e classificadas em 4 categorias: (1) Empresas que afirmaram não possuir nem Sistema de Educação Corporativa nem Parcerias com Universidades Tradicionais; (2) Empresas que afirmaram possuir tanto Sistema de Educação Corporativa como Parcerias com Universidades Tradicionais; (3) Empresas que afirmaram possuir somente Sistema de Educação Corporativa, sem realizar Parcerias com Universidades Tradicionais; (4) Empresas que afirmaram realizar Parcerias com Universidades Tradicionais, sem no entanto possuir Sistema de Educação Corporativa. O estudo descreve as parcerias do ponto de vista do tempo de realização, parceiras escolhidas, públicos atendidos, abrangência, percentual de participação nas ações e programas de T&D, interesse em realizar ou ampliar as parcerias, vantagens e desvantagens advindas da experiência das empresas e modalidade de parceria adotada. Os grupos foram comparados no sentido de evidenciar a influência da Educação Corporativa na quantidade e participação da parceria no total de ações e programas de T&D das empresas, bem como procurou-se estabelecer um nexo causal entre a disseminação da Educação Corporativa e o crescimento da busca por parcerias pelas empresas. O estudo conclui que existe uma tendência de aumento das parcerias em todas as categorias e que esse aumento coincide com a disseminação do conceito de Educação Corporativa no Mercado. Também constata que Empresas da amostra que afirmam possuir Sistema de Educação Corporativa (SEC) são mais propensas a realizar parcerias que as empresas que não possuem SEC.

**UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE AS INFLUÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
CORPORATIVA NAS PARCERIAS ENTRE EMPRESAS INSTALADAS NO BRASIL
E UNIVERSIDADES TRADICIONAIS**

ABSTRACT

This work describes and analyses partnerships between enterprises based in Brasil and Formal Universities with the purpose of delivering people's capacitation and development services. It also analyses the relationship between Corporate Education and this partnerships. The research involved 45 enterprises from different areas that were classified into 4 categories: (1) Enterprises without a Corporate Education System that don't had partnerships with Formal Universities, either; (2) Enterprises with a Corporate Education System that also had partnerships with Formal Universities; (3) Enterprises with a Corporate Education System only; (4) Enterprises that had partnerships with Formal Universities only. The research describes the partnerships based on the time they were established, the partners choosed, publics involved, partnership's objects, the amount of partnership participation in the whole T&D program, the intention of expanding partnerships, advantages and disadvantages of the partnerships. The four groups were compared in order to check the influence of Corporate Education in the growth of the partnerships' participation in the whole T&D enterprise's programs. It intended also to establish a causal relationship between the dissemination of Corporate Education and the increase of partnerships number. The autor concluded that does exists a tendency of increasing partnerships in all categories analised and this is probably related to the dissemination of Corporate Education concepts and practices in the brasilian market. It also found out that enterprises from the sample that had Corporate Education systems were more disposed to stating partnerships than the others.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 <i>Objetivos de Pesquisa</i>	2
1.2 <i>Justificativas</i>	2
1.3 <i>Premissas Adotadas</i>	4
1.4 <i>Limitações de Pesquisa.....</i>	4
1.5 <i>Estrutura do Trabalho</i>	5
2 O PROBLEMA DE PESQUISA	7
2.1 <i>Definição do Problema</i>	7
2.2 <i>Definições Operacionais.....</i>	7
3 REVISÃO DE LITERATURA	10
3.1 <i>O Surgimento da ARH e a Necessidade de Capacitação Profissional.....</i>	10
3.2 <i>A Sistematização do Treinamento e suas Conseqüências Sociais.....</i>	11
3.3 <i>O Treinamento e as Contribuições da Psicologia.....</i>	12
3.4 <i>O Treinamento como Elemento Estratégico da Gestão Empresarial</i>	15
3.5 <i>O Treinamento como Fonte de Vantagem Competitiva</i>	16
3.6 <i>A Globalização da Economia e a Valorização do Conhecimento.....</i>	17
3.7 <i>A Abordagem da Análise da Indústria Versus a Visão da Empresa Baseada em Recursos</i>	19
3.8 <i>Uma Nova forma de Gestão: A Gestão por Competências.....</i>	21
3.9 <i>Redescobrimo a Educação Corporativa</i>	22
3.10 <i>Diferenças entre T&D e Educação Corporativa</i>	25
3.11 <i>Estágio Atual das Pesquisas Sobre Educação CorporativaO.....</i>	28
3.11.1 <i>O Quadro Brasileiro</i>	28
3.11.2 <i>O Quadro Internacional</i>	29
4 METODOLOGIA	31
4.1 <i>Considerações Metodológicas</i>	31
4.2 <i>Composição da Amostra</i>	32
4.3 <i>O Instrumento de Pesquisa</i>	33
4.4 <i>Tratamento e Análise dos Dados Coletados</i>	35
4.5 <i>Modelo Conceitual da Pesquisa.....</i>	37
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DE PESQUISA	38
5.1 <i>Características das Empresas da Amostra Quanto à Realização de Parcerias</i>	38
5.2 <i>Composição dos Subgrupos</i>	39
5.3 <i>As Empresas e os respectivos Sistemas de Educação Corporativa.....</i>	41

5.4	<i>Quando se Iniciaram as Parcerias</i>	42
5.5	<i>Quem são as Parceiras</i>	42
5.6	<i>A Abrangência das Parcerias</i>	43
5.7	<i>O Percentual de Participação da Parceira no Total de Programas e/ou Ações de T&D das Empresas</i>	44
5.8	<i>Os Públicos Atendidos pelas Parcerias</i>	45
5.9	<i>Vantagens e Desvantagens das Parcerias</i>	46
5.10	<i>A Modalidade de Parceria</i>	47
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
7	CONCLUSÕES	51
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53
	ANEXO “A” – INSTRUMENTO DE PESQUISA	59
	ANEXO “B” – RELAÇÃO DE EMPRESAS COM FORTES INDÍCIOS DE POSSUÍREM UNIVERSIDADE CORPORATIVA	63
	ANEXO “C” – RELAÇÃO DAS EMPRESAS PERTENCENTES À AMOSTRA	67
	ANEXO “D” – RELAÇÃO DAS EMPRESAS PERTENCENTES AO UNIVERSO PESQUISADO	68
	ANEXO “E” – LISTA DE VANTAGENS E DESVANTAGENS APONTADAS PELAS EMPRESAS QUE POSSUEM PARCERIAS	71
	ANEXO “F” – RELAÇÃO DE PARCEIRAS DAS EMPRESAS DA AMOSTRA	73

LISTA DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1 - Distribuição das Empresas da Amostra nos Subgrupos</i>	<i>39</i>
<i>Gráfico 2 - Distribuição das Empresas da Amostra Quanto ao Tempo de Implantação do SEC.....</i>	<i>42</i>
<i>Gráfico 3 - Distribuição das Empresas Segundo o Tempo de Parceria.....</i>	<i>42</i>
<i>Gráfico 4 - Parceiras Mais Procuradas Pelas Empresas.....</i>	<i>43</i>
<i>Gráfico 5 - Abrangência das Parcerias</i>	<i>44</i>
<i>Gráfico 6 - Percentual de Participação das Parcerias nas Ações e Programas de T&D.....</i>	<i>44</i>
<i>Gráfico 7 -Intenção de Ampliação das Parcerias.....</i>	<i>45</i>
<i>Gráfico 8 - Intenção de Iniciar Parcerias.....</i>	<i>45</i>
<i>Gráfico 9 - Incidência de Públicos Abrangidos Pelas Parcerias</i>	<i>46</i>
<i>Gráfico 10 - Modalidade de Parceria.....</i>	<i>48</i>
<i>Gráfico 11 - Frequência de Parcerias Entre os Grupos.....</i>	<i>49</i>
<i>Gráfico 12 - Proporção de Parcerias Por Grupo.....</i>	<i>50</i>

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

<i>Quadro 1 - Fases da Evolução da Gestão de Pessoas</i>	15
<i>Quadro 2 - A Economia em Transformação</i>	18
<i>Quadro 3 - Estratégia Tradicional X Estratégia Competitiva</i>	26
<i>Quadro 4 - Variáveis do Subtema SEC</i>	35
<i>Quadro 5 - Variáveis do Subtema Parcerias</i>	36
<i>Quadro 6 - Sistemas de Educação Corporativa da Amostra</i>	41
<i>Figura 1 - Modelo Conceitual da Pesquisa Desenvolvido Pelo Autor</i>	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABTD	Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento
AD HOC	Expressão latina que significa "Para isso" ou "para esse caso"
ARH	Administração de Recursos Humanos
ASTD	American Society For Training and Development
MEC	Ministério da Educação e Cultura
RH	Recursos Humanos
SEC	Sistema de Educação Corporativa
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
UC	Universidades Corporativas

APRESENTAÇÃO

O interesse pelo tema veio da minha experiência como educador, que passa nos últimos dez anos pelo setor público em atividades de planejamento, supervisão e aplicação de programas e ações de Treinamento & Desenvolvimento, pela Direção escolar do ensino fundamental e médio e, recentemente, pela docência no ensino superior.

Durante esse período tenho conversado com professores e alunos, além de estar periodicamente voltando à condição de aluno, o que tem me permitido fazer novas perguntas para os velhos temas e, fundamentalmente, tentar encontrar novas respostas.

A questão mais intrigante sobre o tema escolhido é que trabalho há 23 anos numa instituição que adota há várias décadas uma estrutura de Educação Corporativa muito semelhante, em alguns pontos, ao que as empresas vêm fazendo em anos recentes e que em muito pode se beneficiar de parcerias com Universidades. Mesmo que as diferenças filosóficas sejam colossais, em essência, tenho convivido com essa realidade já há um bom tempo, o que me tornou bastante familiar ao tema.

Este trabalho tem para mim, portanto, o sabor de um lugar conhecido que volto a visitar com um olhar diferente, capaz de enxergar coisas novas, detalhes antes despercebidos, novas cores, novas formas, novas nuances.

Algo, porém, permanece intocado nessa experiência. Trata-se do respeito pela Educação como uma tarefa sagrada que precisa ser preservada na sua essência mais pura e nobre de preparar as próximas gerações, não meramente para o trabalho, mas para a vida, através da disseminação dos valores humanos. Enfim, uma Educação que se concretize de forma inclusiva, seja ela Corporativa ou Tradicional.

1 INTRODUÇÃO

A integração Empresa-Escola não é algo novo, mas parece estar sendo revitalizada nos últimos anos, paralelamente à disseminação do conceito de RH competitivo. Ao que tudo indica, as experiências pioneiras nesse sentido remontam a 1876, nos Estados Unidos, com a criação das primeiras escolas pelas Indústrias, no sentido de realizar a formação dos seus empregados, seguindo-se daí o surgimento de toda uma rede educacional voltada para o ensino profissional.

No Brasil o marco principal da integração Empresa-Escola parece ter sido a criação dos chamados Serviços Nacionais de Aprendizagem. O SENAI, criado em 1942, voltado para a aprendizagem industrial e o SENAC, criado em 1946, voltado para a aprendizagem comercial. Desde então esses serviços passaram a oferecer diversos programas voltados para a qualificação profissional, formação de técnicos, aperfeiçoamento profissional, especialização profissional e cursos profissionalizantes de nível superior.

Apesar de não se tratar de uma idéia nova, percebe-se que nos últimos anos ela vem novamente ganhando espaço na mídia especializada, evidenciando uma revitalização das parcerias Empresa-Escola. Esse fenômeno parece manter vínculos estreitos com o fenômeno da Educação Corporativa, representada pela sua face mais visível, as chamadas Universidades Corporativas (UC). Esses Sistemas de Educação Corporativa foram desenvolvidos inicialmente nos Estados Unidos, na década de 50, e chegaram ao Brasil na década de 90. Desde então, vêm se disseminando rapidamente pelas empresas brasileiras nas mais diversas áreas, tanto no setor público como no privado.

Porém, muito embora nos Estados Unidos já existam dados de pesquisa abundantes sobre como a Educação Corporativa vem sendo utilizada pelas empresas e que tipo de relação vêm mantendo com as Universidades Tradicionais, no Brasil, sabe-se muito pouco sobre o assunto, apesar da sua crescente exposição na mídia. Apenas para se ter uma idéia mais clara de volume de informações associadas a este tema, uma consulta realizada recentemente na Internet, através do motor de busca “Radar UOL” sobre o termo “Educação Corporativa”, retornou 5680 páginas. No que diz respeito às Universidades Corporativas, o mesmo motor de

busca retornou 4290 páginas, o que mostra o grau de penetração do conceito no mercado. De acordo com a mídia, dentre as empresas instaladas no Brasil que declaram possuir Universidades Corporativas pode-se citar o BankBoston, Accor Brasil, Ambev (antiga Brahma), Carrefour, McDonald's, UNIMED, Petrobrás, Banco do Brasil, Motorola, Fiat, CEF, SABESP, Leader Magazine, Abril, TAM, entre outras.

Uma das questões iniciais mais preocupantes debatidas pelos pesquisadores da Administração quando da disseminação das UC no Brasil foi se elas seriam concorrentes ou parceiras das Universidades Tradicionais, enfim, se representavam um risco ou uma oportunidade para as Universidades Tradicionais. Essa questão parece hoje superada, uma vez que a relação entre essas duas dimensões da Educação evoluiu para a realização de parcerias, com ganhos interessantes para ambas as partes. Basta lembrar que, se por um lado as empresas carecem da experiência pedagógica e de Administração de Ensino que as Universidades Tradicionais possuem, estas, por sua vez, carecem de recursos financeiros para garantir sua continuidade, o que é mais verdadeiro ainda na esfera da Educação Pública.

Resta saber, no entanto, como essas parcerias estão evoluindo, já que não há dados de pesquisa disponíveis a respeito.

1.1 Objetivos de Pesquisa

De uma forma geral, o presente trabalho de pesquisa se propõe a contribuir para a descrição das práticas relacionadas às Parcerias entre as Empresas instaladas no Brasil e Universidades Tradicionais, voltadas para a realização de serviços de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas.

- Especificamente, pretende-se que o presente estudo possa:
- Evidenciar a relação de cooperação entre a Educação Corporativa e a Educação Tradicional;
- Construir um instrumento de coleta de dados auto-administrado e verificar sua validade em descrever essas parcerias;
- Enfim, realizar uma discussão teórico-conceitual sobre o tema Parcerias entre Empresas e a Educação Tradicional, que contribua para a elaboração de um quadro teórico-referencial;

1.2 Justificativas

A escolha do tema foi feita a partir de uma discussão inicial em torno do surgimento das Universidades Corporativas, quanto ao fato de representarem ou não uma ameaça às Universidades Tradicionais. Muito embora essa relação tenha evoluído para a cooperação entre a Educação Corporativa e a Educação Tradicional, o que se evidencia sob a forma de parcerias para o desenvolvimento de programas e ações de Treinamento e Desenvolvimento, existem poucas informações sobre a como essas parcerias estão acontecendo, se há alguma relação significativa com a Educação Corporativa e sobre as tendências com relação aos próximos anos.

Apesar da disseminação do tema pelo mercado, as informações sobre a implementação da Educação Corporativa também são escassas e dispersas, sendo oportuno trazer à luz informações que nos permitam conhecer um pouco mais sobre essa prática e lançar bases para que outros pesquisadores possam avançar nesse campo futuramente.

Além de fascinante, trata-se de um tema bastante oportuno, uma vez que, segundo as pesquisas, a Educação Corporativa já pode ser vista como uma realidade brasileira que tende a se expandir nos próximos anos (Fischer & Albuquerque, 2000, p. 29).

Diante de tudo isso e considerando, ainda, o alto volume de negócios potenciais que a Educação Corporativa vem agregando, o que aumenta ainda mais a relevância do tema, algumas questões-chaves despertaram particularmente meu interesse:

- Quando e por que as parcerias entre as Empresas instaladas no Brasil e a Educação Tradicional se originaram?
- Há algum vínculo entre a disseminação das parcerias e a disseminação da Educação Corporativa?
- Quais são as instituições de Educação mais procuradas pelas empresas em busca de parcerias?
- O que abrangem as parcerias e quais são os públicos mais comumente atendidos por elas?
- Quais são as principais vantagens e desvantagens apontadas pelas empresas que possuem parcerias atualmente?
- Qual o percentual de participação da parceira no total de programas e/ou ações de T&D das empresas?

- A parceria tende a se firmar como tendência na relação entre Empresas e Universidades Tradicionais?

A partir dessas questões, espera-se um aprofundamento suficiente no universo das parcerias entre as Empresas e a Educação Formal que permita o alcance dos objetivos a que se propõe o presente trabalho de pesquisa.

1.3 Premissas Adotadas

Apesar de se tratar de assunto relativamente novo, é possível, mediante uma criteriosa revisão de literatura, elencar algumas premissas com base em estudos realizados por autores brasileiros. Assim sendo, o presente trabalho partiu das seguintes afirmações:

A Educação Corporativa é uma realidade brasileira com forte tendência de disseminação no mercado;

A relação entre a Educação Corporativa e as Universidades Tradicionais evoluiu para ações de colaboração, consolidadas mediante parcerias Empresa-Escola;

Parcerias entre Empresas e Universidades já faziam parte da realidade de algumas empresas brasileiras, antes da disseminação dos conceitos e práticas de Educação Corporativa.

1.4 Limitações de Pesquisa

Talvez a maior limitação a um estudo deste tipo seja o imenso universo de empresas brasileiras e a dificuldade de se obtenção de dados que permitam ao pesquisador ter acesso às pessoas certas para responder a suas perguntas. E, mesmo tendo localizado as pessoas certas, mais difícil ainda é o convencimento para que respondam as questões de forma fidedigna.

O objetivo proposto implicava a obtenção de uma proporção razoável de empresas que possuíssem algum Sistema de Educação Corporativa com relação àquelas que não possuíssem, a fim de que isso possibilitasse a comparação dos dois grupos.

Seguindo esse caminho, mediante pesquisa exploratória descobriu-se que 53% das empresas que afirmavam possuir UC, de acordo com a literatura especializada, constavam dos *rankings* validados pelo mercado¹, orientados por critérios de desempenho e valorização por parte dos

¹ Tratam-se dos *rankings* da Revista Exame das 500 melhores e maiores empresas e das 100 melhores empresas para se trabalhar.

funcionários. Dessa forma, a pesquisa se limitou às empresas pertencentes a esse universo, mediante os processos amostrais que serão discutidos oportunamente.

Devido à dificuldade de se estabelecer procedimentos probabilísticos de amostragem, as conclusões mencionadas ao término deste trabalho limitaram-se ao universo das empresas pesquisadas, fazendo-se jus às limitações próprias do método exploratório de pesquisa, o que, espera-se, permita gerar informações úteis à formulação de novas hipóteses e dar novas perspectivas para estudos futuros.

Com relação aos respondentes, após as devidas considerações, optou-se pela escolha de Diretores e Gerentes de RH ou da área de Educação Corporativa ou T&D, conforme a realidade da empresa, posições consideradas de maior pertinência com relação ao tema.

As questões relativas ao convencimento de resposta em pesquisas auto-administradas e às implicações metodológicas desse tipo de pesquisa, quanto à validade científica das suas conclusões, foram abordadas em detalhe na descrição da Metodologia adotada, disponível no Capítulo 3.

Resumindo, portanto, o presente estudo foi contextualizado na área da “Administração de Recursos Humanos (ARH)” e está circunscrito ao assunto Parcerias entre Empresas e Universidades Tradicionais e teve como base as informações levantadas a partir da percepção dos Profissionais de RH citados. Trata-se, portanto de uma pesquisa com perspectiva em corte transversal.

1.5 Estrutura do Trabalho

No Capítulo 2 será apresentado o Problema de Pesquisa e a Definição Operacional do Termos essenciais à compreensão deste trabalho. Considerando a importância de se conhecer os antecedentes da Educação Corporativa para uma compreensão adequada do tema, o Capítulo 3 apresentará a revisão de literatura sobre a evolução da função de treinamento e suas principais práticas no contexto da ARH desde suas origens até o presente, quando se pretende discriminar os fatores predisponentes da atual mudança de paradigma.

No Capítulo 4 será explicitado o método utilizado para coleta, tratamento e análise dos dados levantados, objetivando garantir o caráter científico do trabalho e no Capítulo 5 serão discutidas as questões apontadas acima, no intuito de descrever a situação atual das parcerias

no contexto brasileiro, bem como indicar possíveis tendências. O Capítulo 6 discutirá especificamente a relação entre Educação Corporativa e a busca por Parcerias e, finalmente, o Capítulo 7 apresentará as conclusões alcançadas através do presente estudo.

2 O PROBLEMA DE PESQUISA

2.1 Definição do Problema

O crescimento e fortalecimento das parcerias entre as Empresas e Universidades Tradicionais constituem uma tendência segura para os próximos anos entre as empresas pertencentes aos *rankings* de melhores empresas instaladas no Brasil?

2.2 Definições Operacionais

▪ Parcerias

Considera-se como Parceria, para efeito deste trabalho, quaisquer relações duradouras entre empresas e Universidades Tradicionais, diretamente ou através de Fundações, Institutos, etc, voltadas para a realização de serviços associados à capacitação de pessoas para o trabalho ou ao estreitamento de vínculos com os públicos de interesse das empresas. Essas relações podem ser formais (mediante contrato escrito) ou informais, neste caso, caracterizadas apenas pela preferência da empresa na contratação de uma dada Organização de Ensino Tradicional a cada necessidade de Treinamento das empresas. Também é possível a “troca de favores” ou “escambo” como alternativa ao pagamento dos serviços prestados. Esta definição foi adotada a partir de informações obtidas por telefone junto a empresas que possuem esse tipo de parceria.

▪ Universidades Tradicionais

Trata-se das Organizações provedoras da Educação Superior Formal, públicas ou privadas, previstas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei Nº 9.394, de 20/12/1996).

▪ *Rankings* de Melhores Empresas Instaladas no Brasil

Utilizou-se neste trabalho os *rankings* 2002 de Melhores e Maiores Empresas, bem como o de Melhores Empresas para se Trabalhar, ambos pertencentes aos guias publicados anualmente pela Revista Exame.

▪ Sistema de Educação Corporativa (SEC)

Entende-se por Educação Corporativa o conjunto de programas e ações de treinamento e desenvolvimento de pessoas realizados pelas empresas, orientados para uma estratégia competitiva de mercado.

Em termos ideais, a Educação Corporativa caracteriza-se pela adoção de princípios e práticas de sucesso, cujo referencial teórico encontra-se em Eboli (2002a, p. 16-19) e podem ser assim descritos:

- Comprometimento da alta cúpula com a educação corporativa e estratégia competitiva.
- Identificação das competências críticas: empresariais e humanas.
- Ações e programas educacionais concebidos a partir da identificação das competências críticas (empresariais e humanas).
- Sistema de gestão do conhecimento estimula o compartilhamento de conhecimentos e troca de experiências.
- Intensiva utilização da tecnologia aplicada à educação: “Aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”.
- Adoção da educação “inclusiva” – público interno e externo.
- Forte compromisso da empresa com a cidadania empresarial.
- Veículo de fortalecimento e disseminação da cultura.
- Líderes e gestores se responsabilizam pelo processo de aprendizagem.
- Na avaliação dos resultados dos investimentos em educação são considerados os objetivos do negócio.
- Formação de parcerias com instituições de ensino superior.
- Venda de serviços, tornando-se um centro de resultados.

Como Sistema de Educação Corporativa, entende-se qualquer sistema dedicado à gestão desses princípios na prática das empresas, seja ele identificado como Universidade Corporativa ou não.

Por Universidade Corporativa, entendemos, com base em Allen (2002, p. 9), “...uma entidade educacional que compreende uma ferramenta estratégica projetada para auxiliar sua organização-mãe a atingir sua missão, por meio de atividades que cultivem a aprendizagem individual e organizacional, o conhecimento e a competência.” Essa definição foi escolhida por não limitar os públicos envolvidos nas ações e programas de educação e desenvolvimento,

que, como veremos adiante, podem envolver familiares dos funcionários e outros públicos não incluídos na definição de Meister (1999), muito utilizada em outros trabalhos.

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1 O Surgimento da ARH e a Necessidade de Capacitação Profissional

Dentre as mudanças introduzidas no sistema produtivo pela 1ª Revolução Industrial (1760), a divisão do trabalho e a conseqüente especialização do trabalhador merece especial atenção para a consecução dos objetivos do presente estudo. Suas conseqüências, porém seriam sentidas de forma decisiva para a história da Administração cerca de um século depois, no período conhecido como 2ª Revolução Industrial.

Segundo Chiavenato (2000, p.5), o período da 2ª Revolução Industrial (1860-1914) foi marcado por mudanças bastante significativas no campo da ciência e da tecnologia. Esses avanços incluíram o desenvolvimento do processo de fabricação do aço, que passou a ser empregado na indústria como novo material básico em substituição ao ferro, bem como a descoberta da eletricidade e os processos de obtenção dos derivados de petróleo, que passaram a substituir o vapor como fonte de energia. Outro avanço significativo para a indústria e a vida em sociedade foi a invenção do motor a explosão e do motor elétrico, que levaram ao desenvolvimento da maquinaria industrial. No campo das telecomunicações surge o telégrafo sem fio e o telefone, e no campo dos transportes, o automóvel e o avião. A área econômica também sofre grande mudança nesse período com a substituição do capitalismo industrial pelo capitalismo financeiro, momento em que surgem os grandes bancos e as instituições financeiras.

Ainda segundo o autor (2000, p. 5), essas mudanças teriam provocado um crescimento assustador nas empresas bem sucedidas, acompanhado por um processo de burocratização devido ao seu aumento de tamanho, bem como por um enfoque mecanicista das suas funções. Com o aumento da capacidade produtiva, maiores contingentes de trabalhadores precisavam ser treinados, pois o enfoque mecanicista de trabalho exigia cada vez mais a especialização das tarefas. Segundo Malvezzi in ABTD (1994, p.17), essa situação passou a ser sentida mais intensamente a partir de 1880, apesar de a falta de competência profissional figurar como um dos principais obstáculos à eficácia do trabalho na indústria desde o seu nascimento:

... A inabilitação dos trabalhadores para operar no "sistema de fábrica" configurou-se, já no século XVIII, como um obstáculo incontestável à eficácia (Cherns, 1982), que renunciou, desde o início do trabalho industrial, a importância de investimentos na capacitação profissional (Carnoy, 1994). (Malvezzi In ABTD, 1994, p. 17)

Esse é, portanto, o contexto que envolve o processo de consolidação do Treinamento como função integrante da Administração Científica, nos EUA, no final do séc. XIX e início do séc. XX. Nesse período o movimento da Administração Científica consolida-se como corpo de teoria, com base principalmente nos estudos da Sociedade Americana dos Engenheiros Mecânicos (ASME), fundada em 1880, da qual fazia parte, entre outros colaboradores do movimento, Frederick Winslow Taylor. (Maximiano, 2000, p. 84)

Vale enfatizar, que a função de Treinamento nasce com a Administração Científica de forma indissociável, devido à grande importância da necessidade de capacitação para o trabalho que caracterizava o sistema fabril. Verifica-se, por exemplo, que os cinco princípios da Administração Científica propostos por Taylor já contemplavam o treinamento como atividade fundamental para o sucesso empresarial (Morgan, 1996, p. 32). Além disso, apesar do fato de que a Administração Científica teria surgido, especialmente nessa primeira fase do movimento, em função da busca de soluções para resolver a questão dos salários dos empregados (Maximiano, 2000, p. 86), a questão do desenvolvimento profissional, mais do que um mero problema administrativo, configurou-se desde o princípio como o principal desafio da Administração. (Malvezzi in ABTD, 1994, p. 19)

As origens da Administração de Recursos Humanos (ARH) parecem remontar também a esse período com a Função de Pessoal sendo estruturada pelas empresas. Segundo Springer apud Fischer (1998, p. 99), a primeira experiência de que se tem notícia foi a criação em 1890 de um *personnel office* pela NCR Corporation, nos EUA.

3.2 A Sistematização do Treinamento e suas Conseqüências Sociais

A demanda pela especialização dos trabalhadores, notadamente a partir de 1880, levou à sistematização do treinamento visando obter melhores resultados quanto à atualização de habilidades, diminuição de erros e ampliação da capacidade de realizar novas tarefas. Esse fato trouxe conseqüências fundamentais a serem abordadas no presente estudo, no que diz respeito às mudanças sociais produzidas no campo da educação, que levaram naturalmente a

um processo de integração da empresa com a escola, visando a formação profissional dos trabalhadores:

Em consequência da sistematização, a formação profissional generalizou-se como uma necessidade não só da fábrica, mas da sociedade, e novas idéias apareceram, como se pode perceber em diversas iniciativas nos Estados Unidos. Em 1886, cidades industriais como Cleveland, Chicago e Cincinnati já possuíam escolas particulares e Filadélfia e Baltimore contavam com escolas governamentais dedicadas à capacitação profissional (Steinmetz, 1976). Em paralelo ao sistema educacional, as empresas criaram escolas na própria fábrica, como aconteceu com a Hoe & Company de Nova Iorque em 1872, que devido a seu alto volume de negócios abriu uma escola para a formação de maquinistas dentro das suas dependências. (Malvezzi, in ABTD, 1994, pp. 17-18)

A essa iniciativa seguiu-se a criação de novas escolas voltadas ao aprendizado industrial como a criada pela Westinghouse em 1888, General Electric Company e Baldwin Locomotive Works, ambas em 1901 e pela International Harvester Company, em 1907. Na sequência, vieram a Western Electric, Goodyear, Ford e National Cash Register, sendo logo percebidas pelo mercado as vantagens de se possuir uma escola de aprendizagem industrial, o que se tornou uma prática comum a partir de então². (Miller In ASTD, 1996, p. 8)

Daí seguiu-se todo um processo evolutivo dessa função nos EUA. Em 1908, Henry Gantt já considerava que os trabalhadores eram seres humanos e não máquinas, portanto deveriam ser treinados e liderados ao invés de conduzidos (Maximiano, 2000, p. 153). Nos anos 20, o Treinamento já havia se consolidado como uma instituição tradicional, sendo que a partir dos anos 30 já adquiria o status de parte integrante da estratégia empresarial, deixando de ser encarado como uma questão operacional *ad hoc* (Goss apud Malvezzi in ABTD, 1994, p. 18).

3.3 O Treinamento e as Contribuições da Psicologia

Nesse momento da teoria e prática da Administração, o enfoque mecanicista já dava fortes sinais de esgotamento da sua capacidade produtiva, daí a necessidade de os estudiosos passarem a dar mais atenção aos aspectos humanos do trabalho. Essa idéia, entretanto, não era nova, uma vez que já era defendida e aplicada por pioneiros da administração como Mary

² Informações detalhadas sobre a evolução da função de treinamento nos EUA podem ser obtidas em Miller In ASTD (1996, pp. 03 a 18).

Parker Follet, Henry Gantt e Hugo Munsterberg, que não só se preocupavam com o comportamento humano no trabalho como o colocavam em primeiro plano. (Maximiano, 2000, p. 152)

Além disso, o novo status adquirido pela função de Treinamento, segundo Kim apud Malvezzi (1994, p.18), exigia informações sobre habilitação e aprendizagem profissional definidas com base científica. Isso serviu de estímulo para as ciências do comportamento, do que resultaram novos métodos de treinamento como o Training Within Industry (TWI) e a Pesquisa-Ação, baseados no princípio do “aprender fazendo”.

A formação profissional era vista nesse momento como “...o meio que garante a competência requerida para o perfeito exercício da tarefa...” (Roux apud Malvezzi, 1994, p. 22). Em outras palavras, era responsável pela posse do *Know-how*, ou seja, do saber fazer aquilo que havia sido prescrito pelo planejamento da tarefa em todas as suas possíveis variações. Para levar a termo sua missão, o Treinamento passou a contar com a regulamentação da competência profissional, obtida através de atividades desenhadas para ensinar os procedimentos ao funcionário e adestrá-lo nas habilidades requeridas (Malvezzi in ABTD, 1994, p. 22).

A necessidade dessa “regulagem” das competências por parte de administradores leigos em técnicas de aprendizagem resultou na parceria com a Psicologia, que passou a construir teorias e instrumentos para garantir o controle das competências, visando o resultado esperado por parte dos trabalhadores. Dessa forma foi se constituindo a Psicologia Industrial, que legitimava a abordagem da Engenharia através da tecnologia chamada de Psicometria. Esta reduzia o trabalhador a um conjunto de habilidades e traços de personalidade a serem medidos e comparados a um perfil profissiográfico, que apontava as necessidades de treinamento (Malvezzi in ABTD, 1994, p. 22).

Essa abordagem da Psicologia, baseada no behaviorismo (comportamentalismo), predominou entre as décadas de 1930 e 1940, tendo à frente o “Institute of Human Relations” da *Yale University*. (Fischer, 1998, p. 101)

O Treinamento passa então a ser encarado como “... uma atividade regulatória que contribuía para o controle do desempenho a partir da modelagem do perfil.” (Montmoulin apud

Malvezzi, 1994, p.23), perdendo-se então o princípio do “aprender fazendo” que o caracterizava (Malvezzi in ABTD, 1994, p.24).

Posteriormente, esses perfis foram enriquecidos com a inclusão de novos aspectos do ser humano, como os sentimentos e a influência das relações sociais. Esse passo foi dado a partir da década de 1930, com a organização de novas modalidades de experimentos comportamentais por parte de pesquisadores universitários. Dentre esses experimentos merecem destaque os “Estudos de Hawthorne”. (Malvezzi in ABTD, 1994, p. 24)

Os Estudos de Hawthorne receberam esse nome porque foram realizados nas instalações da Western Electric, em Hawthorne nas proximidades de Chicago, Illinois, nos EUA. Apesar de o objetivo desses estudos ser originalmente explicar a influência do ambiente de trabalho sobre a produtividade dos trabalhadores, o experimento conduzido por Elton Mayo, então professor de Harvard, acabou por revelar a importância do grupo sobre o desempenho dos indivíduos, abrindo caminho assim para estudos sistemáticos sobre a organização informal. Os Estudos de Hawthorne foram realizados no período de 1927 a 1933, sendo considerados como o marco inaugural da Escola das Relações Humanas no Trabalho, em razão das suas descobertas. (Maximiano, 2000, p. 155)

Na década de 1930, um discípulo da escola behaviorista, Abraham Maslow, utilizando as descobertas da Escola das Relações Humanas, lança sua teoria sobre a motivação, baseada em uma “escala de necessidades”. Essa teoria inicia o período em que, segundo Fischer (1998, p. 102), a psicologia humanista não mais se desvincularia da teoria organizacional, estando as produções científicas ocorridas até a década de 70, de alguma forma a ela relacionadas.

A importância do desenvolvimento de habilidades para a indústria americana parece ter atingido seu auge na década de 1940 devido aos esforços de guerra dos EUA. Nesse momento, segundo Miller In ASTD (1996, p.12), o treinamento se tornou rapidamente uma grande necessidade, uma vez que milhares de trabalhadores experientes da indústria foram para os campos de batalha, sendo substituídos por pessoas inexperientes. Esse fato parece ter dado início ao processo de valorização das habilidades de treinamento dos supervisores, que deveriam ser capazes de qualificar, em um curto espaço de tempo, enormes contingentes de novos trabalhadores. Tanto a função de treinamento se tornou essencial para o sucesso dos

esforços de guerra, que logo o cargo de Gerente de Treinamento passou a ser comum na hierarquia das empresas americanas.

3.4 O Treinamento como Elemento Estratégico da Gestão Empresarial

Em meio aos anos 70 o mundo dos negócios começa a mudar radicalmente com o aumento da competitividade e o surgimento de novas tecnologias, que propiciaram novas alternativas de configuração das organizações e da produção. A necessidade de flexibilidade e de rapidez na tomada de decisões tornou a abordagem da Engenharia, em grande parte predominante, incapaz de fazer frente aos novos desafios, obrigando as empresas a se reorientarem por uma política de modernização baseada em quatro elementos fundamentais: a competência, a tecnologia, a parceria e a flexibilidade. Surge também o conceito de missão como nova forma de institucionalização das tarefas e a regulação externa das competências começa a ser substituída pela auto-regulação, na busca pelo compromisso do funcionário. Nesse contexto, a capacitação profissional, antes balizada pelo perfil, reorientou-se para o resultado, passando assim de investimento no saber-fazer (Know-how) para se tornar investimento no saber-porque (know-why). (Malvezzi in ABTD, 1994, pp.26-27)

Analisando-se a evolução da Administração, percebe-se que o Treinamento, como se viu até aqui, praticamente inaugura e passa a ser parte inseparável da Administração ou Gestão de RH ao longo da sua história, adaptando-se às novas realidades para trazer soluções aos desafios impostos pelo ambiente. A leitura desse processo evolutivo, segundo Dutra (2002, p.30), pode ser feita de várias formas, destacando-se a abordagem funcionalista e uma outra que relaciona as fases do processo evolutivo aos desafios do ambiente sobre as organizações. Ambas, porém são convergentes, resultando nas fases evolutivas descritas no Quadro 1, onde se percebe que na década de 80, a Gestão de Pessoas e, incluindo o Treinamento, já começa a ser vista como elemento estratégico na geração de valor para as empresas.

Quadro 1 - Fases da Evolução da Gestão de Pessoas

FASES	CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS
OPERACIONAL (ATÉ A DÉCADA DE 60)	ÊNFASE NA OPERACIONALIZAÇÃO DE CAPTAÇÃO, TREINAMENTO, REMUNERAÇÃO, INFORMAÇÕES, ETC.
GERENCIAL (DOS ANOS 60 ATÉ O INÍCIO DOS ANOS 80)	GESTÃO DE PESSOAS PASSA A INTERFERIR NOS DIFERENTES PROCESSOS ORGANIZACIONAIS, ASSUMINDO O PAPEL DE PARCEIRA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL.

ESTRATÉGICA (A PARTIR DOS ANOS 80)	GESTÃO DE PESSOAS COMEÇA A ASSUMIR PAPEL ESTRATÉGICO NA INTERNALIZAÇÃO DE NOVOS CONCEITOS NO SENTIDO DE PENSAR PESSOAS NA GERAÇÃO DE VALOR PARA AS ORGANIZAÇÕES.
---	---

Fonte: Adaptado de Dutra (2002, p. 30).

A necessidade do vínculo entre a Gestão de Pessoas e a estratégia empresarial parece ter sido apontada inicialmente pelos pesquisadores da Universidade de Michigan (Fombrum apud Fischer, 1998, p. 106). Dentro dessa linha de pensamento, esses pesquisadores sugeriam o foco na busca pelo “melhor encaixe” com as políticas empresariais e os fatores ambientais (Staehele apud Fischer, 1998, p. 106).

Essa abordagem passaria ainda por modificações introduzidas pela “Harvard Business School”, ao lançar, em 1981, um curso de ARH estruturado em 4 áreas políticas:

- Influência sobre os funcionários;
- Processos de Recursos Humanos (entre os quais o desenvolvimento);
- Sistemas de Recompensa;
- Sistemas de Trabalho.

A visão de Harvard enfatizava a necessidade de o modelo de Gestão de Pessoas contemplar tanto os fatores internos quanto os externos à organização, sendo sua responsabilidade integrar harmoniosamente à estratégia empresarial as 4 áreas políticas de RH citadas. (Staehele apud Fischer, 1998, p. 106)

Ainda segundo Fischer (1998, p. 103), as teorias que abriram caminho para essa nova perspectiva da ARH, como elemento estratégico das empresas, foram desenvolvidas ainda na década de 60 por autores como Likert, Schltz e Schuster. Esses autores foram os responsáveis pelos conceitos de “human capital accounting” ou “human asset accounting”, atribuindo assim ao elemento humano o status de ativo a ser valorizado pelas empresas. Essa visão seria transformada mais tarde pela introdução do conceito de “Vantagem Competitiva”, desviando o foco da valorização para os ativos intangíveis, componentes do “Capital Intelectual”.

3.5 O Treinamento como Fonte de Vantagem Competitiva

Os anos 90 trouxeram novos desafios à Gestão Empresarial, que resultaram em profundas mudanças na ARH, destacando-se entre elas uma valorização ainda maior da função de T&D. Essas mudanças podem ser explicadas por significativas transformações sociais e econômicas

ocorridas nas últimas décadas que alteraram drasticamente o ambiente em que as empresas operavam, obrigando-as a se adaptarem em termos de estrutura e processos internos.

3.6 A Globalização da Economia e a Valorização do Conhecimento

Logo no início da década, Naisbitt e Aburdene (1990, pp. 29-34) já apontavam para a tendência de “explosão da economia global”, que se configurava em fins da década de 1980, resultante não de alguns, mas de inúmeros fatores em confluência que levariam a um único mercado, uma única economia mundial. O movimento em direção ao livre comércio entre as nações estaria sendo dirigido por uma aliança estratégica entre telecomunicações e economia, capaz de romper a barreira do espaço como fator limitador para a realização de negócios e, conseqüentemente, ampliar o potencial de transação das empresas, que poderiam atuar em qualquer lugar do mundo, onde quer que estivessem sediadas.

Mais recentemente, analisando as mudanças sociais e econômicas das últimas décadas, Stewart (1998, p. 5-6) caracterizou-as como mais do que meras tendências, sendo sim resultantes de forças “poderosas e incontrolláveis”, dentre elas:

... a globalização, que abriu enormes novos mercados, mas também, como corolário necessário, gerou uma gigantesca quantidade de concorrentes; a disseminação da tecnologia da informação e o crescimento das redes de computadores; o desmantelamento da hierarquia empresarial composta por vários níveis – a arquitetura característica da organização industrial – e o downsizing (com enorme carga política) e a destruição de empregos que se segue a ele ...

Ainda segundo Stewart (1998, p. 6), em meio a tudo isso surge a economia da Era da Informação “... cujas novas fontes fundamentais de riqueza são o conhecimento e a comunicação, e não os recursos naturais ou o trabalho físico.”

Também nessa linha de pensamento, Robins (2000, p. 5) considera como principais mudanças na transformação da economia na Era da Informação, além da globalização, as revoluções tecnológicas, em especial nas áreas de computação, telecomunicações e informação, apontando as principais diferenças entre a Velha Economia (Economia Industrial) e a Nova Economia, conforme Quadro 2.

Quadro 2 - A Economia em Transformação

A Economia em Transformação	
A VELHA ECONOMIA	A NOVA ECONOMIA
<p>FRONTEIRAS NACIONAIS LIMITAM A COMPETIÇÃO</p> <p>A TECNOLOGIA REFORÇA HIERARQUIAS RÍGIDAS E LIMITA O ACESSO ÀS INFORMAÇÕES</p> <p>AS OPORTUNIDADES DE EMPREGO SE DESTINAM AOS TRABALHADORES INDUSTRIAIS</p> <p>A POPULAÇÃO É RELATIVAMENTE HOMOGÊNEA</p> <p>A EMPRESA É ALIENADA AO SEU AMBIENTE</p> <p>OS CONSUMIDORES ADQUIREM AQUELO QUE AS EMPRESAS DECIDEM FORNECER-LHES</p>	<p>AS FRONTEIRAS NACIONAIS SÃO QUASE INSIGNIFICANTES NA DEFINIÇÃO DOS LIMITES DE OPERAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO</p> <p>AS MUDANÇAS TECNOLÓGICAS NO MODO COMO AS INFORMAÇÕES SÃO GERADAS, ARMAZENADAS, UTILIZADAS E COMPARTILHADAS AS TORNAM MAIS ACESSÍVEIS</p> <p>AS OPORTUNIDADES DE TRABALHO SE DESTINAM A TRABALHADORES DO CONHECIMENTO</p> <p>A POPULAÇÃO É CARACTERIZADA PELA DIVERSIDADE CULTURAL</p> <p>A ECONOMIA É CONDUZIDA POR EMPRESAS PEQUENAS, EMPREENDEDORAS</p> <p>AS NECESSIDADES DO CLIENTE CONDUZEM OS NEGÓCIOS</p>

Fonte: Robins (2000, p.5)

Aprofundando um pouco mais a explicação da relação entre a nova economia e a valorização do conhecimento, Drucker (1989, p. 178) enfatiza o papel da tecnologia da informação na alavancagem da mudança social e econômica, argumentando que o acesso à tecnologia avançada tem como consequência a necessidade premente de as empresas se empenharem na obtenção da informação através da análise e do diagnóstico, caso não queiram se afundar na profusão de dados que passam a produzir. A obtenção da informação, entretanto, exige conhecimento, que por sua vez exige especialistas, levando assim ao surgimento do “trabalhador intelectual”, que passa a assumir o centro de gravidade social no movimento de transição da sociedade dos países desenvolvidos não-comunistas para uma “sociedade instruída”.

Nessa nova realidade, o conhecimento se tornou o capital das economias desenvolvidas e os trabalhadores intelectuais, o grupo que passou a determinar os valores e normas da sociedade, influenciando inclusive a idéia que se tinha até então sobre o Conhecimento, bem como as maneiras de ensiná-lo e aprendê-lo. A busca por esse novo capital é também estimulada pelo

novo contexto econômico, muito mais competitivo, que obriga as grandes empresas a se voltarem para a inovação e se tornarem mais empreendedoras, processos, obviamente, altamente dependentes de conhecimento. (Drucker, 1989, pp. 147-149)

3.7 A Abordagem da Análise da Indústria Versus a Visão da Empresa Baseada em Recursos

No início da década de 1990, a teoria dominante em administração estratégica baseava-se fortemente nas idéias de Porter³, sobre que aspectos deveriam ser considerados no desenvolvimento e manutenção de uma estratégia empresarial competitiva dentro de determinada indústria (Oliveira Jr. In Fleury, 2001, p. 123). Essa abordagem, conhecida como “abordagem da análise da indústria” ou “abordagem de fora para dentro”, apesar de sua grande contribuição teórica e prática para o campo da administração estratégica, mostrou-se porém limitada para explicar a complexidade do fenômeno em questão. Essa limitação se deu em razão de supervalorizar o poder do ambiente em detrimento da capacidade dos administradores em descobrir novas maneiras de lidar com os problemas impostos pelo mercado ou mesmo desenvolver novos arranjos produtivos, através, por exemplo, de alianças estratégicas com compradores, fornecedores, etc... (Fleury In Fleury, 2001, p. 16)

Ainda segundo Fleury (In Fleury, 2001, p. 17), foram essas lacunas que conduziram a teoria administrativa ao desenvolvimento, mais recentemente, de abordagens pertencentes à “visão da empresa baseada em recursos” ou “abordagens de dentro para fora”, que em resumo afirmam serem os ativos da empresa, tangíveis e intangíveis, os principais fatores determinantes da sua competitividade no mercado.

Ao reconhecer a importância fundamental do conhecimento e, portanto, do aprendizado para o alcance da vantagem competitiva, as abordagens da “Visão da Empresa Baseada em Recursos” logo evoluíram nessa direção. Segundo Mintzberg (2000, p.156), o interesse pela “organização que aprende” vem crescendo nos últimos anos, notadamente após o impulso dado ao tema pelo livro de Peter Senge, “A Quinta Disciplina”, publicado pela primeira vez em 1990. Esse tema, entretanto, também não é novo, já que existe literatura abundante sobre ele desde a década de 1960, do que se pode citar Cyert e March (1963), Richard Normann (1977), Cris Argyris (1976) e Donald Schön (1983).

A contribuição decisiva para vincular conhecimento, aprendizado e estratégia parece ter ocorrido ainda na década de 1990, com os trabalhos de Prahalad e Hamel enfocando o conceito de “Core Competencies”⁴.

Em seus estudos sobre estratégia empresarial, Mintzberg et al. (2000, p. 161) afirmam ser muito popular nos dias de hoje a visão de que a estratégia depende do aprendizado, que por sua vez depende das capacidades, no sentido atribuído por Prahalad & Hamel (1990). Essa abordagem vem considerando a administração estratégica como um processo de “aprendizado coletivo” que tem por objetivo desenvolver as competências essenciais, difíceis de serem imitadas pela concorrência e que garantem a vantagem competitiva para a empresa.

Mas o que seriam exatamente as Competências Essenciais? Segundo os autores (Ibidem, p. 81), elas são justamente o aprendizado coletivo na organização “...especialmente no que diz respeito a como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes da tecnologia.” Além disso, as Competências Essenciais apresentam pelo menos três características:

- Potencialmente, devem oferecer acesso a uma grande variedade de mercados;
- Deve contribuir de maneira significativa para que os clientes do produto final percebam benefícios;
- Deve ser difícil de ser imitada pela concorrência.
- Quanto a esta última característica, complementam os autores:

...E será difícil se for uma complexa harmonização das tecnologias individuais e das habilidades de produção. Um concorrente poderia adquirir parte da tecnologia que forma a competência essencial, mas acharia complicado duplicar o padrão mais ou menos compreensível da coordenação interna e do aprendizado... (Idem)

A origem da idéia de Competência Essencial é atribuída por Mintzberg et al. (2000, p. 162) a Hiroyouki Itami, o que se verifica na obra “Mobilizing Invisible Assets”, publicada em 1987. Nesse livro, o autor já se referia aos ativos invisíveis (know-how tecnológico, lealdade dos clientes, etc), como difíceis de acumular, capazes de usos múltiplos e simultâneos,

³ As principais obras do autor, “Estratégia Competitiva” e “Vantagem Competitiva”, duas obras de grande impacto teórico e prático no campo da estratégia empresarial, foram escritas no início da década de 1980 (nota do autor).

⁴ O termo *Core Competencie* foi traduzido na literatura de negócios brasileira para Competências Essenciais ou Competências Centrais ou Competências Críticas ou, ainda, Capacidades Dinâmicas (nota do autor).

caracterizando-se ainda, ao mesmo tempo, como insumos e resultados das atividades da empresa.

Para que se possa compreender melhor o conceito, Fleury & Fleury (2001, p. 192) complementam que uma competência essencial pode estar relacionada a um domínio específico de um estágio qualquer do ciclo de negócios, portanto não precisa estar baseada necessariamente em tecnologia. Os autores citam como exemplo um profundo conhecimento das condições de operação de mercados específicos, o que para ser considerado como uma Competência Essencial, precisa estar associado a um processo sistemático de aprendizagem, que envolva desenvolvimento/inação e capacitação de RH.

3.8 Uma Nova forma de Gestão: A Gestão por Competências

O conceito de Competências Essenciais causou um grande impacto sobre a forma de Gestão de Pessoas, incluindo-se obviamente a área de T&D. Esse impacto passou a ser sentido mais intensamente no Brasil no final da década de 1990, quando começaram a surgir trabalhos científicos baseados em autores de renome internacional (McClelland, 1973; Le Bortef, 1995; Zarifian, 1999), discutindo mais a fundo conceitos básicos como Competências Individuais e sua importância para a formação das Competências Essenciais da Organização. Assim, aos poucos vai se definindo uma nova forma de Gestão que se convencionou chamar de Gestão por Competências, que além de um alinhamento com a estratégia empresarial, defende que as empresas devem passar a agir em função não só da missão, visão de futuro e valores declarados da empresa, mas fundamentalmente das Competências Essenciais ao sucesso do negócio em questão.

Segundo Fleury & Fleury (2000), o conceito de competência individual pode ser compreendido como um "...saber agir de maneira responsável (...) implica mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo".

Porém, como vimos, unir os níveis individual e organizacional em um único conceito parece ser de fundamental importância para que se possa compreender e explorar melhor a abrangência da Gestão por Competências. Conforme nos explica Dutra (2001, p. 25-26): "Há uma relação íntima entre as competências organizacionais e as individuais, portanto, o

estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há uma influência mútua entre elas.”

Essa influência mútua se dá mediante um processo de troca contínua de conhecimento entre empresa e funcionário, onde segundo o autor:

A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações, dentro ou fora da organização (...) as pessoas, por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios. (Ibidem, p. 25)

Esse aumento das condições do indivíduo para enfrentar novos desafios se consubstancia, na prática, através de um novo conceito, fundamental à operacionalização da Gestão por Competências, ou seja, a capacidade de entrega. Da capacidade de entrega do indivíduo, resultante dessa nova forma de relação com a empresa, é que podemos inferir o conceito de Desenvolvimento de Pessoas como uma atividade que visa o desenvolvimento da “...capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade”. (Ibidem, p. 101)

Essa redefinição do conceito de Desenvolvimento de Pessoas vem implicando em toda uma mudança para que a área de T&D possa fazer frente às novas necessidades empresariais, o que resultou na redescoberta da Educação Corporativa. Da mesma forma, os outros processos de Gestão de Pessoas também estão se reorientando para essa nova perspectiva, resultando em práticas cujas denominações já estão se tornando bastante familiares nos dias atuais como: Recrutamento e Seleção baseados em Competências, Remuneração baseada em Competências, Avaliação por competências, etc. (Eboli, 2002, p. 192)

3.9 Redescobrimo a Educação Corporativa

As necessidades quanto ao desenvolvimento de competências essenciais, que por sua vez está ancorado nos processos de gestão do conhecimento, conforme vimos, vêm obrigando as empresas a reestruturar suas áreas de T&D, no sentido de melhor apoiarem a estratégia empresarial e procurarem garantir maior competitividade no mercado. Nesse sentido, Eboli (1999, pp.118-119) afirma que existe hoje uma convergência de opiniões nesse sentido,

considerando ser “...absolutamente necessário que as empresas desenvolvam seus talentos para que tenham mais competitividade e melhores resultados nos negócios”.

Para fazer frente a essas necessidades, vimos surgir em meados da década de 1990 no Brasil sistemas educacionais que passaram a ser conhecidos pela denominação mais freqüente de “Universidades Corporativas”, gerando um certo conflito inicial com relação às Universidades Tradicionais. Segundo Eboli (In Fleury et al., 2002, p. 185):

A proliferação de experiências de universidades corporativas, ao mesmo tempo em que abre possibilidades concretas para transformar em realidade o velho sonho da “integração escola-empresa”, tem gerado muita discussão e polêmica nos círculos acadêmicos. A grande questão que se propõe é: as universidades corporativas constituem uma ameaça ou uma oportunidade para as universidades tradicionais?

As experiências nessa área deveriam servir para tranquilizar os preocupados com tal questão, pois a realidade é rica em exemplos de parcerias estratégicas e inovadoras entre as universidades corporativas e as instituições de ensino superior.

De acordo com estimativas recentes, milhares de empresas norte-americanas criaram universidades-empresas, faculdades e institutos de ensino para satisfazer as carências de conhecimento dos empregados.

Segundo Meister (1999, p. XXVII), o conceito de Universidade Corporativa surgiu nos EUA, em 1955, com o lançamento da *Crotonville*, pela General Electric. Porém, foi somente a partir da década de 1980 que o mercado americano assistiu a um aumento considerável do número de UC, como recurso estratégico utilizado pelas empresas no gerenciamento do aprendizado e desenvolvimento dos seus funcionários. Segundo a autora, no estudo “Diretrizes futuras da Universidade Corporativa 1999”, publicado pela *Corporate University Xchange (CUX)* em 1998, constatou-se a existência de 400 Universidades Corporativas nos EUA, sendo que em 2000 já havia cerca de duas mil. Dados estimativos apontam para o fato de que em 2010 esse número ultrapassará o número de Universidades Tradicionais naquele país, estimado no ano de 1999 em cerca de quatro mil.

Ainda segundo a autora (Idem), uma Universidade Corporativa pode ser definida como “...o guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender às estratégias empresariais de uma organização.”

Outras definições, complementares a essa, no entanto, vêm sendo apresentadas na literatura. Para Allen (2002, p. 9), por exemplo, “...Uma Universidade Corporativa é uma entidade educacional que compreende uma ferramenta estratégica projetada para auxiliar sua organização-mãe a atingir sua missão, por meio de atividades que cultivem a aprendizagem individual e organizacional, o conhecimento e a competência.”

Comparando estas duas definições, percebemos que a definição de Allen parece um pouco mais ajustada à realidade da Educação Corporativa praticada no Brasil, por não limitar os públicos envolvidos nas ações e programas de educação e desenvolvimento, que como veremos adiante pode envolver familiares dos funcionários e outros públicos.

Quanto ao estreito vínculo entre Universidade Corporativa e a Gestão por Competências, Eboli (2002a, p. 15) afirma que “As UC’s estão para o conceito de competências assim como os tradicionais centros de treinamento estiveram para o conceito de cargo.”

No Brasil, conseguiu-se identificar recentemente através de pesquisa⁵ cerca de 64 casos de empresas que afirmam possuir Universidades Corporativas (ver ANEXO “B”), sendo provável que já exista um número bastante superior embora também possam receber outros nomes como, por exemplo, “Academia” ou “Instituto” ou mesmo permanecer com a denominação tradicional de Departamento de T&D, conforme verificamos em Eboli (1999, p.118):

Existem também muitas experiências de empresas no Brasil que embora não tenham o emblema de “Universidade Corporativa” (termo cunhado nos Estados Unidos e indubitavelmente de forte apelo mercadológico) apresentam Sistemas Educacionais fundamentados nos princípios conceituais de uma Universidade Corporativa, e estão pautados por uma abordagem de gestão do conhecimento e competências. Alguns exemplos são: Datasul, Embraer, Gessy Lever, Rhodia, Volkswagen/Audi.

⁵ Foi realizada no período de Dez02 a Fev03 pesquisa exploratória pelo autor envolvendo sítios da Internet, literatura especializada e consultas a especialistas, no sentido de identificar prováveis casos de Universidades Corporativas brasileiras (ver ANEXO “B”).

Este novo conceito vem se disseminando rapidamente pelo mundo afora e já pode ser considerado uma realidade global. Segundo Tiadro (2002), cerca de 40% das 500 maiores empresas mundiais, citadas na revista Fortune, já possuem experiências semelhantes:

...caracterizadas como instituições voltadas para a educação permanente, com poucas instalações físicas, que operam em sistema virtual, este modelo de Universidade tem como objetivo desenvolver as competências dos recursos humanos, substituindo a fórmula exclusiva da 'sala de aula' pelas múltiplas formas de aprendizagem. (Idem)

Segundo Eboli (2002, p. 190-191), a Universidade Corporativa já desponta como o setor de maior taxa de crescimento no ensino superior, sendo necessário para melhor entender sua importância, conhecer as forças que deram sustentação ao seu surgimento:

- Organizações flexíveis: a emergência da organização não-hierarquizada, enxuta e flexível, com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial.
- Era do conhecimento: o advento e a consolidação da economia do conhecimento, na qual este é a nova base da formação de riqueza no nível individual, empresarial ou nacional.
- Rápida obsolescência do conhecimento: a redução do prazo de validade do conhecimento associado ao sentido de urgência.
- Empregabilidade: o novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para toda a vida.
- Educação para a estratégia global: mudança fundamental no mercado da educação global, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios. (Meister apud Eboli, 2002, p. 191)

3.10 Diferenças entre T&D e Educação Corporativa

De acordo com a literatura, existem diferenças fundamentais entre T&D e Educação Corporativa, tanto na sua concepção quanto na sua forma de atuação:

Há uma diferença fundamental entre uma Universidade Corporativa e um Departamento de Treinamento. Os Departamentos de Treinamento tendem a reagir às necessidades da organização-mãe, oferecendo aos empregados treinamento visando qualificá-los para o trabalho. Porém, uma Universidade atua como um guarda-chuva estratégico, educando e desenvolvendo funcionários, bem como fornecedores e até clientes. Ela também desempenha

um outro papel fundamental: o de disseminar a cultura corporativa através dos seus programas de aprendizagem. (Meister, 1999, p. 35)

Ainda segundo Meister (1999), outra diferença marcante é que os tradicionais Departamentos de T&D estão mais voltados para o desenvolvimento de habilidades técnicas imediatamente necessárias ao trabalho, enquanto a Educação Corporativa envolve o conhecimento de valores e da cultura, bem como dimensões da indústria na qual a empresa opera.

No contexto brasileiro, Alperstedt (2001) acrescenta que diferentemente dos Departamentos de T&D, as Universidades Corporativas utilizam sistemática universitária, mediante o oferecimento de cursos em bases modulares, com reconhecimento de créditos, inclusive denominando o conjunto de instrutores e professores, de corpo docente.

Cabe porém uma constatação sobre essa questão. Tendo em vista a escassez de informações sobre o assunto é comum verificarmos a repetição de informações provenientes dos artigos de Meister, sem que haja crítica com relação à realidade brasileira. Veja-se, por exemplo, o quadro abaixo, onde se apresentam as características que diferenciam o T&D da Educação Corporativa:

Quadro 3 - Estratégia Tradicional X Estratégia Competitiva

ESTRATÉGIA TRADICIONAL (T&D)	ESTRATÉGIA COMPETITIVA (UNIVERSIDADES CORPORATIVAS)
MISSÃO	
EDUCAR PESSOAS	MELHORAR A ORGANIZAÇÃO ATRAVÉS DO APRENDIZADO CONTÍNUO E APLICADO.
OBJETIVOS	
CUMPRIR ORÇAMENTOS	APLICAR APRENDIZADO NA REALIDADE DA EMPRESA, MELHORANDO CONTINUAMENTE SUA PERFORMANCE.
CENTRO DE CUSTOS	CENTRO DE LUCROS
BUROCRÁTICO	COMPETITIVO
SEM VINCULAÇÃO COM A CULTURA	MELHORANDO A CULTURA
ESTRATÉGIAS	
CONCENTRADA NA SALA DE AULA	ABERTA PARA O MUNDO
VISÃO ENDÓGENA	VISÃO EXÓGENA, VISITAS, ENTREVISTAS, BENCHMARKING
NÃO HÁ EXIGÊNCIA DE APLICAÇÃO	BUSCA APLICAÇÃO EM PROJETOS
NÃO HÁ VINCULAÇÃO COM A	SERVE COMO INDICADOR DE

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA
RESPONSABILIDADE DA EMPRESA	RESPONSABILIDADE CONJUNTA ENTRE COLABORADOR E EMPRESA
AVALIA OS PROFESSORES	AVALIA A APLICAÇÃO
CONSULTORES EXTERNOS	CONSULTORES INTERNOS E EXTERNOS
TECNOLOGIA TRADICIONAL	TECNOLOGIAS AVANÇADAS

Fonte: Junqueira (2002)

Ao analisar as características da Estratégia Tradicional de RH, neste caso, percebe-se por exemplo que, quanto aos Objetivos, o autor propaga a idéia de que não há vinculação com a cultura da empresa, o que não parece verdadeiro para todos os casos. Vale lembrar, por exemplo, o caso das organizações militares, cuja estratégia de RH, principalmente no que se refere à área de T&D, está totalmente vinculada à cultura, reforçando-a continuamente de forma bastante eficaz. Sabe-se, por experiência, que essas organizações, caracteristicamente burocráticas, apresentam ainda hoje inúmeros paralelos no setor privado, razão pela qual a idéia de não vinculação com a cultura não parece um critério adequado para diferenciar a Estratégia Tradicional de RH da nova Estratégia Competitiva.

Há, além disso, os casos *sui generis*, como o das Polícias Militares brasileiras. A Polícia Militar do Estado de São Paulo é um bom exemplo disso. Ela possui toda uma estrutura física de T&D composta por Órgãos de Apoio de Ensino – A Academia de Polícia Militar do Barro Branco é um deles -, coordenados por uma Diretoria de Ensino, que responde diretamente ao Subcomandante Geral da Corporação. Esses órgãos são responsáveis pela formação e aperfeiçoamento de todos os Policias Militares, inclusive com cursos em nível de graduação reconhecidos pelo MEC. O conjunto de professores é denominado de “corpo docente” e os cursos são realizados em bases modulares, com sistemática universitária. Apesar disso, trata-se de uma organização militar, cujos princípios, ainda fortemente enraizados nos valores da Administração Clássica, conflitam drasticamente com aqueles apontados pela literatura para caracterizar a Educação Corporativa.

3.11 Estágio Atual das Pesquisas Sobre Educação Corporativa

3.11.1 O Quadro Brasileiro

Apesar da ampla disseminação do conceito, pesquisas relevantes sobre a prática da Educação Corporativa, consubstanciada nas Universidades Corporativas, têm sido bastante escassas. Informações sobre quais empresas efetivamente possuem UC e com que grau de qualidade vêm desenvolvendo ações e programas de Educação Corporativa se restringem a um número muito pequeno diante de um universo de milhares de empresas brasileiras.

Os estudos mais relevantes sobre o contexto brasileiro podem ser atribuídos a Eboli, cujos principais trabalhos encontram-se elencados no referencial bibliográfico do presente trabalho de pesquisa. Dentre os estudos desenvolvidos pela autora, destaca-se a sua contribuição para a avaliação das UC através da proposta de princípios e práticas de sucesso da Universidade Corporativa.

Inicialmente, a autora propôs os 8 princípios e práticas de sucesso da Educação Corporativa apresentados a seguir:

- *Ações e programas educacionais concebidos com base na identificação das competências críticas (empresariais e humanas);*
- *O sistema de gestão do conhecimento estimula o compartilhamento de conhecimentos e a troca de experiências;*
- *Intensiva utilização da tecnologia aplicada à educação: "Aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar";*
- *Forte compromisso da empresa com a cidadania empresarial;*
- *Veículo de fortalecimento e disseminação da cultura;*
- *Líderes e gestores se responsabilizam pelo processo de aprendizagem;*
- *Na avaliação dos resultados dos investimentos em educação são considerados os objetivos do negócio;*
- *Formação de parcerias com instituições de ensino superior. Eboli (In FLEURY, 2002, p. 195)*

Mais recentemente, em artigo publicado na revista T&D, esses princípios objetivando qualificar as *best practices* em Educação Corporativa, nas empresas brasileiras, foram ampliados para 12, conforme segue:

- *Comprometimento da alta cúpula com a educação corporativa e estratégia competitiva.*
- *Identificação das competências críticas: empresariais e humanas.*
- *Ações e programas educacionais concebidos a partir da identificação das competências críticas (empresariais e humanas).*

- *Sistema de gestão do conhecimento estimula o compartilhamento de conhecimentos e troca de experiências.*
- *Intensiva utilização da tecnologia aplicada à educação: "Aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar".*
- *Adoção da educação "inclusiva" – público interno e externo.*
- *Forte compromisso da empresa com a cidadania empresarial.*
- *Veículo de fortalecimento e disseminação da cultura.*
- *Líderes e gestores se responsabilizam pelo processo de aprendizagem.*
- *Na avaliação dos resultados dos investimentos em educação são considerados os objetivos do negócio.*
- *Formação de parcerias com instituições de ensino superior.*
- *Venda de serviços, tornando-se um centro de resultados. (Eboli, 2002a, p. 16-19)*

No que diz respeito a órgãos voltados à pesquisa sobre Educação Corporativa, basicamente todos aqueles que se vinculam à área de RH dedicam algum espaço ao tema, muito embora não seja comum possuírem alguma atividade sistemática de busca e consolidação de informações nesse sentido. Uma das exceções é a Associação Brasileira de Educação à Distância (ABED), cujo interesse se concentra mais sobre o e-learning, que tem procurado congrega os Diretores de Universidades Corporativas através de reuniões e debates, porém sem obter uma adesão significativa por parte das empresas.

3.11.2 O Quadro Internacional

No âmbito internacional o carro-chefe das pesquisas sobre o tema parece estar a cargo da *Corporate University Xchange Inc. (CUX)*, empresa renomada no mercado internacional no desenvolvimento e implementação de UC, sob a presidência da consultora americana Jeanne C. Meister. Essa empresa é responsável pela divulgação do *Corporate University Xchange Annual Benchmarking Report*, um relatório anual das melhores práticas em Educação Corporativa, envolvendo cerca de 250 Universidades Corporativas nos EUA (CUX, 2003).

Outra fonte internacional de pesquisas relevante é a empresa IPC, chefiada por Richard Dealtry, do Reino Unido. Ela é responsável pelo lançamento do método conhecido como "The RealTime Corporate University Blueprint learning management". Trata-se de um método de implementação e gerenciamento de UC voltada para a identificação e gestão de todas as áreas de decisão chave da empresa, interfaces de relacionamento, redes de comunicação e infraestrutura, seja em ambiente virtual ou físico. (IPC, 2003)

Além disso, é preciso destacar que essas organizações contam com parcerias estratégicas com instituições de renome internacional na área como a ASTD (American Society for Training and Development), entidade voltada para a produção e disseminação de conhecimentos sobre teorias e práticas de T&D.

4 METODOLOGIA

4.1 Considerações Metodológicas

A Ciência, segundo Lakatos & Marconi (1995, p.19), pode ser considerada como uma “...sistematização de conhecimentos, um conjunto de proposições logicamente correlacionadas sobre o comportamento de certos fenômenos que se deseja estudar.” Trata-se, portanto, de conhecimento passível de verificação e validação por parte da comunidade científica, de modo a garantir a sua veracidade.

Nesse sentido, não existe Ciência sem método, já que somente ele é capaz de emprestar à árdua tarefa de construção do saber as ferramentas necessárias a sua precisão.

Seguindo a tipologia sugerida por Abramo et al. (1979, pp. 34-43), o presente trabalho de pesquisa classifica-se, segundo o setor de conhecimento, como monodisciplinar, circunscrita à área da Administração. Tendo em vista que seus resultados terão aplicação imediata na solução de problemas reais relacionados às parcerias entre Empresas e Universidades Tradicionais, podemos classificá-la também como pesquisa aplicada.

A definição do método de pesquisa baseou-se no tipo de pesquisa a ser adotada para que os objetivos propostos pudessem ser atingidos a contento. Primeiramente constatou-se que o conhecimento disponível sobre o tema não permitia a formulação de hipóteses de solução do problema de pesquisa. Essa solução passaria obrigatoriamente pela análise de dados sobre o que levou as empresas a buscarem parcerias e quais as suas características atuais, conhecimento este não disponível. Assim sendo, optou-se pela adoção da pesquisa descritiva, mas com finalidade exploratória, o que levou à escolha do método denominado “Estudo de Campo”.

A escolha do método foi pautada na limitação de média profundidade e média amplitude necessárias e suficientes ao alcance dos objetivos da pesquisa. Além disso, segundo Mattar (2000, p. 27), os Estudos de Campo “...constituem-se numa grande fonte geradora de hipóteses. Os estudos de campo servem, principalmente, aos propósitos da pesquisa exploratória, em que a ênfase está na geração e não no teste de hipóteses...”

O estudo foi caracterizado, na sua maior parte, pela coleta de dados objetivos, ou seja, de fatos acerca da realidade das parcerias entre Empresas instaladas no Brasil e Universidades Tradicionais. Esses dados, segundo a sua procedência, foram classificados como dados primários, já que foram resultantes de coleta realizada pelo próprio autor junto aos profissionais de RH das empresas componentes da amostra, através de correio eletrônico. Cabe enfatizar, ainda, a perspectiva em corte transversal adotada, uma vez que este trabalho se propõe a uma leitura momentânea do fenômeno “parcerias” e não o seu acompanhamento ao longo do tempo.

4.2 Composição da Amostra

O passo inicial para a definição da amostra foi a tentativa de se obter uma quantidade razoável de empresas que possuíssem Sistemas de Educação Corporativa, a fim de que se pudesse compará-las com as demais no que se referia às parcerias.

Porém, dada a escassez de pesquisas brasileiras sobre o tema, a principal dificuldade enfrentada foi a falta de informações mais precisas sobre o perfil típico de empresa mais propensa a adotar o conceito de Educação Corporativa, o que nos colocou frente a um universo enorme de possibilidades, composto por milhares de empresas.

Diante desse fato, a fim de se obter uma amostra satisfatória às necessidades da pesquisa, optou-se então por uma combinação das técnicas de amostragem não-probabilística “autogerada” e “intencional” (Mattar, 2000, p. 138-140). Assim, mediante pesquisa exploratória, foi coletada uma amostra “autogerada” composta por empresas que afirmavam possuir Universidades Corporativas, portanto, que adotavam a Educação Corporativa. Essa amostra foi gerada a partir de consultas a artigos, sítios da Internet e especialistas da área, via e-mail. O resultado foi uma pequena amostra de 64 empresas, identificadas no ANEXO “B”.

Essa pequena amostra foi comparada com a lista das 500 maiores e melhores empresas e com a lista das 100 melhores para se trabalhar (ambas pertencentes ao *ranking* da Revista Exame), a fim de se descobrir a proporção de empresas possuidoras de UC nesses dois grupos. Como resultado, constatou-se que cerca de 53% das empresas que afirmavam possuir UC pertenciam a uma das duas listas, o que levou à escolha de empresas desses *rankings* para comporem a amostra.

O processo de amostragem foi então realizado num universo composto pelas empresas pertencentes aos *rankings* 2002 da revista Exame das 500 Melhores & Maiores, mais o *ranking* das 100 Melhores Empresas para se Trabalhar, algumas empresas não pertencentes a esses *rankings*, mas pertencentes ao mailing de ex-alunos do curso MBA-RH, da FIA-USP, bem como empresas que afirmavam possuir Universidades Corporativas, segundo pesquisa exploratória realizada pelo autor.

Esse critério resultou em uma lista de mais de 700 empresas, que em razão das limitações de tempo e recursos foram reduzidas a 125 (ver ANEXO “D”), através do filtro da 2ª rodada da pesquisa *DELPHI-RH 2010: Tendências na Gestão de Pessoas*, levada a efeito no 2º semestre de 2003 pela FIA-USP. Nessa rodada, foi incluída uma pergunta de controle para identificar empresas que adotavam Educação Corporativa.

Finalmente, os questionários foram enviados via correio eletrônico e respondidos entre os meses de outubro e novembro, resultando numa amostra final de 45 empresas, cujas respostas foram tabuladas e analisadas com apoio do software Excel, da Microsoft.

4.3 O Instrumento de Pesquisa

Quanto às técnicas e instrumentos de observação do fenômeno estudado, pode-se classificar a pesquisa como observação indireta, uma que vez que foi realizada com base em consultas bibliográficas e estudo de campo mediante a aplicação de questionários.

O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário composto por 11 questões (ver ANEXO “B”), sendo as duas primeiras destinadas a saber se a empresa possuía ou não Sistema de Educação Corporativa e, a segunda, destinada a saber a quanto tempo havia sido implantado. Essas informações foram julgadas essenciais para que se pudesse analisar alguma possível relação entre a Educação Corporativa e as parcerias. As demais 9 perguntas trataram de aspectos variados das parcerias, que serão explicitadas no próximo capítulo.

O questionário foi encaminhado diretamente ao respondente através de correio eletrônico, sendo as questões precedidas de uma carta solicitando o seu preenchimento e informando sobre o fato de se tratar de pesquisa destinada a compor dissertação de Mestrado. Na carta, o autor se propôs a enviar os resultados aos respondentes que se manifestassem nesse sentido,

sendo solicitado que preenchessem a pesquisa no próprio corpo da mensagem, bastando para isso utilizar o comando de “responder” do software de correio eletrônico.

Como os respondentes foram definidos em razão das suas posições nas empresas, e sendo considerado pelo autor que o nome e posição seriam suficientes para qualificá-los para a pesquisa, essas informações só foram pedidas para o caso de encaminhamento a outra pessoa, por razões diversas.

A escolha da posição dos respondentes como profissionais de RH em nível de Direção ou Gerência, foi feita dados os seguintes motivos:

Trata-se normalmente da posição na empresa com maior grau de conhecimento e envolvimento com o tema, exceto os próprios Diretores de UC, cuja identificação e informações de contato não se encontravam disponíveis;

Os Departamentos de T&D, muitos dos quais provavelmente adotavam o conceito de Educação Corporativa, mas não adotavam denominação condizente, provavelmente estariam sob sua Chefia;

Sua identificação e endereço de correio eletrônico poderiam ser encontrados em sítios da internet especializados em RH, o que tornou bastante viável o contato.

Quanto à validação do instrumento, o mesmo foi submetido a pré-teste em empresas que não pertenciam à amostra final, sendo então depurado para evitar distorções. Vale ainda destacar que, segundo Goode & Hatt (1968, pp. 219-220), a adequação do questionário auto-administrado dependerá das exigências específicas do problema de pesquisa quanto: “1) ao tipo de informação necessária, 2) ao tipo de informante alcançado, 3) à acessibilidade dos informantes, e 4) à precisão da hipótese.”

No presente caso, o tipo de informação pesquisada se resume a fatos da realidade das organizações, não havendo questões que envolvam carga emocional aos informantes, o que fala positivamente a favor do instrumento.

Quanto à acessibilidade, como já foi dito, foram utilizados cadastros disponíveis em sítios da Internet especializados em ARH, o que torna essa questão de menor importância. No que diz respeito à precisão da hipótese, segundo os autores (1968, p. 226), “...o questionário é o mais

útil, quando uma grande quantidade de trabalho exploratório chegou a limitar as questões a serem respondidas...”, ou seja, quando as questões colocadas aos respondentes se apresentam de forma clara e precisa, limitando dessa forma a margem de erro na sua interpretação, cuidados que se procurou adotar na construção do instrumento.

Logo, a questão determinante para a validação da pesquisa parece residir no tipo de informante alcançado, ou seja, no fato de que ela foi realizada através de questionário, encaminhado aos respondentes via e-mail, o que pode implicar em viés, uma vez que os respondentes é que decidiram quanto a respondê-lo ou não, a partir do conhecimento prévio do tema, segundo o seu interesse, medo de exposição ou outros fatores.

Valendo-se novamente dos autores (Ibidem, p. 223), “...os grupos ‘não pode’ e ‘não quer’ distorcem a amostra numa direção conhecida, mas num grau desconhecido...”, sendo a direção da distorção no sentido dos mais interessados, com maior status sócio-econômico e maior grau de instrução. Essa distorção, entretanto pode ser prevenida com a escolha de um grupo de informantes altamente selecionados, com o envio de uma segunda tentativa aos que não responderem ou mediante a análise das características desse grupo (Ibidem, p. 224), todas providências adotadas no presente estudo.

4.4 Tratamento e Análise dos Dados Coletados

Os dados receberam tratamento estatístico através de estatísticas simples, para definir quantitativamente as incidências sobre variáveis pertencentes a dois subtemas: (1) Sistemas de Educação Corporativa; e (2) Parcerias.

Quanto ao subtema Sistemas de Educação Corporativa, foram definidas as seguintes variáveis:

Quadro 4 - Variáveis do Subtema SEC

VARIÁVEL	VALORES
POSSUIR SEC	SIM OU NÃO
TEMPO DE SEC	2 ANOS OU MENOS DE 3 A 4 ANOS 5 ANOS OU MAIS
NOME DO SEC	DESCRIÇÃO DO NOME

Quanto ao subtema Parcerias, foram definidas as seguintes variáveis:

Quadro 5 - Variáveis do Subtema Parcerias

VARIÁVEL	VALORES
POSSUIR PARCERIA	SIM OU NÃO
INÍCIO DA PARCERIA	ANTES DA DÉCADA DE 90 NA DÉCADA DE 90 DE 2000 PARA CÁ
NOME DAS PARCEIRAS	DESCRIÇÃO DOS NOMES
VANTAGEM DA PARCERIA	DESCRIÇÃO DA VANTAGEM
DESVANTAGEM DA PARCERIA	DESCRIÇÃO DA DESVANTAGEM
INTENÇÃO DE AMPLIAR PARCERIA	SIM OU NÃO
PÚBLICOS ABRANGIDOS PELA PARCERIA	FUNCIONÁRIOS CLIENTES FORNECEDORES OUTROS
% DE PARTICIPAÇÃO DA PARCERIA	MENOS DE 10 % ENTRE 10 % E 20 % ENTRE 21 % E 40 % ENTRE 41 % E 60 % ENTRE 61 % E 80 % MAIS DE 80 %
MODALIDADE DA PARCERIA	MULTIPARCEIROS EXCLUSIVIDADE
OBJETO DA PARCERIA	DESIGN DE CURSOS ALOCÇÃO DE PROFESSORES USO DE INSTALAÇÕES E/OU EQUIPAMENTOS OUTROS ITENS
INTENÇÃO DE REALIZAR PARCERIAS (CASO AINDA NÃO TENHA)	SIM, NO PRÓXIMO ANO SIM, NOS PRÓXIMOS ANOS NÃO HÁ PLANOS NESSE SENTIDO

O nível de interpretação da pesquisa pode ser classificado como mensurativo, uma vez que além de descrever as características das parcerias, possibilitou a medição da sua incidência, em termos absolutos e percentuais, restringindo-se a análises univariadas, suficientes para a descrição estatística do fenômeno estudado. Essa medição possibilitou a formação de

subgrupos e a comparação do comportamento das variáveis nesses subgrupos, conforme veremos a seguir.

4.5 Modelo Conceitual da Pesquisa

O presente trabalho foi desenvolvido com base no seguinte modelo conceitual:

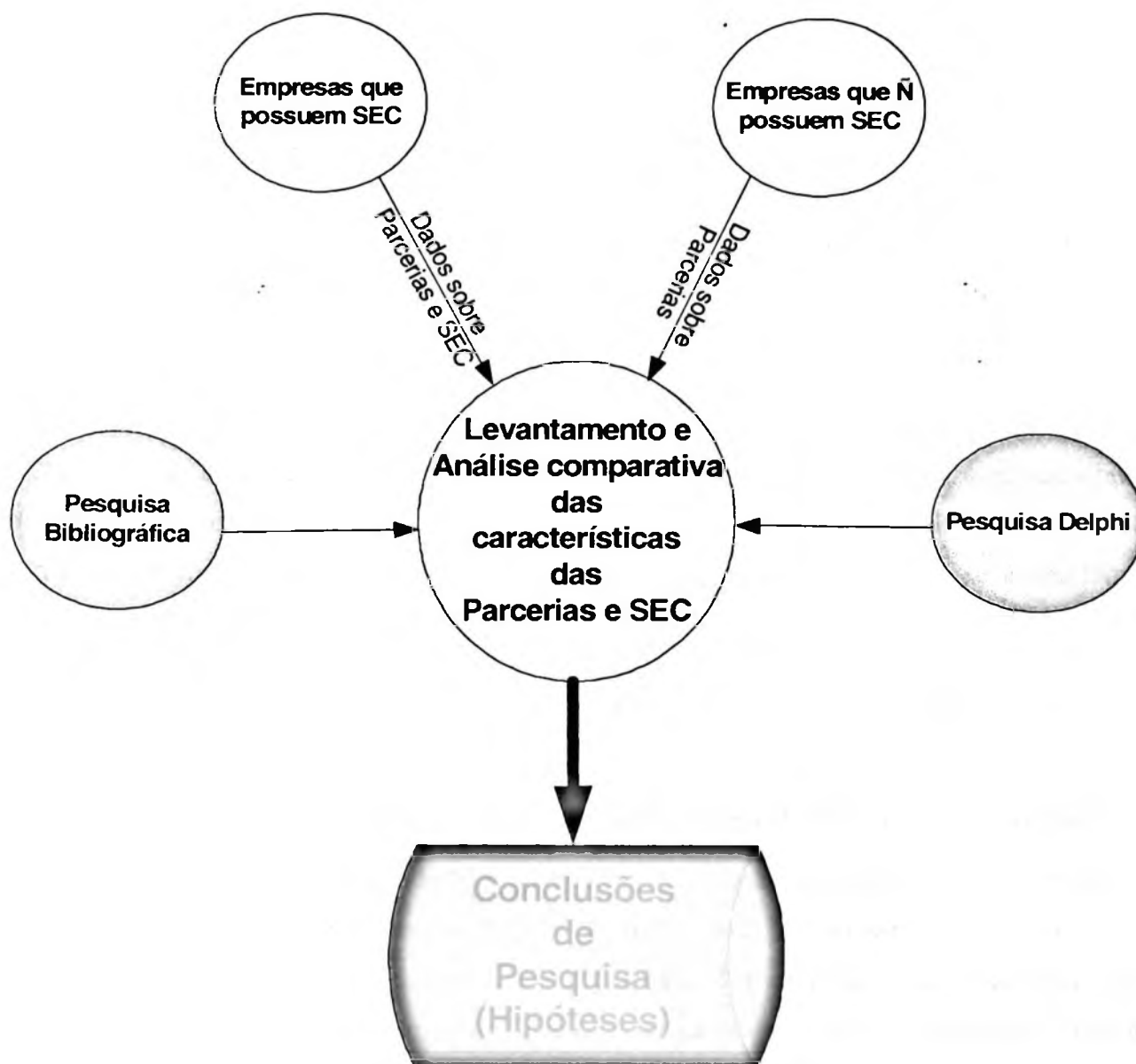


Figura 1 - Modelo Conceitual da Pesquisa Desenvolvido Pelo Autor

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DE PESQUISA

O presente trabalho de pesquisa foi delineado de modo a contemplar a descrição do fenômeno busca de Parcerias com Universidades Tradicionais, por parte das Empresas, com vistas a estabelecer relações com a Educação Corporativa, conforme foi explicado.

A Educação Corporativa, vista em detalhe no Capítulo xx, chega ao Brasil em meados da década de 90, disseminando-se como prática empresarial e fortalecendo-se como tendência para os próximos anos, conforme resultados da Pesquisa *DELPHI-RH 2010: Tendências na Gestão de Pessoas*. Nesse momento, cria-se uma expectativa por parte das Organizações de Educação Tradicional, acerca de uma possível concorrência por parte das Universidades Corporativas, porém essa relação evolui para uma cooperação entre as partes, concretizada através de parcerias Empresa-Escola. A falta de informações descritivas dessa relação, entretanto, motivou a realização de pesquisa de campo na qual se pudessem basear análises mais objetivas.

Nesse contexto, procurou-se através de pesquisa de campo obter informações que tornassem possível a verificação de quando se iniciaram essas parcerias, se esse fato coincide com o período de disseminação do conceito e práticas de Educação Corporativa, bem como se esta constitui fator predisponente das empresas para a sua realização, ou seja, se a adoção da Educação Corporativa favorece a busca por parcerias.

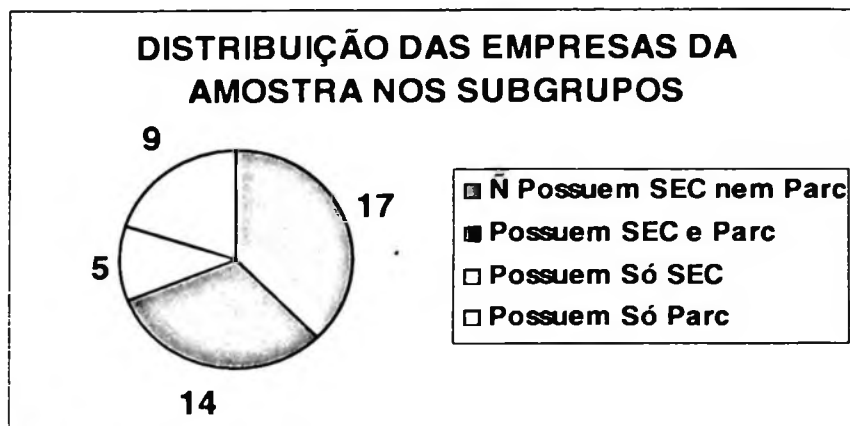
Assim sendo, apresentam-se a seguir os dados obtidos, com as respectivas análises acerca do fenômeno estudado.

5.1 Características das Empresas da Amostra Quanto à Realização de Parcerias

Inicialmente, a tabulação dos dados da amostra resultou na composição de 4 subgrupos ou categorias, num total de 45 empresas (ANEXO "C"), classificadas em: (1) Empresas que afirmaram não possuir nem Sistema de Educação Corporativa nem Parcerias com Universidades Tradicionais; (2) Empresas que afirmaram possuir tanto Sistema de Educação Corporativa como Parcerias com Universidades Tradicionais; (3) Empresas que afirmaram possuir somente Sistema de Educação Corporativa, sem realizar Parcerias com Universidades Tradicionais; (4) Empresas que afirmaram realizar Parcerias com Universidades Tradicionais,

sem no entanto possuir Sistema de Educação Corporativa. Essas categorias encontram resumidas no Gráfico abaixo:

Gráfico 1 - Distribuição das Empresas da Amostra nos Subgrupos



5.2 Composição dos Subgrupos

O subgrupo das empresas que afirmaram não possuir nem Sistema de Educação Corporativa nem Parcerias com Universidades Tradicionais foi composto pelas seguintes empresas:

- GIVAUDAN
- RIPASA
- RHODIA
- ADIGO CONSULTORIA
- PHILIPS
- RM SISTEMAS
- PROMON
- HERING
- IMPRENSA OFICIAL SP
- PETROQUÍMICA TRIUNFO
- BRAVOX
- SANSUNG
- CSN
- OTIS
- BENTELER
- HERSHEY'S
- EUCATEX

O subgrupo das empresas que afirmaram possuir tanto Sistema de Educação Corporativa como Parcerias com Universidades Tradicionais foi composto pelas seguintes empresas:

- VOLVO
- XEROX
- SPRINGER CARRIER
- SCHINDLER
- UNISYS
- JANSSEN CILAG FARMAC
- ALCATEL
- COOXUPE
- BRASKEM
- EBERLE
- MACDONALD
- BANCO REAL ABNAMRO
- EDITORA ABRIL
- VALEO
- MOTOROLA

O subgrupo das empresas que afirmaram possuir somente Sistema de Educação Corporativa, sem realizar Parcerias com Universidades Tradicionais, foi composto pelas seguintes empresas:

- GRUPO VOITH
- BOMPREGO
- BANKBOSTON
- O GLOBO
- NATURA

Finalmente, o subgrupo das empresas que afirmaram realizar Parcerias com Universidades Tradicionais, sem no entanto possuir Sistema de Educação Corporativa, foi composto pelas seguintes empresas:

- JARI CELULOSE
- JÚNIOR CONSULTORIA
- RHODIA-STER

- SAT
- PILKINGTON
- UNILEVER
- VISTEON
- EMBRAER

5.3 As Empresas e os respectivos Sistemas de Educação Corporativa

Das 45 empresas da amostra, aproximadamente 44% declararam possuir Sistema de Educação Corporativa, totalizando 20 empresas, identificadas abaixo com a indicação dos respectivos nomes dos seus SEC, lembrando que alguns deles não possuem um nome específico:

Quadro 6 - Sistemas de Educação Corporativa da Amostra

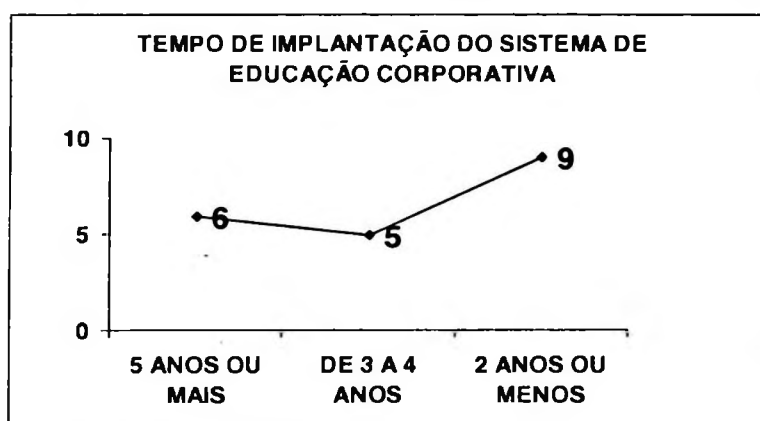
ORD.	EMPRESA	NOME DO SISTEMA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA
1	VOLVO	LEGOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
2	XEROX	LEARNING CENTER
3	SPRINGER CARRIER	PROGRAMA DE EDUCAÇÃO
4	SCHINDLER	CENTRO DE TREINAMENTO TÉCNICO
5	GRUPO VOITH	VOITH ENGINEERING ACADEMY E PROJECT MANAGEMENT ACADEMY
6	UNISYS	UNISYS UNIVERSITY
7	JANSSEN FARMAC CILAG	(NÃO PREENCHIDO)
8	BOMPREGO	UNIVERSIDADE BOMPREGO
9	BANKBOSTON	BOSTON SCHOOL
10	ALCATEL	ALCATEL UNIVERSITY
11	UNILEVER	(NÃO PREENCHIDO)
12	BRASKEM	CENTRO DE DESENVOLVIMENTO POR COMPETÊNCIAS BRASKEM
13	O GLOBO	(NÃO PREENCHIDO)
14	NATURA*	EDUCAÇÃO CORPORATIVA NATURA (NOME SUGERIDO)
15	EBERLE	EDUCAÇÃO E CIDADANIA
16	MACDONALD	UNIVERSIDADE DO HAMBÚRGUER
17	BANCO ABNAMRO REAL	(NÃO PREENCHIDO)
18	EDITORIA ABRIL	NUCLEO DE DESENVOLVIMENTO DE

* A empresa Natura, por estar em fase adiantada de implantação da sua Universidade Corporativa, foi incluída nesta categoria com o nome sugerido pela respondente. No caso da empresa Embraer, respeitou-se a opinião do respondente, apesar de a empresa ser citada na literatura como praticante da Educação Corporativa.

		PESSOAS - NDP
19	VALEO	(NÃO PREENCHIDO)
20	MOTOROLA	LEADERSHIP, LEARNING & PERFORMANCE - MOTOROLA UNIVERSIT

Quanto ao perfil desses Sistemas, foram coletadas apenas informações relativas ao tempo de implantação, resultando no gráfico abaixo, onde se pode notar que 45% deles são bastante recentes, tendo sido criados nos últimos dois anos. Quanto aos demais, 25 % possuem de 3 a 4 anos de implantação, sendo que os restantes 30% já existem há pelo menos 5 anos.

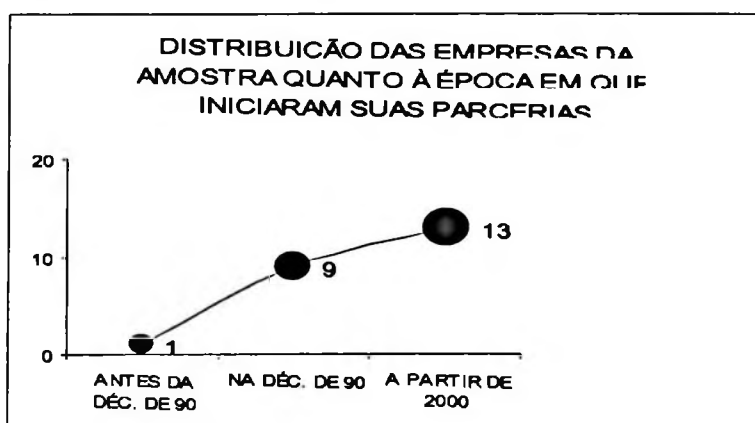
Gráfico 2 - Distribuição das Empresas da Amostra Quanto ao Tempo de Implantação do SEC



5.4 Quando se Iniciaram as Parcerias

Conforme se verifica no gráfico a baixo, apenas uma parceria iniciou antes da década de 90, havendo a partir de então uma busca crescente por parte das Empresas da amostra.

Gráfico 3 - Distribuição das Empresas Segundo o Tempo de Parceria

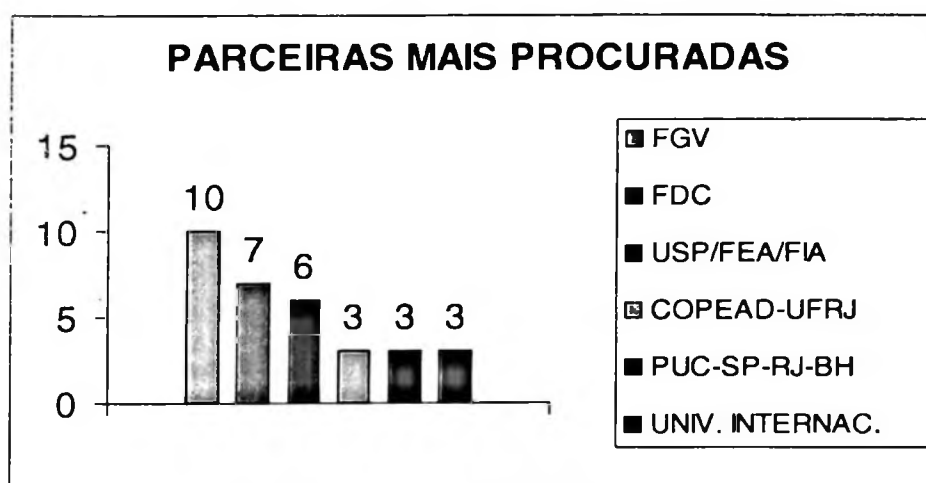


Esse fato aponta para uma relação direta entre a disseminação da Educação Corporativa e o aumento da busca por parcerias, que passaremos a analisar mais precisamente adiante.

5.5 Quem são as Parceiras

As parceiras mais citadas pelas empresas são as Universidades classificadas com sendo de “primeira linha”, conforme se pode notar pelo gráfico abaixo, figurando como a mais citada a Fundação Getúlio Vargas, seguida pela Fundação Dom Cabral e pela Universidade de São Paulo. Na seqüência aparecem a Universidade Federal do Rio de Janeiro e as Pontifícias Universidades Católicas, aqui agrupadas sob a marca PUC. As Universidades Internacionais foram incluídas para evidenciar a concorrência estrangeira nesse mercado. A relação completa das Parceiras, com as respectivas frequências com que foram citadas, encontra-se no ANEXO “F” .

Gráfico 4 - Parceiras Mais Procuradas Pelas Empresas



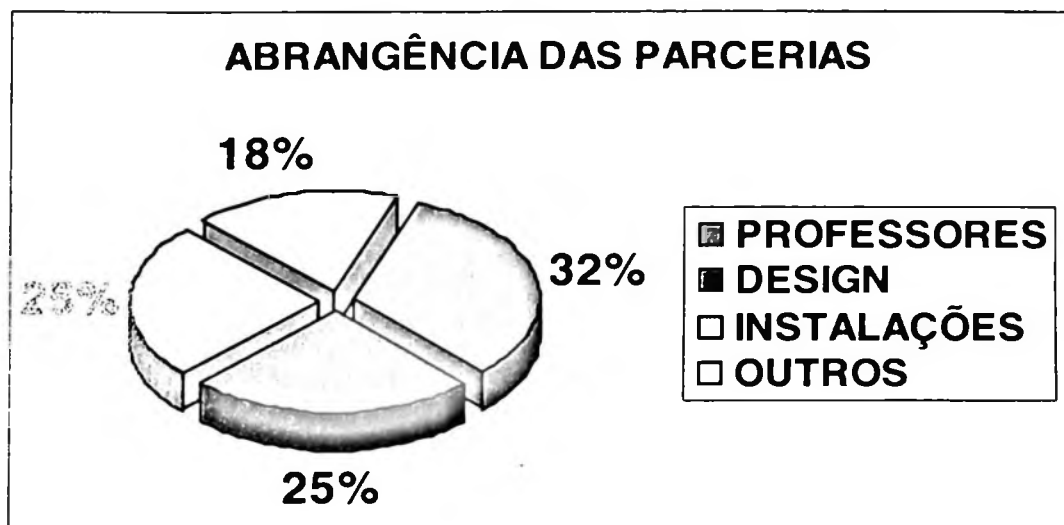
5.6 A Abrangência das Parcerias

O objeto das parcerias apresentou-se bastante variado, conforme mostraram os resultados obtidos na pesquisa. Os motivos citados foram:

- Design de Cursos
- Alocação de Professores
- Uso de instalações e/ou equipamentos
- Desenvolvimento de Conteúdos
- Consultoria
- Desenvolvimento Projetos conjuntos
- Realização de pós-graduação (MBA)
- Transferência de know-how
- Troca de informações
- Apoio Pedagógico

Entretanto, verificando-se a incidência das respostas percebe-se que o que as empresas mais procuram nas parcerias, conforme se verifica no gráfico abaixo, é a alocação de Professores, com 38% das indicações, seguida do Design de Cursos e do Uso de Instalações e/ou Equipamentos, com 25% das indicações cada. As demais opções, totalizando 18%, ficaram diluídas nas categorias restantes, de forma homogênea.

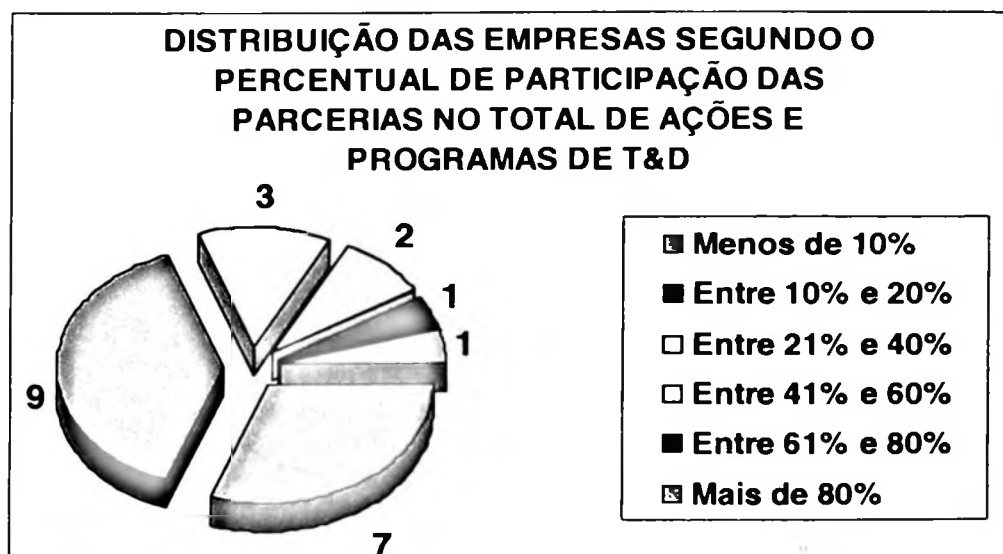
Gráfico 5 - Abrangência das Parcerias



5.7 O Percentual de Participação da Parceira no Total de Programas e/ou Ações de T&D das Empresas

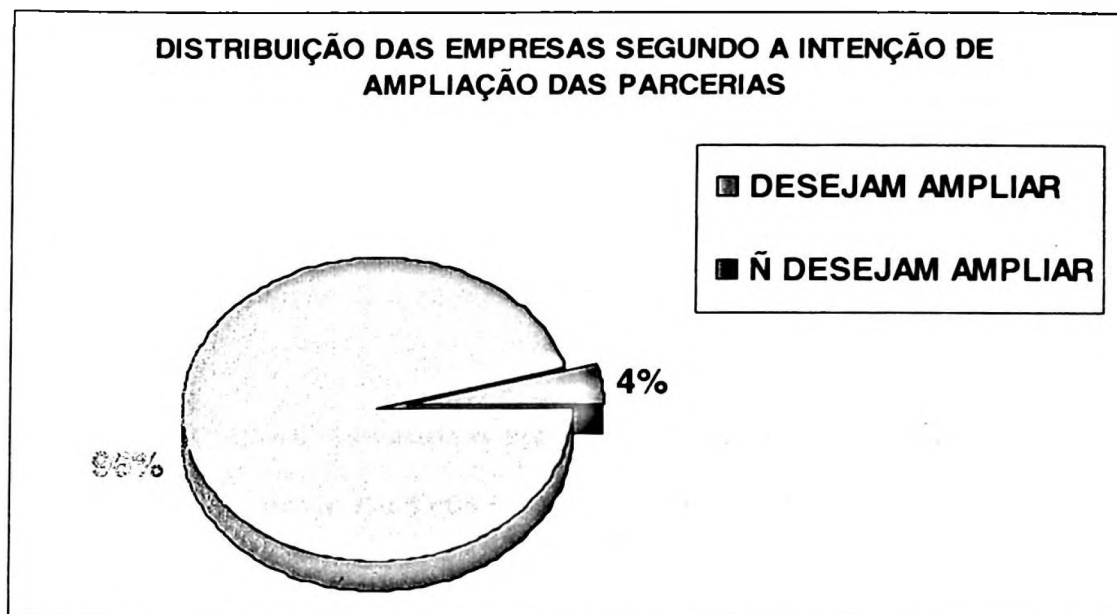
Em aproximadamente 70% das empresas que possuem parcerias, a sua participação atinge no máximo 20% do total de ações e programas de T&D, conforme se verifica no gráfico abaixo:

Gráfico 6 - Percentual de Participação das Parcerias nas Ações e Programas de T&D



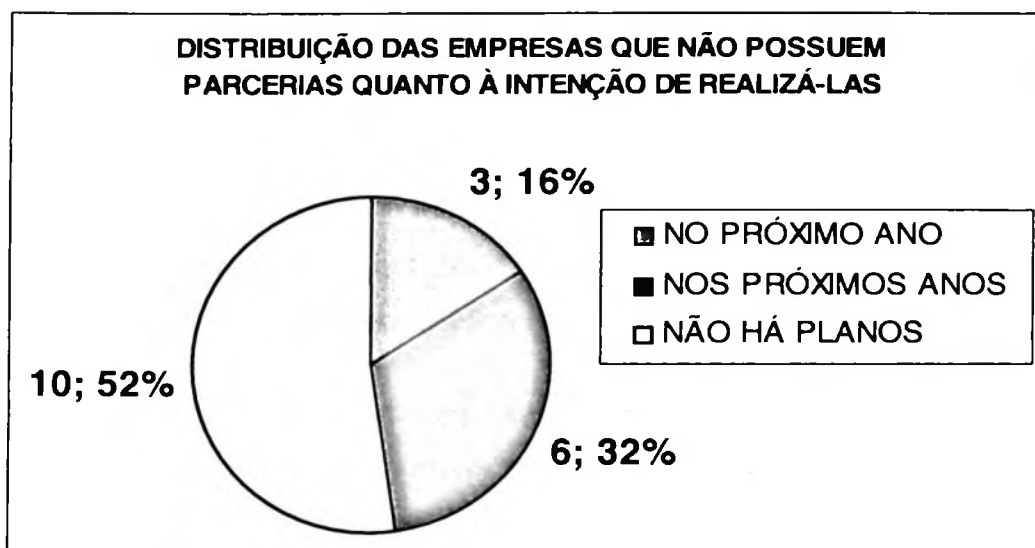
Por outro lado, verifica-se que existe uma tendência de crescimento dessa participação evidenciada pela intenção de ampliação das parcerias, declarada pelos respondentes, conforme gráfico abaixo:

Gráfico 7 - Intenção de Ampliação das Parcerias



A tendência de aumento da disseminação das parcerias também se evidencia no grupo das empresas que não as possuem atualmente, onde se verifica um interesse declarado de cerca de 48%, conforme gráfico abaixo:

Gráfico 8 - Intenção de Iniciar Parcerias



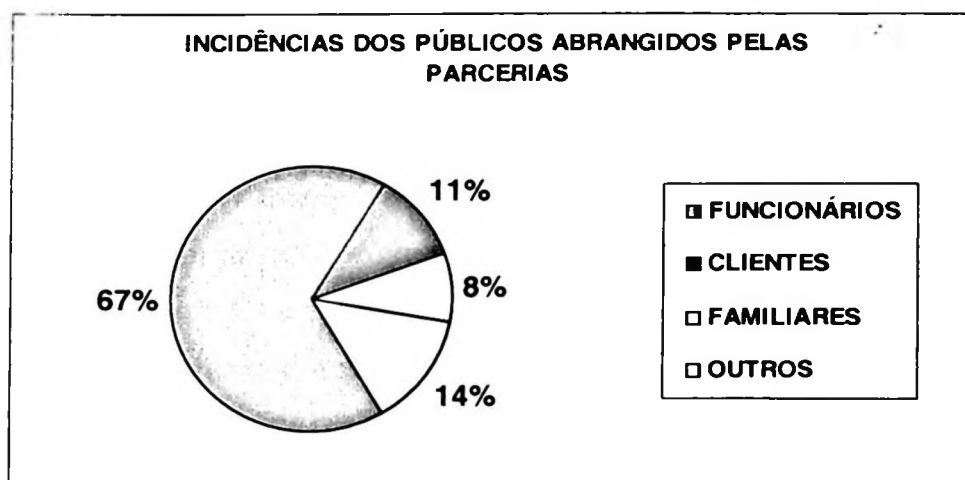
5.8 Os Públicos Atendidos pelas Parcerias

Os públicos citados pelas empresas foram:

- Funcionários
- Clientes
- Fornecedores
- Concessionários
- Familiares
- Formadores de Opinião
- Público em Geral
- Setores Afins
- Estudantes/Bolsistas

A frequência da distribuição dos públicos atendidos pelas parcerias resultou no seguinte gráfico:

Gráfico 9 - Incidência de Públicos Abrangidos Pelas Parcerias



Percebe-se que apesar de uma aparente variação dos Públicos atendidos pelas parcerias, as frequências se concentraram mais em torno dos funcionários e dos familiares, à frente dos clientes e outros públicos. Isso parece indicar uma priorização de investimento na capacitação dos funcionários, tendo em vista um custo aparentemente elevado da parceria, conforme veremos na análise das desvantagens das parcerias, mais adiante.

Quanto ao investimento em familiares, observando-se mais criteriosamente, percebe-se que esse é um fenômeno exclusivo das empresas que possuem Sistema de Educação Corporativa.

5.9 Vantagens e Desvantagens das Parcerias

As vantagens percebidas pelos respondentes se concentram em torno da qualidade do ensino e do acesso a conhecimento de ponta, com ênfase na capacidade e confiabilidade dos

professores. Palavras como competência, atualidade e credibilidade marcaram as opiniões sobre as vantagens, o que demonstra a confiança das empresas nas instituições com as quais mantêm parcerias.

Por outro lado, no que diz respeito às desvantagens, ficou bastante evidente a falta de contato com a prática empresarial, a falta de flexibilidade ou a morosidade na customização dos programas, bem como o custo elevado da parceria. Palavras como “academicismo” e “padronização” marcaram a descrição dos conteúdos oferecidos pelas parceiras*.

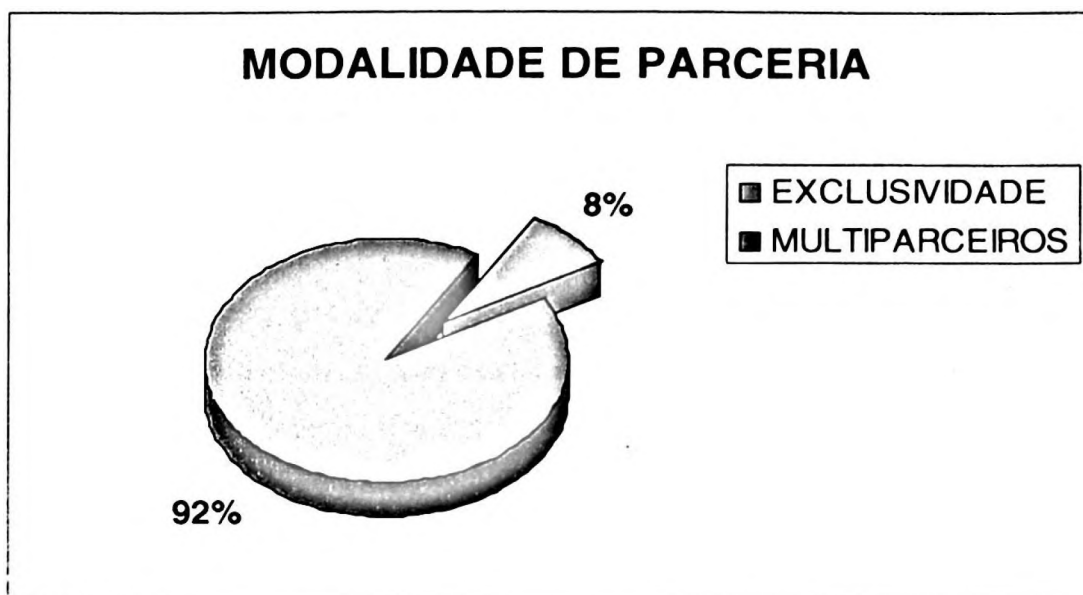
Isso deixa evidente dois pontos importantes a serem repensados pelas parceiras quanto aos serviços que vêm oferecendo às empresas. Primeiro, as empresas confiam na capacidade das parceiras em oferecer o serviço do qual precisam, com a qualidade que elas esperam. Segundo, as empresas esperam que as parceiras sejam capazes de customizar a prestação do serviço para adaptá-lo à sua realidade cultural e do seu negócio, com a rapidez requerida por um mercado altamente competitivo.

5.10 A Modalidade de Parceria

Quanto à Modalidade de Parceria adotada pela empresas da amostra, os resultados da pesquisa apontam de forma homogênea para a flexibilidade de realização de múltiplas parcerias, com parceiras da Educação Tradicional consideradas até mesmo concorrentes entre si. Esses resultados estão ilustrados a seguir.

* A lista completa das Vantagens e Desvantagens levantadas pela pesquisa encontra-se disponível no ANEXO “E”

Gráfico 10 - Modalidade de Parceria



Tendo esgotado a descrição necessária às análises finais, no próximo Capítulo serão apresentadas as considerações sobre o vínculo entre Educação Corporativa e as Parcerias entre as empresas da amostra e as Universidades Tradicionais.

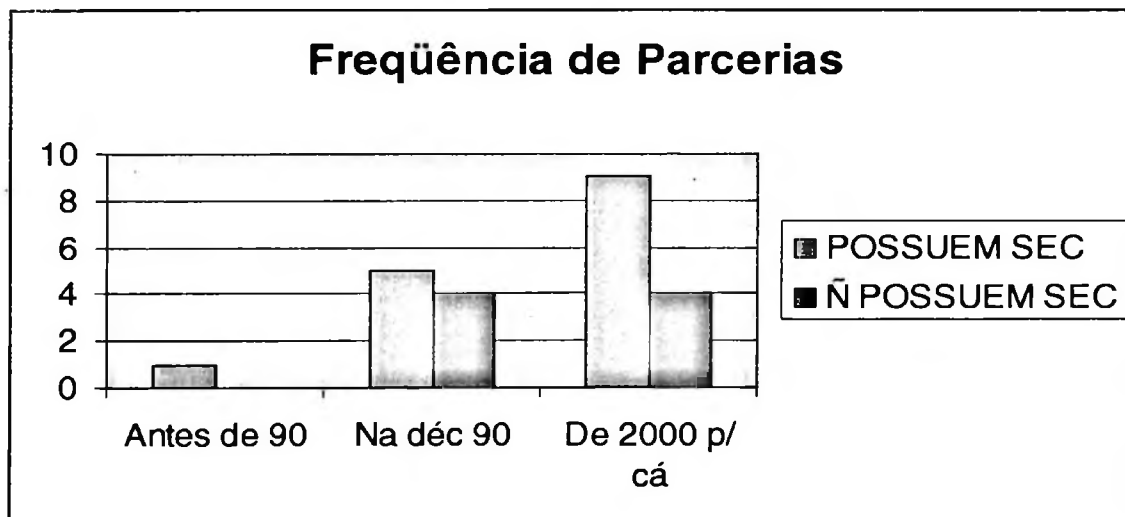
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, enfatizaremos a análise dos dados obtidos, com vistas a elucidar a existência ou não de uma influência mais objetiva da Educação Corporativa como fator predisponente das empresas da amostra para parcerias com Universidades Tradicionais.

A primeira evidência dessa possível relação está no fato de que as variáveis Tempo de SEC e Tempo de Parceria apresentam curvas semelhantes (ver Gráfico 2 e Gráfico 3), indicando uma mesma tendência para os dois fenômenos.

Porém surge uma evidência clara da influência da Educação Corporativa sobre a realização de parcerias quando comparamos a realização de parcerias ao longo do tempo, entre o grupo de empresas que possui SEC e grupo que não possui. O resultado encontra-se ilustrado no Gráfico seguinte:

Gráfico 11 - Frequência de Parcerias Entre os Grupos

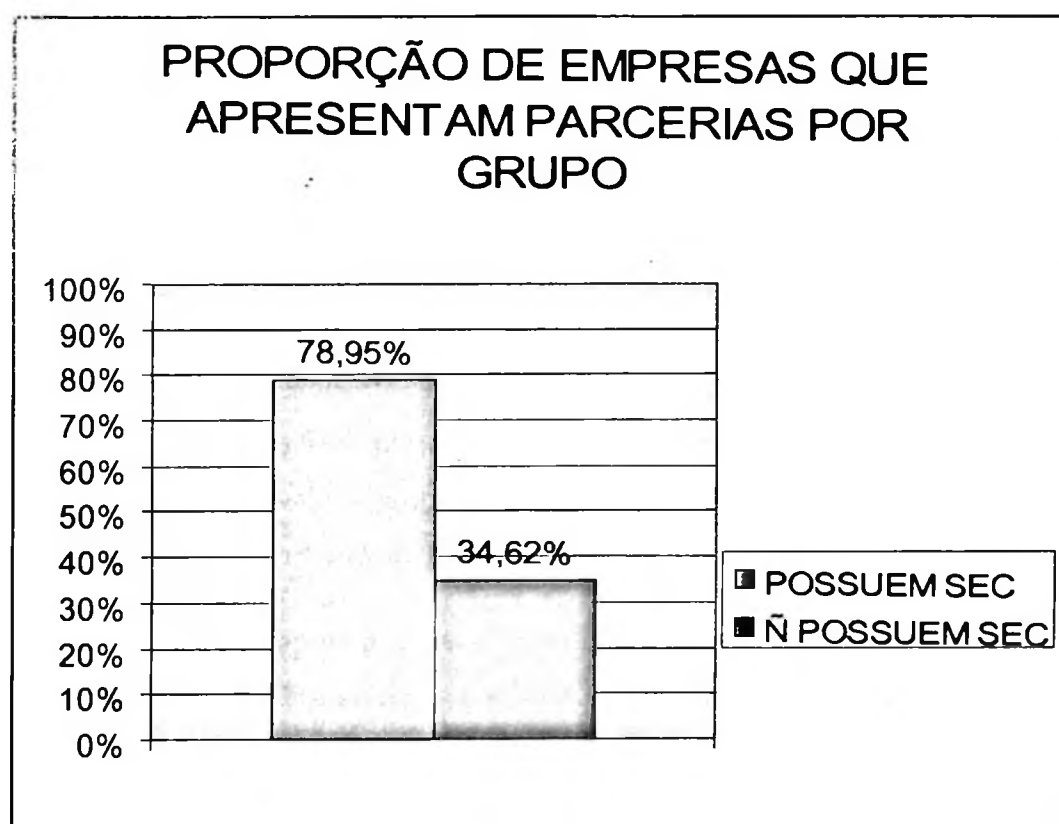


Percebe-se que na medida que caminhamos da década de 90 para o tempo presente, o número de empresas que não possuem SEC e que realizam parcerias permanece estabilizado, enquanto o nº de empresas que realizam parcerias e possuem SEC apresenta um aumento de mais de 90%. Esse é portanto o primeiro indicativo de que não só a Educação Corporativa tem influência sobre a realização de parcerias, mas revela o sentido dessa influência como sendo estimulador.

Algumas outras variáveis não se mostraram tão promissoras para corroborar essa inferência, como por exemplo, o número médio de parcerias por empresa, que em ambos os grupos, permaneceu muito semelhante, girando em torno de 2,5 parcerias por empresa, o que indica a irrelevância dessa variável para a definição da questão.

Um outro dado, entretanto, apresentou grande peso para a definição dessa questão. Trata-se da proporção de empresas que realizam parcerias em ambos os grupos. A análise desse dado revela uma diferença de mais de 40% em favor das empresas que possuem SEC, conforme se verifica no próximo Gráfico:

Gráfico 12 - Proporção de Parcerias Por Grupo



Parece, enfim, estar evidente que a Educação Corporativa exerce influência bastante positiva sobre a disposição das empresas da amostra para realizar parcerias com Universidades Tradicionais.

7 CONCLUSÕES

O presente estudo pretendeu analisar as parcerias para capacitação e desenvolvimento de pessoas realizadas entre Empresas instaladas no Brasil, pertencentes aos *rankings* de melhores desempenhos e reconhecimento por parte dos funcionários, com Universidades Tradicionais. Tratou-se de um estudo com caráter exploratório acerca da realidade atual dessas parcerias, com o objetivo de produzir informações que pudessem servir como base de sustentação teórica para futuras investigações sobre o tema.

Constatou-se que o crescimento e fortalecimento das parcerias entre as Empresas da amostra e as Universidades Tradicionais constituem uma tendência segura para os próximos anos, o que pode ser evidenciado pelo de esse crescimento e fortalecimento estar sendo sustentado e estimulado pela Educação Corporativa. Esta, por sua vez, também apresenta tendências de crescimento para os próximos anos, a julgar pelos resultados da versão 2003 da Pesquisa *DELPHI-RH 2010: Tendências na Gestão de Pessoas*.

Dentre as variáveis estudadas, duas apresentaram maior peso para se chegar a essa constatação, sendo elas, a frequência de parcerias ao longo do tempo, considerando-se a ocorrência de parcerias desde o período anterior à década de 90 até o presente; a outra, complementar a essa, trata-se da proporção de empresas que possuem SEC e que realizam parcerias, que apresenta uma variação positiva de quase 45%.

Todo esse quadro parece apontar para o fortalecimento da cooperação entre a Educação Corporativa e a Educação Tradicional, porém é preciso lembrar que caso as Universidades Tradicionais não sejam capazes de fazer frente às necessidades apontadas pelas empresas, quanto à flexibilidade e agilidade na customização do seu produto, é possível que essa relação venha a se abalar com a adoção de um modelo mais auto-suficiente de Educação Corporativa, por parte das empresas.

É mais provável, porém, que as Universidades Tradicionais reformulem suas estruturas e processos de prestação de serviços no sentido de não perder essa grande oportunidade de revitalização, representada pelo aporte de capital das empresas, numa economia ainda não tão promissora.

Trata-se obviamente de uma tarefa um tanto difícil, já que a constatação de “academicismo” por parte das empresas fala-nos de um jeito de ser que possui raízes profundas na cultura das Universidades Tradicionais e que pode significar um grande obstáculo à mudança organizacional.

Muito embora os resultados do presente estudo, por imposição das limitações metodológicas explicitadas anteriormente, não possam ser generalizados para o universo das empresas brasileiras, a seriedade da questão merece consideração.

Espera-se que este trabalho tenha de alguma forma contribuído para a preservação futura dessa relação tão benéfica para a sociedade, calcada sobre o binômio Empresa-Escola e que novos estudos venham a se somar a este trazendo novas luzes e novas perspectivas à Educação Corporativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALPERSTEDT, Cristiane. *As Universidades Corporativas no Contexto do Ensino Superior*. 2001. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo;

ABRAMO, Perseu et al. *Pesquisa Social: Projeto e Planejamento*. São Paulo: T.A. Queiroz, 1979;

ABTD. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*. Coordenação de Gustavo G. Boog. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994;

_____. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Um Guia de Operações*. Coordenação de Gustavo G. Boog. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 2001;

ALLEN, Mark. *The Corporate University Handbook: Designing, Managing, and Growing a Successful Program*. City? Mark Allen Editor, 2002;

ARGYRIS, Chris. *Ensinando Pessoas Inteligentes a Aprender*. In *Gestão do Conhecimento: On Knowledge Management*. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000;

ASTD. *The ASTD Training and Development Handbook: A Guide to Human Resource Development*. 4ª ed. NY: McGraw-Hill, 1996;

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: Teoria, Processo e Prática*. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 2000;

_____. *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999;

COOPER, Donald P.; SCHINDLER, Pámela S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003;

COSTA, Ana C. Athayde da. *Educação Corporativa: Um Avanço na Gestão Integrada do Desenvolvimento Humano*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001;

CUX (Corporate University Xchange Inc.). <http://www.corpu.com/index.asp>. Acesso em 10Fev2003;

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Working Knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press, 1998;

DEALTRY, Richard. Case research into corporate university developments. *Journal of Work Based Learning*. Bradford, 2000, v.12, N° 6, pp. 252-257;

_____. Strategic directions in the management of the corporate university paradigm. *Journal of Work Based Learning*. Bradford, 2000, v. 12, No. 4;

_____. Establishing a methodology for appraising the strategic potential of the corporate university. *Journal of Work Based Learning*. Bradford, 2000, v. 12, No. 5;

DUTRA, Joel Souza. Desenhando Programas de Desenvolvimento a partir da Identificação das Competências Essenciais. In: EBOLI, Marisa. *Coletânea Universidades Corporativas: Educação Para as Empresas do Século XXI*. São Paulo: Schmukler Editores, 1999, p. 137-147;

_____. *Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002;

_____. *Gestão por Competências*. São Paulo: Gente, 2001;

DRUCKER, Peter. *As Novas Realidades: No Governo e na Política, na Economia e nas Empresas, na Sociedade e na Visão do Mundo*. São Paulo: Pioneira, 1989;

EBOLI, Marisa et al. *Coletânea Universidades Corporativas: Educação Para as Empresas do Século XXI*. Coordenação geral Profª. Marisa Eboli. São Paulo: Schmukler Editores, 1999;

EBOLI, Marisa. *Gestão do Conhecimento como Vantagem Competitiva: O Surgimento das Universidades Corporativas*. In: EBOLI, Marisa. *Coletânea Universidades Corporativas*:

Educação Para as Empresas do Século XXI. São Paulo: Schmukler Editores, 1999, p. 107-121.

_____. O Desenvolvimento das Pessoas e a Educação Corporativa. In FLEURY, Maria Tereza Leme et al. *As Pessoas na Organização*. Coordenação geral Profª. Maria Tereza Leme Fleury. São Paulo: Gente, 2002;

_____. Educação Corporativa. *Revista T&D*. Jun. 2002, ano X, ed. 114;

FISCHER, André L. *A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil – Um Estudo Sobre as Empresas Consideradas Exemplares*. 1998. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo;

FISCHER, André L; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. *Relatório Final DELPHI-RH 2010: Tendências na Gestão de Pessoas*. São Paulo: FEA-USP, 2000;

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. *Aprendizagem e Inovação Organizacional: As Experiências de Japão, Coréia e Brasil*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997;

_____. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. São Paulo: Atlas, 2000;

_____. Desenvolver Competências e Gerir Conhecimentos em Diferentes Arranjos Empresariais: O Caso da Indústria Brasileira de Plástico. In FLEURY, Afonso et al. *Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências*. Maria Tereza Leme Fleury e Moacir de Miranda Oliveira Jr. (organizadores). São Paulo: Atlas, 2001, pp. 189-211;

FLEURY, Afonso et al. *Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências*. Maria Tereza Leme Fleury e Moacir de Miranda Oliveira Jr. (organizadores). São Paulo: Atlas, 2001;

GARVIN, David A. *Construção da Organização que Aprende*. In *Gestão do Conhecimento: On Knowledge Management*. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000;

GOODE, William J.; HATT, Paul K. *Métodos em Pesquisa Social*. 2ª ed. São Paulo: Editora Nacional, 1968;

IPC. <http://www.corporateuniversity.org.uk/> . Acesso em 23Fev2003;

JUNQUEIRA, La Costa Curta. *Capital Intelectual, Gestão do Conhecimento e Universidade Corporativa*. Obtido em <http://www.institutomvc.com.br> , em 02Dez2002;

KIRKPATRICK, Donald L. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Alexandria: ASTD, 1998;

LE BORTEF, G. *De la compétence*. Editions D'Organisations, 1995;

_____. Construire les compétences individuelles et collectives. Editions D'Organisations, 2000;

MALVEZZI, S. Do Taylorismo ao Comportamentalismo – 90 Anos de Desenvolvimento de Recursos Humanos. In ABTD. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*. Coordenação de Gustavo G. Boog. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994, Cap. 2, pp. 15-34;

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000;

MCCLELLAND, D. C. *Testing for Competence Rather Than for Intelligence*. American Psychologist, Washington, D.C.: 28, 1-4, 1973;

MEISTER, Jeanne C. *Educação Corporativa: A gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas*. São Paulo: Makron Books, 1999;

_____. Ten Steps to Creating a Corporate University. *Training & Development*. Nov. 1998, pp. 38-43;

_____. *Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force*. New York: McGraw-Hill, 1998;

_____. Lessons in How to Set Up a Corporate Universities. *Human Resource Management International Digest*. March/April 1999, pp. 35-36;

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de Estartégia: Um Roteiro Pela Selva do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000;

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1995;

NAISBITT, John; ABURDENE, Patricia. *Megatrends 2000: Dez Novas Tendências de Transformação da Sociedade nos anos 90*. São Paulo: Amana-Key, 1990;

NONAKA, Ikujiro. The Knowledge-Creating Company. In: *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Boston: Harvard Business School Press, 1998. p. 21- 45;

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, 1995;

PORTER, Michael E. *Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors*. With a new introduction. New York: The Free Press, 1998;

_____. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. With a new introduction. New York: The Free Press, 1998;

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, pp. 78-90, May/June 1990;

_____. *Competindo Pelo Futuro: Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã*. 13ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995;

REA, Louis M.; PARKER, Richard A. *Metodologia da Pesquisa: Do Planejamento à Execução*. São Paulo: Pioneira, 2000;

REVISTA EXAME. *Guia Exame 2002 – As 100 Melhores Empresas Para Você Trabalhar*. São Paulo: Abril, 2002. Edição Especial;

ROBBINS, Stephen P. *Administração: Mudanças e Perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000;

SELLTIZ, Claire et al. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: EPU, 1974;

SENGE, Peter M. *The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday, 1994;

SPENCER, Lyle M.; SPENCER, Signe M. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley, 1993;

STEWART, Thomas A. *Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas*. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998;

_____. *A Riqueza do Conhecimento: O Capital Intelectual e a Organização do Século XXI*. Rio de Janeiro: Campus, 2002;

TEIXEIRA, Andréa. *Universidades Corporativas X Educação Corporativa: O Desenvolvimento do Aprendizado Contínuo*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001;

TIADRO, Bolsa de Empregos Lda. *Universidades Corporativas: A resposta das empresas ao ensino tradicional*. Obtido em <http://www.betiadro.pt/artigos/artigo63.html>, acesso em 03Dez2002;

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. *Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva*. São Paulo: Saraiva, 1999;

ZARIFIAN, P. *Objectif Competence: Mythe, Construction ou Réalité?* Paris: Liaisons, 1999.

ANEXO "A" – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Caro(a),

Sou aluno do Mestrado em Administração da FEA-USP e orientando da Prof^ª. Marisa Eboli, especialista em Educação Corporativa, muito conhecida por seus trabalhos sobre o tema Universidades Corporativas.

Estou pedindo a gentileza de o responsável pela área de Educação Corporativa ou algum outro profissional de RH sob sua designação responder algumas questões sobre Parcerias com Universidades Tradicionais, a fim de subsidiar minha dissertação. São apenas 11 questões, a maioria múltipla escolha, então não vai levar mais do que 10 a 15 minutos.

Os resultados dessa pesquisa poderão ser disponibilizados para você, caso responda, bastando dizer que tem interesse quando responder a este e-mail. Além disso, deixo claro meu compromisso com você de não divulgar a identificação da empresa, já que meu interesse está em mapear a situação geral das parcerias com Universidades Tradicionais e não em explorar caso a caso.

A pesquisa pode ser preenchida no próprio corpo do e-mail, bastando dar um comando de "responder".

Agradeço imensamente, pois sei que seu tempo é escasso, mas além de me ajudar, talvez o resultado da pesquisa possa lhe ser útil de alguma forma.

Caso eu possa retribuir a gentileza de alguma outra forma, por favor me avise.

Prof. Joaquim Rodrigues Junior

Fone: (011) 3327-7909

E-mail: jrjunior@polmil.sp.gov.br ou jrjr38@msn.com

Questionário sobre Parcerias

- Nome do respondente (se diferente do dono(a) do e-mail):

- Cargo:

- Departamento:

1) A empresa possui um Sistema de Educação Corporativa (Universidade Corporativa, Instituto, Academia, etc), mesmo que não tenha um nome específico?

a. () Não

b. () Sim. Há quanto tempo?

i. () 2 anos ou menos ii. () De 3 a 4 anos iii. () 5 anos ou mais

(Obs.: Caso o sistema de Educação Corporativa da sua empresa possua um nome específico, por favor indique aqui: _____).

2) A empresa possui parcerias com Universidades de Ensino Superior (Acadêmicas) para o desenvolvimento de programas e/ou ações de Treinamento e Desenvolvimento?

a. () Não (vá para a pergunta nº 11)

b. () Sim. Indique com quais instituições:

i. _____

ii. _____

iii. _____

3) Os programas e ações educacionais desenvolvidos com a parceira envolvem quais públicos? (assinale mais de uma alternativa se necessário)

a. () Funcionários

b. () Clientes

c. () Fornecedores

d. () Outro. Indique qual: _____

4) Há quanto tempo a empresa iniciou as parcerias com Universidades de Ensino Superior (Acadêmicas)?

- a. Antes da década de 90 b. Na década de 90 c. Do ano 2000 para cá

5) Qual a principal vantagem advinda das parcerias realizadas com Universidades de Ensino Superior (Acadêmicas)?

6) Qual a principal desvantagem percebida?

7) O relacionamento com a parceira permite que a empresa tenha outras parceiras?

- a. Permite multiparceiros b. Exige exclusividade

8) Qual o percentual de participação da parceria no total de ações e programas educacionais da empresa?

- a. Menos de 10%
b. Entre 10% e 20%
c. Entre 21% e 40%
d. Entre 41% e 60%
e. Entre 61% e 80%
f. Mais de 80%

9) Há interesse em ampliar o leque de ações e programas nos próximos anos?

- a. Sim b. Não

10) O que a parceria abrange? (Assinale mais de um item se necessário)

- a. Design de cursos
- b. Alocação de professores
- c. Uso de instalações e/ou equipamentos
- d. Outros itens (especificar):
 - i. ...
 - ii. ...
 - iii. ...

11) Caso não possua parcerias com Universidades de Ensino Superior (Acadêmicas), há planos para parcerias desse tipo?

- a. Sim, no próximo ano
- b. Sim, nos próximos anos
- c. Não há planos nesse sentido

ANEXO “B” – RELAÇÃO DE EMPRESAS COM FORTES INDÍCIOS DE POSSUÍREM UNIVERSIDADE CORPORATIVA

EMPRESAS (UNIVERSIDADES)
Abril
Accor Brasil
Alcatel Telecomunicações
Alcoa
Algar
Ambev (antiga Brahma)
Amil
Associação Brasileira de Medicina em Grupo
Associl
Banco Central do Brasil
Banco do Brasil
Banco Itaú
BankBoston
BIC
BNDS
Bristol
Carrefour
CEF
Cisco
Coca-Cola
Correios
Datasul

Elektro
Eletronorte
Elevar
Elma Chips
Embasa
Embraer
Embratel
Fiat
Ford
General Motors
Globo
HSBC
Illy Café
ITEC
Leader Magazine
Martins Distribuidora
McDonald's
Metro-SP
Microsiga
Motorola
Natura
Nestlé
Novartis Agribusiness
Odebrecht
Oracle

Origin
Petrobrás
Previdência
Rede Card (ex-Credicard - Universidade Orbitall)
Redebahia
Real ABN Amro Bank
Renner
Rhodia
SABESP
Sebrae (RS)
Secovi
SENAC (SP)
SERASA
SESI
Shell
Siemens
Softway
Souza Cruz
TAM
Telemar
Telesp Celular
Ticket
Tigre
Transportadora Americana
3M

Unilever
UNIMED
Unisys
Universidade do Alimento (PR)
Universidade Secovi (Sind. Empresas de Compra, Venda, Locação e Adm. de Imóveis Resid. e Comerciais de SP)
Vallé
Visa
Volkswagen
Xerox

ANEXO "C" – RELAÇÃO DAS EMPRESAS PERTENCENTES À AMOSTRA

1	VOLVO
2	GIVAUDAN
3	XEROX
4	SPRINGER CARRIER
5	SCHINDLER
6	RIPASA
7	RHODIA
8	ADIGO CONSULTORIA
9	JARI CELULOSE
10	PHILIPS
11	RM SISTEMAS
12	PROMON
13	JÚNIOR CONSULTORIA
14	GRUPO VOITH
15	HERING
16	UNISYS
17	RHODIA-STER
18	JANSSEN CILAG FARMACÊUTICA
19	IMPrensa OFICIAL SP
20	PETROQUÍMICA TRIUNFO
21	SAT
22	PILKINGTON
23	BOMPREGO
24	BANKBOSTON
25	ALCATEL
26	COOXUPE
27	BRAVOX
28	SANSUNG
29	BRASKEM
30	O GLOBO
31	NATURA
32	EBERLE
33	CSN
34	OTIS
35	BENTELER
36	MACDONALD
37	UNILEVER
38	BANCO REAL ABNAMRO
39	HERSHEYS
40	EDITORIA ABRIL
41	VALEO
42	EUCATEX
43	MOTOROLA
44	VISTEON
45	EMBRAER

ANEXO “D” – RELAÇÃO DAS EMPRESAS PERTENCENTES AO UNIVERSO PESQUISADO

1	ABB LTDA
2	ABN AMRO BANK
3	ADIGO CONSULTORES
4	ADUBOS TREVO
5	ALBRAS ALUMINIO BRASILEIRO SA
6	ALCATEL
7	ALCOA ALUMÍNIO SA
8	ALSTOM BRASIL LTDA
9	AMERICANAS. COM S/A - COMÉRCIO ELETRÔNICO
10	APOENA CONSULTORIA DE RH
11	ARACRUZ CELULOSE
12	ATLAS SCHINDLER
13	ATTITUDE-HR S/C LTDA
14	AVENTIS PHARMA LTDA
15	AVIPAL
16	BANCO BARCLAYS E GALICIA S/A
17	BANCO REAL ABN AMRO
18	BANCO TOYOTA S/A
19	BANKBOSTON
20	BELGO BEKAERT ARAMES
21	BENTELER COMPONENTES AUTOMOTIVOS LTDA
22	BOMPREGO
23	BOTICÁRIO
24	BRASIL TELECOM S.A.
25	BRASKEM - TRIKEM S.A.
26	BRASPELCO INDUSTRIA E COMERCIO LTDA.
27	BRAVOX S/A IND. E COMÉRCIO ELETRÔNICO
28	BRIDGESTONE FIRESTONE
29	BRISTOL-MYERS SQUIBB
30	C S U - CARDSYSTEM
31	Calçados Azaléia S/A
32	CARAIBA METAIS SA
33	CARAMURU ALIMENTOS LTDA.
34	CARLOS HILSDORF
35	CCI - CONCESSÕES E CONSTRUÇÕES
36	CISA TRADING
37	COMPANHIA ULTRAGAZ S/A
38	CONDOR
39	COOXUPE - COOPERATIVA REGIONAL DE CAFEICULTORES EM GUAXUPE
40	COPEBRÁS
41	COSAN S/A INDUSTRIA E COMERCIO
42	CSN
43	CTBC TELECOM - CIA DE TELECOMUNICAÇÕES DO BRASIL CENTRAL
44	DUKE ENERERGY INTERNATIONAL GERAÇÃO PARANAPANEMA S/A
45	EBERLE S/A
46	EDITORA ABRIL S/A - TVA SISTEMA DE TELEVISÃO
47	EMPAX EMBALAGENS
48	ESTILO PROFISSIONAL

49	FIBRA S/A
50	FICSA PROMOTORA DE VENDAS LTDA
51	FILTROS MANN LTDA
52	GENERAL MOTORS DO BRASIL
53	GIVAUDAN
54	GOODYEAR DO BRASIL
55	GRADIENTE ELETRONICA
56	GRUPO VOITH
57	GTECH
58	HERING
59	HERSHEYS
60	HEWLETT PACKARD
61	HOLCIM BRASIL S/A
62	HOSPITAL ISRAELITA ALBERT EINSTEIN
63	HSM
64	IMPrensa OFICIAL DO ESTADO DE SÃO PAULO
65	INAL - INDUSTRIA NACIONAL DE ACOS LAMINADOS
66	INDUSTRIA DE FUNDIÇÃO TUPY LTDA
67	INDÚSTRIAS GESSY LEVER LTDA
68	JANSSEN CILAG FARMACEUTICA
69	JARI CELULOSE S/A
70	JD EDWARDS DO BRASIL
71	JÚNIOR CONSULTORIA
72	KILLING
73	KOBRASCO - COMPANHIA COREANO-BRASILEIRA DE PELOTIZACAO
74	L'OREAL BRASIL
75	MAGAZINE LUIZA
76	MANAUS ENERGIA S/A
77	MERITOR DO BRASIL LTDA - DIVISÃO HVS
78	MOTOROLA
79	NATURA
80	NEC
81	NEXTEL TELECOMUNICACOES LTDA.
82	NOVADUTRA CONCESSIONÁRIA DA RODOVIA PRESIDENTE DUTRA
83	NOVARTIS BIOCÍNCIAS S/A
84	O GLOBO
85	ODEBRECHT
86	ORBITALL
87	OTIS
88	PEIXOTO COMERCIO E IMPORTACAO
89	PEPSICO- ELMA CHIPS
90	PERDIGÃO AGRO-INDUSTRIAL S/A
91	PETROQUIMICA TRIUNFO
92	PHILIPS DA AMAZONIA
93	PHILIPS DO BRASIL LTDA.
94	PILKINGTON BRASIL LTDA
95	PIRELLI PNEUS
96	PRICE WATER HOUSE E COOPERS
97	PROMON
98	QUINTILES BRASIL LTDA

99	REDECARD S/A
100	RH PLUS
101	RHODIA
102	RHODIA-STER / MOSSI& GHISOLFI
103	RIGHT DO BRASIL
104	RIPASA CELULOSE E PAPEL
105	RM SISTEMAS
106	SAMSUNG ELETRONICA DA AMAZONIA LTDA
107	SAT - SATELITE DISTRIBUIDORA DE PETROLEO LTDA
108	SCHERING DO BRASIL - QUÍMICA E FARMACÊUTICA
109	SCHINCARIOL
110	SLC
111	SPRINGER CARRIER LTDA
112	SYNGENTA
113	TEKA
114	TEXTRON
115	TRICON RESTAURANTS INTERNATIONAL
116	TV SBT CANAL 4 DE SÃO PAULO
117	UNIBANCO
118	UNILEVER BESTFFOODS
119	UNION CARBIDE DO BRASIL S/A
120	UNISYS BRASIL
121	VALEO TÉRMICO
122	VISANET - CIA BRASILEIRA DE MEIOS DE PAGAMENTO
123	VISTEON
124	VOLVO DO BRASIL
125	XEROX

ANEXO "E" - LISTA DE VANTAGENS E DESVANTAGENS APONTADAS PELAS EMPRESAS QUE POSSUEM PARCERIAS

VANTAGENS	DESVANTAGENS
CONHECIMENTO ACADÊMICO ATUALIZADO	CONTEÚDO PADRÃO, DESCONHECIMENTO DA CULTURA XÉROX
CONTEÚDO RICO, TROCA DE EXPERIÊNCIAS, CASES	ORIENTAÇÃO ACADÊMICA
PROGRAMAS ABRANGENTES E PROFUNDOS	CUSTOS
VISÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS PARA ALTOS FUNCIO	CUSTOS DEVIDO À DISTÂNCIA
CONHECIMENTO ESPECÍFICO	FALTA DE CUSTOMIZAÇÃO DE CONTEÚDO
PROFESSORES DE PRIMEIRO NÍVEL	POUCA EXPERIÊNCIA DA PRÁTICA EMPRESARIAL
CREDIBILIDADE INTERNA, FOCO EM DESENVOLVIMENTO	DISTÂNCIA DA REALIDADE PRÁTICA E ORGANIZACIONAL
APROVEITAR COMPET E EXPR DAS INSTITUIÇÕES	TEMPO DE RESPOSTA
ÉTICA E COMPROMETIMENTO	NÃO HÁ
DESENVOLVIMENTO CONTINUADO DOS PROFISSIONAIS	OCASIONAL MOROSIDADE EM ATUALIZAÇÕES
ACESSO A CONHECIMENTO DE PONTA	NÃO PERSONALIZAÇÃO DO PROGRAMA
CORPO DOCENTE	RIGIDEZ
ABRANGÊNCIA DE COMPETÊNCIAS	ACADEMICISMO (DISTÂNCIA DA REALIDADE
COMODIDADE E PRATICIDADE NA REALIZAÇÃO IN HOUSE	NÃO CONSEGUIU IDENTIFICAR (A ESCOLHA É CRITERIOSA)

ALINHAMENTO COM AS TENDÊNCIAS, QUALIDADE DE ENSINO	CUSTO, POIS AS UNIVERSIDADES SÃO INFLEXÍVEIS
DESENV DE PESQUISA E CONTINUIDADE OUTRAS PARCERIAS	CUSTO
DESCONTOS ESPECIAIS PARA ALUNOS	
COMPETÊNCIA TÉCNICA	
CONHECIMENTO/ATUALIZAÇÃO	
CONFIABILIDADE DOS PROFISSIONAIS	
PROFESSORES ALTAMENTE CAPACITADOS	
ASSOCIAÇÃO DA INSTITUIÇÃO À EMPRESA (BRANDING)	
QUALIDADE NA OFERTA EDUCACIONAL/SERVIÇOS	
SUPORTE DA ENTIDADE	
COMPETÊNCIA E ATUALIDADE	
SUSTENTAÇÃO TEÓRICA PARA A PRÁTICA	
ATUALIZAÇÃO	
ORGANIZAÇÃO DA TEORIA COM A PRÁTICA DA EMPRESA	

ANEXO "F" – RELAÇÃO DE PARCEIRAS DAS EMPRESAS DA AMOSTRA

INSTITUIÇÕES	NOME COMPLETO
UNICENP	CENTRO UNIVERSITÁRIO POSITIVO
FDC	FUNDAÇÃO DOM CABRAL (MG)
FAE	FACULDADES ASSOCIADAS DE ENSINO
FGV	FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
IBMEC	
IBTA	INSTITUTO BRASILEIRO DE TECNOLOGIA AVANÇADA
ESPM	ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING
BSP (EM AVALIAÇÃO)	BUSINESS SCHOOL SÃO PAULO
USP/FEA	FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA USP
METODISTA	UNIVERSIDADE METODISTA
FUNDACE/USP	FUNDAÇÃO PARA PESQUISA E DESENVOLVIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
PUC-RJ	PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA - RJ
COPEAD-UFRJ	INSTITUTO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADM - UFRJ
UFRJ	UNIVERSIDADE FEDERAL - RJ
UTP	UNIVERSIDADE TUIUTI - PR
UNIV. INTERNACIONAIS	UNIVERSIDADES EM OUTROS PAÍSES
UFV	UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
PUC-SP	PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA - SP
UNP	UNIVERSIDADE POTIGUAR (RN)
USP	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FIA/USP	FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO DA USP
ITA	INSTITUTO TECNOLÓGICO DE AERONÁUTICA
MACKENZIE	UNIVERSIDADE MACKENZIE
ULBRA-RS	UNIVERSIDADE LUTERANA DO BRASIL
UFRS	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
UFBA	UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
UFCG	UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
PUC-BH	PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA - BH
INSEAD	ESCOLA DE NEGÓCIOS NA FRANÇA
VANZOLINI	FUNDAÇÃO VANZOLINI-USP
UNISA	UNIVERSIDADE DE SANTO AMARO
ANHEMBI-MORUMBI	UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI