

Universidade Metodista de Piracicaba  
Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo  
Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção

Sistema de Medição de Desempenho para  
Avaliação da Gestão de Universidades  
Corporativas

Sérgio Ruggiero

SANTA BÁRBARA D'OESTE - SP  
2007

Universidade Metodista de Piracicaba  
Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo  
Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção

Sistema de Medição de Desempenho para  
Avaliação da Gestão de Universidades  
Corporativas

ORIENTADOR: PROF. DR. MILTON VIEIRA JUNIOR

Tese apresentada ao Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, da Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, como requisito para obtenção do Título de Doutor em Engenharia de Produção.

SANTA BÁRBARA D'OESTE - SP  
2007

# **SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS**

**SÉRGIO RUGGIERO**

Tese de Doutorado defendida e aprovada em 27 de setembro de 2007, pela  
Banca Examinadora constituída pelos Professores:

Prof. Dr. Milton Vieira Junior - UNIMEP  
Presidente e Orientador

Prof. Dr. José Antonio Arantes Salles - UNIMEP

Profa. Dra. Rosangela Maria Vanalle - UNIMEP

Profa. Dra. Alessandra Rachid - UFSCar

Prof. Dr. Vanderli Fava de Oliveira - UFJF

## AGRADECIMENTOS

O interesse pelo estudo do assunto, objeto do presente trabalho, teve origem na minha atuação profissional em grandes organizações que me possibilitaram questionar, aprender, interagir e melhorar, a cada dia, meu conhecimento e habilidade. O compartilhamento de idéias, objetivos, atividades e resultados com os colegas de trabalho foi, ao longo do tempo, motivo de contínuo crescimento em termos de conhecimento, posicionamento profissional e de respeito às pessoas. Fica evidente que sem essas interações, este trabalho não se tornaria realidade. A todos, portanto, profissionais e organizações, o meu reconhecimento.

Agradecimento especial ao Prof. Dr. Milton Vieira Junior pela orientação, incentivo compreensão e confiança em enfrentar, conjuntamente, este desafio.

Aos membros da banca examinadora, meus sinceros agradecimentos pela correção, sugestões, orientações e incentivo. Ao Prof. Dr. José Antonio Arantes Salles, o meu muito obrigado pelas valiosas dicas e sugestões.

Aos professores e colegas do curso, a minha gratidão pelos conhecimentos transmitidos e momentos compartilhados.

Agradecimentos ao meu filho Pedro Henrique, pela presença em momentos de renovação de força e superação de obstáculos; à Profa. Dra. Alexandra Silveira Mastella pelo carinho e incentivo durante todo o desenvolvimento do trabalho.

A eterna gratidão aos meus pais Tullio e Jacyra (in memoriam) por sempre me apoiarem e não medirem esforços para que eu tivesse sucesso na vida profissional e pessoal e, cultivasse, até os dias de hoje, a paixão em exceder.

Enfim, a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a elaboração deste trabalho, o meu muito obrigado.

RUGGIERO, Sérgio. **Sistema de Medição de Desempenho para Avaliação da Gestão de Universidades Corporativas. 2007. 188 fls.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo da Universidade Metodista e Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste – SP.

## RESUMO

A Educação Corporativa, realizada através de ações estruturadas das respectivas Universidades Corporativas, é considerada um importante patrimônio de uma organização. As atividades desenvolvidas transformam-se em desafio, pois requerem demonstrações dos seus impactos na aprendizagem e nas iniciativas de treinamento, por meio do desempenho individual e corporativo. Portanto, a fim de se alcançar um aprimoramento contínuo, torna-se importante identificar objetivamente indicadores que meçam os resultados efetivos internos e externos, os quais ratifiquem os esforços da organização no sentido da difusão da educação e conhecimento corporativo, bem como do desenvolvimento tecnológico. Dessa forma, o ponto focal é maximizar o potencial intelectual das pessoas nas organizações e fazer com que trabalhem de forma eficaz e competente. O presente trabalho define a aplicação de indicadores, como ferramentas de gestão estratégica, para diagnose e medição de desempenho das atividades de educação corporativa, determinando o grau de adequação e eficácia em uma organização.

Palavras-chave: educação corporativa, universidade corporativa, gestão das organizações.

RUGGIERO, Sérgio. **Sistema de Medição de Desempenho para Avaliação da Gestão de Universidades Corporativas. 2007. 188 fls.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo da Universidade Metodista e Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste.

## **ABSTRACT**

The Corporate Education performed through structured actions of respective Corporate Universities is considered an important asset in an organization. The developed activities become challenge because it requires demonstrations of their impact on the learning and training initiatives, by means of the individual and corporate performance. Therefore, in order to reach a continuous improvement, it is important to identify straight indicators that measure the effective internal and external results that confirm the organization efforts in sense of corporate knowledge and education spread, as well as of the technological development. So, the focal point is to increase the people intellectual potential in the organizations and to work on a competent way. This work defines the application of indicators as strategic management tools in order to make diagnosis and measure the corporate education activities performance, determining the adequacy level and efficacy in an organization.

Keywords: corporate education, corporate university, organizations management.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	v
<b>ABSTRACT</b> .....	vi
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	x
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	xi
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	xii
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1 Objetivo do Estudo.....	8
1.2 Estruturação do Trabalho.....	9
<b>2. METODOLOGIA</b> .....	11
2.1 Conceito de Método.....	11
2.2 Métodos Pesquisa.....	11
2.2.1 Pesquisa Exploratória.....	12
2.2.2 Pesquisa Descritiva.....	12
2.2.3 Pesquisa Explicativa.....	12
2.3 Projeto de Pesquisa.....	13
2.4 Pesquisa com Base nos Procedimentos Técnicos.....	15
2.5 Amostragem Considerada.....	17
2.6 Coleta de Dados.....	17
2.7 Análise dos Dados.....	17
<b>3. EDUCAÇÃO CORPORATIVA E O CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	19
3.1 A Competitividade das Organizações.....	19
3.2 Educação Corporativa versus Gestão do Conhecimento.....	21
3.2.1 Formação, Aprimoramento e Aquisição de Competências Essenciais .....	48
3.2.2 Relacionamento entre as Pessoas e a Organização.....	55
<b>4. DIAGNOSE E MEDIÇÃO DO DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	64
4.1 Sistemas de Medição de Desempenho.....	64

4.2 Diagnose e Modelos de Medição de Desempenho no Contexto da Gestão da Produção e das Organizações.....	69
4.2.1 Valor Econômico Agregado- EVA – <i>Economic Value Added</i> ....	70
4.2.2 Teoria das Restrições – TOC – <i>Theory of Constraints</i> .....	72
4.2.3 <i>Balanced Scorecard</i> – BSC.....	73
4.2.4 Modelo <i>Quantum</i> de Medição de Desempenho.....	75
4.2.5 Premio Nacional da Qualidade- PNQ.....	77
4.2.6 Modelo de Medição do Capital Intelectual – CI.....	79
4.2.7 Modelo Rummler & Brache – R&B.....	80
4.2.8 Modelo Sink & Tuttle – S&T.....	82
4.3 Produtividade como Modelo de Medição de Desempenho.....	85
<b>5. ANÁLISE MULTICRITÉRIO DE APOIO À TOMADA DE DECISÃO.....</b>	<b>89</b>
5.1 O Método AHP Aplicado Passo a Passo para a Seleção das Alternativas de Avaliação.....	92
<b>6. PROPOSTA CONCEITUAL DE DESENVOLVIMENTO E ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DAS ATIVIDADES DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....</b>	<b>97</b>
6.1 Elementos de Diagnose das Universidades Corporativas.....	101
6.1.1 PNQ como Elemento Diagnóstico.....	102
6.1.2 <i>Balanced Scorecard</i> – BSC como um Sistema de Gestão Gerencial Estratégico.....	107
<b>7. ESTRUTURAÇÃO DOS MODELOS DE AVALIAÇÃO DA ADEQUAÇÃO/EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DAS ATIVIDADES DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....</b>	<b>114</b>
7.1 Índice de Adequação ou Eficiência das Universidades Corporativas..	114
7.1.1 Abordagem do Questionário Aplicativo para o Estudo do Indicador de Adequação das Universidades Corporativas.....	117
7.1.2 Importância de uma Entrevista Prévia.....	122
7.2 Sistema de Gestão Gerencial Estratégico e Eficácia das Atividades das Universidades Corporativas.....	123

7.2.1 Abordagem do BSC para o Estudo dos Sistemas de Gestão Gerencial Estratégico e Eficácia Aplicado às Atividades das Universidades Corporativas.....	124
<b>8. APLICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES DOS INDICADORES DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO.....</b>	<b>137</b>
8.1 Indicador de Adequação ou Eficiência como Medida de Desempenho.....	137
8.1.1 Organização dos Dados.....	138
8.1.1.1 Indicador relativo ao papel da alta administração na gestão de uma UC.....	139
8.1.1.2 Indicador relativo às estratégias de atuação.....	140
8.1.1.3 Indicador relativo ao planejamento e operacionalização das atividades.....	142
8.1.1.4 Indicador relativo aos processos de ensino e aprendizagem.....	144
8.1.1.5 Indicador referente à informações e conhecimento..	145
8.1.1.6 Indicador relativo à responsabilidade social e cidadania corporativa.....	148
8.1.1.7 Indicador baseado nos resultados.....	149
8.1.1.8 Total geral.....	151
8.2 Indicador de Eficácia como Medida de Desempenho.....	155
8.3 Dificuldades na Composição das Medidas de Desempenho de Adequação e Eficácia.....	157
<b>9. CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....</b>	<b>159</b>
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	 163
 ANEXOS.....	 174
ANEXO A: A Escala Fundamental de Saaty.....	174
ANEXO B: Questionário Índice de Adequação das Universidades Corporativas.	175

## LISTA DE QUADROS

QUADRO	TÍTULO	PÁG.
1	O A, B, C...da Educação Corporativa no Brasil	39
2	Setores Econômicos/Produtivos cujas Organizações possuem Universidades Corporativas	40
3	A Organização em Transição	43
4	Mudança no Sentido da Aprendizagem Baseada no Desempenho	47
5	A Cadeia de Competências: alguns exemplos	51
6	Demonstrativo Apuração EVA	71
7	Complemento Demonstrativo Apuração EVA	71
8	Matriz Quantum de Medição de Desempenho	76
9	Pontuação Obtida versus Grau de Adequação Alcançado	116
10	<i>Balanced Scorecard</i> para Aplicação em uma Universidade Corporativa	126
11	Correlação versus Coeficiente de Coesão	129
12	Correlação entre Objetivos Estratégicos e os Indicadores de Ocorrência em um Ambiente de Educação Corporativa	129
13	Correlação entre Objetivos Estratégicos e os Objetivos Corporativos em um Ambiente de Educação Corporativa	132
14	Eficácia das Atividades de Educação Corporativa	133
15	Avaliação Final das Universidades Corporativas	135
16	Classificação das Organizações com Relação à Pontuação Global Obtida	154

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>PÁG.</b>
1	Delineamento do Trabalho	24
2	Desenvolvimento dos Sistemas de Gestão do Conhecimento	28
3	A Lacuna Ocupada pela Universidade Corporativa	33
4	Pessoas como Pessoas e Pessoas como Recursos	57
5	Comparativo entre os Modelos de Maslow e Herzberg	62
6	Associando as Diversas Medidas do <i>Balanced Scorecard</i> numa Estratégia Única	74
7	Sistema que Entrega Valor para os Interessados	78
8	O Valor de Mercado	80
9	Níveis de Desempenho	81
10	Modelo de Sistema Organizacional com as Correspondentes Medições, Tratamento de Dados, Decisões e Ações Realizadas	83
11	Os Sete Critérios de Desempenho – Modelo de Sink & Tuttle	84
12	Estratégia Incorporada ao Sistema de Medição de Desempenho – Modelo Sink & Tuttle	85
13	Conceito de Produtividade	87
14	Médias Obtidas da Preferência pelo Critério – Eficiência / Adequação e Eficácia Dispostas Graficamente	95
15	Modelo de Excelência do PNQ	103
16	Modelo Conceitual do Estudo de Campo: Enfoque e Aplicação	105
17	Tradução da Estratégia em Termos Operacionais	108
18	Universidade Corporativa como uma Unidade Estratégica de Negócios - UEN	112
19	Integração dos Objetivos e Metas da Universidade Corporativa às Estratégias das Unidades de Negócios	113
20	Identificação do Grau de Adequação ou Eficiência das Atividades de Educação Corporativa, aproximando-se da Metodologia MASP	122
21	Disposição didática dos dados da tabela 5	140
22	Disposição didática dos dados da tabela 6	142
23	Disposição didática dos dados da tabela 7	143
24	Disposição didática dos dados da tabela 8	145
25	Disposição didática dos dados da tabela 9	147
26	Disposição didática dos dados da tabela 10	149
27	Disposição didática dos dados da tabela 11	151
28	Disposição didática dos dados da tabela 12	153

## LISTA DE TABELAS

<b>LISTA DE TABELAS</b>		
<b>TABELA</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>PÁG.</b>
1	Tabela Simplificada de Saaty	92
2	Matriz Quadrada de Preferência pelo Critério Eficiência/Adequação e Eficácia	93
3	Normalização para o Critério Eficiência / Adequação e Eficácia	94
4	Cálculo da Média da Preferência pelo Critério Eficiência/Adequação e Eficácia	95
5	Dados Relativos à Atuação e à Análise Crítica da Alta Administração	139
6	Dados Relativos as Estratégias de Atuação	141
7	Dados Relativos ao Planejamento e Operacionalização das Atividades	143
8	Dados Relativos aos Processos de Ensino e Aprendizagem	144
9	Dados Relativos à Informação e Conhecimento	146
10	Dados Relativos à Responsabilidade Social e Cidadania Corporativa	148
11	Dados Relativos aos Resultados Obtidos	150
12	Dados Relativos à Obtenção do IADUC	152

## 1. INTRODUÇÃO

A educação como processo social é um elemento importante para todas as pessoas na criação, desenvolvimento e transmissão de conhecimento e cultura e, cada vez mais, torna-se preponderante para todos os setores da sociedade. A importância da educação impulsionou os pensadores sociólogos Durkheim (1858 - 1917) e Mannheim (1893 – 1947) a se interessarem, formando uma parte específica da Sociologia denominada Sociologia da Educação.

Durkheim (1978:41) assim define educação:

*“A educação é a ação exercida, pelas gerações adultas, sobre as gerações que não se encontram ainda preparadas para a vida social; tem por objeto suscitar e desenvolver, na criança, certo número de estados físicos, intelectuais e morais, reclamados pela sociedade política, no seu conjunto e pelo meio especial a que a criança, particularmente, se destine”.*

A educação, no final do século XX, saiu dos bancos das escolas para, com muita ênfase, preencher os vazios dos ambientes corporativos, alterando rumos e transformando organizações e pessoas em pilares de sustentação competitiva. As mudanças são inevitáveis e a História avança.

O cenário de transformações rápidas e, por vezes, turbulentas faz organizações e gestores, preocupados em analisar e avaliar os efeitos dessas transformações, buscarem melhorias e aprimoramento contínuo nas atividades que norteiam o cotidiano das próprias organizações, obtendo vantagem no jogo competitivo no qual estão envolvidos. Sair na frente pode representar a sobrevivência da organização.

Assim sendo, a gestão das pessoas, do conhecimento, da tecnologia e da educação corporativa, tornam-se fatores fundamentais para dar sustentação a essas transformações, imprimindo um caráter diferenciador na batalha competitiva, na qual as organizações são submetidas em nível global.

Porém, faz-se necessário enfatizar que o planejamento e desenvolvimento de atividades que nortearão as organizações do futuro são desafiadores, tornando-se fundamental que a estratégia adotada para administrá-las esteja ancorada na estratégia estabelecida para o negócio.

O desempenho das organizações é o reflexo de, pelo menos, dois fatores preponderantes no campo gerencial, qual seja, do comportamento e do comprometimento organizacional. Tal pensamento é compartilhado por Chang e Albuquerque (2002), os quais afirmam que o comprometimento organizacional não é condição suficiente, mas condição necessária para a obtenção de resultados e vantagens competitivas de longo prazo.

Soto (2005:27) revela ainda que

*“O comportamento organizacional refere-se aos atos e às atitudes das pessoas nas organizações e para estudar o comportamento organizacional os administradores reúnem dados mediante observação direta, questionários, entrevistas e documentos escritos e realizam experiências de laboratório, estudos de campo ou simulações com a finalidade de avaliar a relação entre diversos fenômenos”.*

No campo operacional, o desempenho organizacional é refletido nos vários tipos de indicadores que dependem de um conjunto de fatores, dentre os quais podem ser citados, entre outros: tecnologia empregada, grau de automação, processos bem definidos, aprendizado contínuo das melhores práticas, matéria prima utilizada, serviços pós venda, conhecimento, motivação e capacitação contínua das pessoas.

Os administradores continuarão a enfrentar uma alta gama de desafios no século XXI. Como vários deles operam em um terreno global, devem enfrentar os desafios da competitividade global e se não enfatizarem, na prática, a relação existente entre educação corporativa e a gestão das pessoas e do conhecimento como fator de competitividade, ou seja, não as reconhecerem como diferencial competitivo, poderão colher resultados negativos para o futuro da organização.

O mercado globalizado está se tornando cada vez mais complexo, exigente, dinâmico e competitivo. Seria natural que as organizações adotassem uma posição pró-ativa indo ao encontro do que está acontecendo, estruturando-se para fortalecer cada vez mais as respectivas participações nos mercados que atuam, desbravando oportunidades que surgem ou mesmo realizando prospecções para chegar à frente daqueles que estão satisfeitos com uma posição aparentemente cômoda de liderança para os dias de hoje.

No entanto, de um modo geral, o que se observa é um reflexo tardio e reativo às constantes mutações que estão ao redor. Atua-se dentro do imediatismo típico daqueles que querem resolver os problemas do cotidiano, sempre presentes e não erradicados, tentando, ainda, aproveitar as poucas oportunidades que se apresentam, disputando, em uma visão positiva, nichos de mercado de igual para igual com os competidores, não apresentando nenhum atributo inovador que pudesse ser levado em consideração para “encantar” o cliente.

Para se chegar ao futuro primeiro, ou seja, vencer a corrida competitiva, as organizações precisam descobrir o caminho mais curto entre o presente e o futuro. Os objetivos, em geral, não são alcançados em um curto espaço de tempo e podem se passar muitos anos entre a concepção de uma organização radicalmente transformada e o surgimento de resultados substanciais e reais. A meta é minimizar tanto o tempo quanto o investimento necessário, para transformar a previsão em uma verdadeira oportunidade de mudança.

Toffler (2001:23) afirma com propriedade que

*“Hoje em dia o mundo inteiro é uma história transitória e que o choque do futuro é a absoluta desorientação trazida pela chegada prematura do futuro. Imagine não apenas um indivíduo, mas toda uma sociedade, toda uma geração, incluindo seus membros mais fracos, menos inteligentes e mais irracionais, transportada repentinamente para esse novo mundo; o resultado é a sua desorientação em massa, o choque do futuro em alta escala”.*

Mudanças surgem a todo momento, por meio de transformações que ocorrem no ambiente externo quer seja na política, na economia, na esfera social, na tecnologia, na área legal e, atualmente, até na ecologia, em nível global.

Enquanto os países do Terceiro Mundo passam pelo processo de industrialização, as economias desenvolvidas da Europa Ocidental, América do Norte e Japão são rapidamente transformadas em economias pós-industriais baseadas em conhecimento.

Nessa nova economia, informação e conhecimento substituem o capital físico e o financeiro, tornando-se uma das maiores vantagens competitivas nos negócios e a inteligência criadora constitui-se na riqueza da nova sociedade. Porém, deve-se reconhecer que a volatilidade das decisões, o dinamismo das mudanças e a incerteza a respeito das necessidades futuras continuam a aumentar.

Especialistas como Davenport e Prusak (1998:6) afirmam que “conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”.

Os autores (1998:14) do parágrafo anterior descrevem, ainda, que

*“O conhecimento não é algo novo, porém novo é reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis; a necessidade de extrair o máximo de valor do conhecimento organizacional é maior agora que no passado”.*

Posto isso, aliar conhecimento à obtenção de resultados é uma realidade e será um constante desafio na criação de diferenciais para as organizações. No decorrer do trabalho, o termo organização será muito empregado e entendido como “um sistema de atividades conscientemente coordenado de duas ou mais pessoas sendo a cooperação entre elas essencial para sua existência” (Chiavenato, 1998: 23).

Gomes e Starec *apud* Ricardo (2007:16) exprimem fielmente o paradoxo encontrado nos dias de hoje, afirmando que as empresas demandam ensino focado no cotidiano de suas atividades, o que o ensino tradicional não pode atender devido à sua própria concepção. Citam, ainda, que:

*“As relações e interfaces do mundo do trabalho com o da educação estão sendo rediscutidas e as fronteiras envolvendo estes dois universos aparentemente tão diferentes, mas que se complementam, estão cada dia mais difícil de ser definidas ou entendidas com clareza. Esse é um ponto que precisa ser bem discutido”.*

Os autores do parágrafo anterior (2007:17) continuam realizando uma análise em detalhes e expressam a idéia que

*“Para sobreviver ao Tsunami tecnológico, não são poucos aqui no Brasil os que acreditam que, depois de cinco anos estudando em uma universidade, um engenheiro já sai desatualizado; a mesma máxima valeria para médicos, advogados, jornalistas e para qualquer profissional. O problema está na própria dinâmica acadêmica da educação superior, que muitas vezes não consegue acompanhar as exigências do mercado de trabalho”.*

Diante das considerações efetuadas, algumas organizações visualizaram uma potencial forma de aprendizado e desenvolvimento eficaz, que poderiam realizar internamente, criando seus próprios espaços de treinamento com o objetivo de ensinar de forma focada, em um primeiro plano, detalhes e estratégias sobre os seus produtos e serviços, já que para essa atividade somente a própria organização poderia realizar a capacitação e formação dos seus colaboradores, podendo-se estender a clientes e fornecedores.

Em um segundo momento, o espectro de atuação foi se ampliando e outros assuntos de interesse foram sendo estudados e analisados, tal como a disseminação da própria cultura e gestão organizacional, peculiar a cada empresa, adicionando também outros cursos de interesse e aplicação estratégica.

Surgem, portanto, as denominadas Universidades Corporativas - UCs, nome dado aos espaços de treinamento internos à cada organização.

Blass (2005:64) afirma que:

“O estabelecimento de uma Universidade Corporativa pode facilitar o estabelecimento de um sistema de gerenciamento do conhecimento; enquanto é discutível se o conhecimento pode ou não ser gerenciado, não há dúvida que o conhecimento pode ser criado, compartilhado, desenvolvido, aumentado e atualizado”.

Assim sendo, um novo desafio para a competitividade das organizações é lançado, o qual é centralizado no treinamento, numa visão de curto prazo e na formação e capacitação das pessoas, como objetivos de médio e longo prazo, ou seja, a busca pelo conhecimento.

Portanto, o ponto focal é maximizar o potencial intelectual das pessoas nas organizações e fazer com que trabalhem de forma eficaz e competente.

Éboli (2004:44) afirma que

*“As práticas de educação corporativa devem favorecer uma atuação profissional impregnada de personalidade, criando condições para o desenvolvimento do conhecimento criador e da postura empreendedora e para o florescimento de líderes eficazes. Cada vez mais se percebe a necessidade das empresas deixarem de encarar o desenvolvimento de pessoas como algo pontual, treinando-as em habilidades específicas. Cabe às organizações, entretanto, criar um ambiente favorável para sua manifestação”.*

A discussão acadêmica do tema será sempre muito oportuna, pois na sociedade do conhecimento em que se vive, com ênfase na educação corporativa, têm-se mais questionamentos do que soluções propriamente ditas, tornando-se um complexo desafio para o século que acabou de se iniciar.

O acirramento competitivo, a disputa por nichos de mercado, as fortes pressões por ganhos de produtividade e as constantes reduções de gastos e custos, que

impulsionam todos os setores da economia, quer seja o industrial, quer seja de serviços, na última década, ainda não completamente assimilados, aproveitados ou neutralizados, têm mostrado a necessidade de se repensar estratégias e caminhos, a fim de se aprofundar a reflexão para a obtenção de um crescimento sustentado. Assim sendo, a educação corporativa será, sem dúvida, um dos pilares básicos para a conquista desse objetivo.

Os objetivos de uma organização, no que tange às atividades de educação corporativa, em geral, são amplos e abrangentes, pois requerem ações que vão ao encontro da liderança de mercado e a sua perenidade.

### **1.1 Objetivo do Estudo**

Faz-se esse estudo com o intuito de contribuir com as organizações nos seus pontos estratégicos mais vulneráveis hoje em dia e que devem ser estruturados e revisados constantemente, ou seja, a eficiência e a eficácia de suas atividades, apoiadas por um adequado processo de obtenção e gestão de conhecimento, através da educação corporativa.

Existem paradoxos que devem ser equacionados e respondidos, pois os mercados mundiais estão em contínuo desarranjo ou, ainda, em uma visão positiva, em constante rearranjo, desencadeando rápidas mutações, entre as quais pode-se salientar que as estruturas organizacionais estão ficando cada vez mais enxutas, novas tecnologias estão sendo descobertas em curtos espaços de tempo, novos procedimentos de eficácia administrativa sendo lançados e as oportunidades de emprego formal estão se tornando mais difíceis.

Dessa forma, o presente trabalho possui como objetivo principal propor um sistema de avaliação da gestão estratégica de Universidades Corporativas, apoiado por efetivas ferramentas de diagnose e medição de desempenho para as atividades de educação corporativa, que seja capaz de refletir a eficiência das atividades e a eficácia da capacitação e formação de pessoas, por meio de processos concisos que tenham como meta possibilitar um crescimento sustentado, verificando se :

- as atividades para a gestão das Universidades Corporativas são adequadas;
- as atividades inerentes à educação corporativa são eficazes, ou seja, se refletem, na prática, os resultados esperados.

## **1.2 Estruturação do Trabalho**

O presente trabalho está estruturado de forma a desenvolver nove capítulos que serão brevemente detalhados a seguir.

No capítulo 1, é feita uma introdução cuja finalidade é contextualizar o tema, justificar a pertinência da proposta e definir os objetivos, principal e específico do trabalho.

No capítulo 2, elaboram-se os pressupostos metodológicos e o delineamento do presente estudo.

No capítulo 3 é feita uma revisão bibliográfica sobre a competitividade das organizações, educação corporativa e gestão do conhecimento, mostrando as vertentes de estudo e análises já realizadas.

O capítulo 4 é dedicado à abordagem dos sistemas de medição de desempenho e às suas nuances de cunho financeiro e não financeiro, bem como analisar potenciais modelos de desempenho aplicáveis ao estudo das atividades de educação corporativa.

O capítulo 5 realiza uma análise baseada nos conceitos da análise multicritério de apoio à decisão, definindo potenciais modelos de medição de desempenho, entre todos aqueles estudados no capítulo 4.

O capítulo 6 diz respeito às propostas conceituais de estudo e desenvolvimento da avaliação das atividades de educação corporativa, baseadas nos modelos de medição de desempenho definidos no capítulo 5, a partir da análise multicritério de apoio à decisão realizada.

No capítulo 7, tem-se à estruturação dos modelos de medição de desempenho escolhidos, a partir do desenvolvimento contido no capítulo 5, visando à avaliação das atividades de educação corporativa. Neste capítulo, propõe-se a introdução do indicador de avaliação IADUC – Índice de Adequação das Universidades Corporativas e do método de avaliação da gestão estratégica para medida da eficácia das atividades de educação corporativa.

No capítulo 8, mostra-se à aplicação prática efetiva dos fundamentos para obtenção do indicador de adequação das atividades de educação corporativa, a fim de se conhecer o nível de adequação das organizações. Para isso, é proposto a utilização do indicador IADUC. A partir do estudo do Índice de Adequação das Universidades Corporativas, migra-se para o estabelecimento dos passos para definição do modelo avaliação da eficácia das atividades de educação corporativa.

O capítulo 9 destina-se à conclusão final de todas as observações, reflexões, análises efetuadas e dados coletados, sugerindo-se, ainda, caminhos para o desenvolvimento de futuros trabalhos.

As demais referências, constantes no final do presente trabalho, correspondem à descrição das referências bibliográficas e aos anexos utilizados.

## **2. METODOLOGIA**

Neste capítulo, apresenta-se o delineamento das atividades realizadas, definindo os métodos e as técnicas de pesquisa utilizadas.

### **2.1 Conceito de Método**

Marconi e Lakatos (2004:44) apresentam uma série de definições de especialistas sobre o conceito de método, dentre os quais se pode citar:

- Método é um “procedimento regular, explícito e passível de ser repetido para conseguir-se alguma coisa, seja material ou conceitual” (Bunge, 1980);

- Método é o “conjunto coerente de procedimentos racionais ou prático-racionais que orienta o pensamento para serem alcançados conhecimentos válidos” (Nérici, 1978);

- Método é a “ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado.....é o caminho a seguir para chegar à verdade nas ciências” (Jolivet, 1979).

Apoiando-se nas idéias de “repetibilidade” de Bunge (1980), “ordenamento” de Jolivet (1979) e na expressão “prático-racionais” de Nérici (1978), desenvolve-se este trabalho, a fim de ser um instrumento útil e totalmente aplicável nas organizações, auxiliando-as a diagnosticarem, medirem e monitorarem o desempenho de seus processos de educação corporativa.

### **2.2 Métodos de Pesquisa**

Gil (2002) cita que com base em seus objetivos as pesquisas podem ser do tipo exploratória, descritiva ou explicativa, as quais são explicadas a seguir:

### **2.2.1 Pesquisa Exploratória**

Visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Embora o planejamento da pesquisa exploratória seja bastante flexível, na maioria dos casos assume as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

### **2.2.2 Pesquisa Descritiva**

Visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática, geralmente assumindo a forma de levantamento.

### **2.2.3 Pesquisa Explicativa**

Visa identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência os fenômenos. Aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o porquê das coisas. É o tipo mais complexo e delicado, já que o risco de cometer erros aumenta consideravelmente. Geralmente, classificam-se em pesquisa experimental e pesquisa *ex-post facto*, ou seja, a partir do fato passado.

Este estudo utilizou como métodos de abordagem a pesquisa exploratória, juntamente com a pesquisa descritiva.

A pesquisa exploratória envolveu basicamente:

- levantamento bibliográfico para proporcionar consistência ao objetivo proposto, ou seja, da definição de sistemas de medição de desempenho para avaliação da gestão de Universidades Corporativas.
- entrevistas com pessoas pertencentes às organizações que possuem procedimentos de educação corporativa e que tiveram experiências práticas com o assunto pesquisado.
- estudo de casos de organizações que possuem a educação corporativa como um dos seus ícones de desenvolvimento sustentado.

Juntamente com a pesquisa exploratória procedeu-se a uma pesquisa descritiva, na forma de questionário, a qual levantou dados importantes para a elaboração do modelo proposto e ao fechamento da proposição definida.

### **2.3 Projeto de Pesquisa**

Segundo Gil (2002:17), pode-se definir pesquisa “como o procedimento racional e sistemático que tem por objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Ainda, de acordo com Gil (2002:20), os elementos habitualmente requeridos num projeto de pesquisa são os seguintes:

- formulação do problema;
- construção de hipóteses ou especificação dos objetivos;
- identificação do tipo de pesquisa;
- operacionalização das variáveis;
- seleção da amostra;

- elaboração dos instrumentos e determinação da estratégia de coleta de dados;
- determinação do plano de análise dos dados;
- previsão da forma de apresentação dos resultados;
- cronograma da execução da pesquisa;
- definição dos recursos humanos, materiais e financeiros a serem alocados.

O delineamento do trabalho mostra, na figura 1, uma estrutura inter-relacionada, a fim de validar o objetivo proposto, acompanhando, quando aplicável, as etapas preconizadas por Gil (2002) e organizadas em forma de capítulos na presente tese.

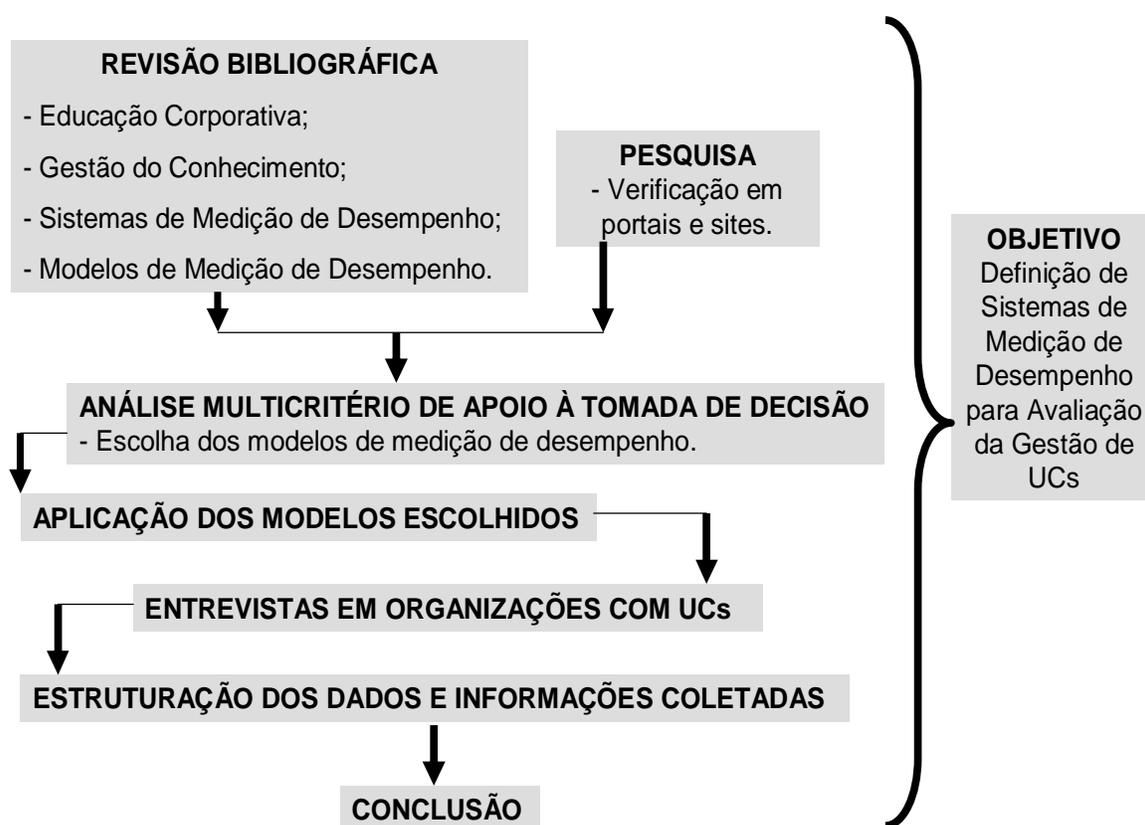


Figura 1: Delineamento do Trabalho

Fonte: Elaboração Própria

## **2.4 Pesquisa com base nos Procedimentos Técnicos**

Ainda Gil (2002) classifica as pesquisas com base nos procedimentos técnicos utilizados, podendo ser:

- Pesquisa Bibliográfica: quando desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros, artigos científicos e, nos dias de hoje, de material disponibilizado na Internet.
- Pesquisa Documental: Assemelha-se a pesquisa bibliográfica, cuja diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico ou que ainda podem ser re-elaborados de acordo com os objetos da pesquisa.
- Pesquisa Experimental: quando se determina um objeto de estudo, selecionam-se as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definem-se as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto.
- Levantamento: quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Entre as principais vantagens estão: conhecimento direto da realidade, economia e rapidez e quantificação e entre as principais limitações figura a ênfase nos aspectos perceptivos, pouca profundidade no estudo da estrutura e dos processos sociais e limitada apreensão do processo de mudança.

- Estudo de caso: quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.
- Pesquisa *Expost-Facto*: quando o “experimento” se realiza depois dos fatos.
- Pesquisa-Ação: quando concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo. Os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. (Thiolent *apud* Gil (2002:55))
- Pesquisa Participante: quando se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas.

Nesse estudo adotou-se uma composição de métodos investigativos apoiados por procedimentos técnicos de pesquisa, entre os quais se pode citar:

- a pesquisa bibliográfica do assunto a fim de mostrar solidez e fundamentos ao longo do desenvolvimento do estudo;
- o levantamento de dados para conhecer a cultura, os valores e as práticas das organizações, no que tange à gestão das Universidades Corporativas, traduzidos a partir das entrevistas efetuadas;
- o estudo de caso, para identificar, com maior amplitude e detalhamento as atividades desenvolvidas;

As vantagens de se compor técnicas de pesquisa estão fundamentadas no fato restritivo de que uma técnica apenas, para a finalidade deste estudo, não responde, na íntegra, todos os questionamentos que se apresentam.

A pesquisa bibliográfica torna-se fundamental para a proposição deste trabalho, pois mostra a importância do assunto, do ponto de vista estratégico e de

perenidade das organizações, solidificada no crescimento sustentável, encontrada em livros, publicações periódicas e impressos diversos.

O levantamento de dados é um outro ponto importante, pois reúne informações preciosas prestadas por colaboradores das organizações que vivenciam o cotidiano das atividades, ou seja, várias informações que não constam em nenhum documento escrito, extraídas das entrevistas, fazendo parte do denominado conhecimento tácito das pessoas.

Os estudos de caso, realizados com quatro organizações que possuem a prática da educação corporativa, revelaram pontos fracos e fortes, oportunidades e ameaças que, devido ao dinamismo das atividades do dia a dia, passam despercebidas ao longo de um período que, muitas vezes, não se recupera mais.

## **2.5 Amostragem Considerada**

O método de investigação originou uma pesquisa múltipla com quatro organizações (neste trabalho, referenciadas como organizações A, B, C e D) que possuem conceitos, procedimentos e infra-estrutura instalada, com relação ao desenvolvimento de atividades de educação corporativa.

Tais organizações são amplamente reconhecidas pelo seu trabalho e referenciadas em livros, publicações periódicas e impressos diversos.

## **2.6 Coleta de Dados**

A coleta de dados baseou-se em entrevistas com colaboradores das quatro organizações e na aplicação de um modelo de questionário, elaborado a partir de um método de avaliação definido dentre os modelos pesquisados e adaptado para a finalidade do trabalho.

## 2.7 Análise dos Dados

A análise dos dados, de forma quantitativa, evidenciou uma análise objetiva dos fatos, formalizando as duas vertentes de estudo propostas, ou seja:

- verificar se as atividades para a gestão das Universidades Corporativas são adequadas e eficientes, por meio da implementação de um questionário aplicativo;
- proporcionar embasamento para avaliar se as atividades para a gestão das Universidades Corporativas são eficazes, se alcançam os resultados definidos, por meio da análise das perspectivas financeiras, do cliente, de processos e negócios e de aprendizado e crescimento.

### **3. EDUCAÇÃO CORPORATIVA E O CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**

No final do século XX e início do século XXI, as organizações vivenciaram e continuam passando por momentos singulares, caracterizado pelo acelerado processo de globalização e pelo acirramento da competitividade.

Senge (1990) comenta que, pela primeira vez na história, a humanidade está habilitada a gerar mais informação do que pode absorver, mais interdependência do que pode gerenciar e mais transformações do que pode acompanhar.

Portanto, tais características fundamentais, descritas no parágrafo anterior, já demonstraram e, cada vez mais, estarão evidenciando que os atuais modelos de administração e de cultura organizacional não são garantia de sucesso futuro.

#### **3.1 A Competitividade das Organizações**

O novo cenário revela um mercado intensamente competitivo e da competição nasce a busca pela eficiência produtiva. A partir desse ponto, vêm as novas formas de trabalho, as modernas e tensas relações entre capital e trabalho ou inusitados conceitos de gerenciamento de pessoas. E na listagem das reações adversas, o mais temido e cruel dos efeitos colaterais, o desemprego.

Toffler (2003) faz referência a esse novo cenário, afirmando que:

*“... nas economias rápidas, a tecnologia avançada acelera a produção; o ritmo delas é determinado pela velocidade das transações, pelo tempo necessário para tomar decisões, pela velocidade com que novas idéias são criadas em laboratórios, pelo ritmo com elas são levadas ao mercado, pela velocidade dos fluxos de capitais e, acima de tudo, pela velocidade com que dados, informação e conhecimento pulsam através do sistema econômico. As economias rápidas geram riqueza e poder mais depressa do que as lentas”.*

Segundo Hamel e Prahalad (1995:148,149):

*“...chegar ao futuro primeiro é mais uma função da capacidade de dinamizar os recursos do que dos recursos em si. A capacidade de dinamização dos recursos deriva-se não de uma arquitetura estratégica elegante, mas de uma noção profunda do propósito, uma visão realmente sedutora da oportunidade que o amanhã oferece”.*

A ênfase por definições de objetivos e planejamento para atingi-los é a tônica geral dos especialistas e isto ocorre a curto, médio e longo prazo.

A necessidade de se criar diferencial competitivo, característica vital nos dias de hoje, dado ao forte acirramento de disputas por fatias de mercado, deveria fazer com que os estrategistas buscassem fórmulas que pudessem garimpar, conseguir e manter negócios, chegando à frente da concorrência e trazendo retorno às organizações, a médio e longo prazo, atingindo objetivos e focando oportunidades.

Nesse sentido, destacam-se as organizações que treinam sua cadeia de valor, ou seja, incluem seus clientes e fornecedores no processo de aprendizado e crescimento, fazendo com que não se tenham lacunas de entendimento e operacionalização das atividades conjuntas que desenvolvem, aprimorando a sinergia tão necessária nos dias de hoje.

Outro ponto importante de reflexão é a constatação, ratificada pelas palavras de Hamel e Prahalad (1995), da crise de credibilidade que o termo "estratégia" e a função "ação estratégica" estão passando, pelo próprio desconhecimento da noção de estratégia. Mencionar nas organizações a necessidade de se elaborar um planejamento estratégico para atingir determinado objetivo, o qual demande anos para sua conquista é, sem dúvida, colocar a imagem de competência e visão do dirigente em jogo.

Torna-se tanto mais crítico quanto esse planejamento envolve, adquirir competências essenciais e dar capacitação contínua às pessoas para responder aos desafios futuros, pois o imediatismo dos resultados, atualmente, é a moeda forte de sobrevivência dos executivos nos cargos.

A capacidade das organizações em alcançar níveis de excelência, dependerá diretamente da alta administração. Nesse contexto, o papel e as atribuições dos gestores vêm se modificando, no transcorrer da última década, ao acompanhar as novas formulações de organização do trabalho. A concepção original pressupunha a obtenção de resultados por meio das pessoas; atualmente, ampliou-se, baseando-se na gestão do conhecimento e na implementação efetiva de uma educação corporativa que busque a contínua capacitação dos colaboradores.

### **3.2 A Educação Corporativa e a Gestão do Conhecimento**

O tema gestão do conhecimento desperta um interesse crescente. Estudiosos do tema como: Stewart, Davenport, Prusak, Crawford, Nonaka, Takeuchi, Hamel, Prahalad, entre outros, estão abrindo novas frentes de questionamentos para uma análise em profundidade do assunto, e isso tudo pode também ser constatado pelos termos que se correlacionam ao tema, sendo difícil estabelecer definições, posições limítrofes ou mesmo complementares entre eles, ou seja, capital intelectual, capital humano, capital estrutural, ativos intangíveis, capacidade inovadora, criatividade, inteligência empresarial, educação corporativa, etc, são utilizados de forma freqüente, porém a aplicabilidade ainda é de difícil assimilação pelas organizações.

A dinâmica do mercado globalizado e as mutações freqüentes, alterando cenários, impondo novos conhecimentos, abruptamente em vários casos, fazem com que a assimilação de todas as variáveis tenha uma inércia não tão rápida de ser vencida quanto se necessita para a imensa maioria das organizações, em qualquer segmento de atuação.

Muñoz-Seca e Riverola (2004:45) analisam que

*“Dada a intangibilidade do conhecimento, para poder manejá-lo fisicamente, requer-se sua transformação em estruturas materiais....A materialização do conhecimento é sua transformação numa forma que possa ser manipulada, armazenada, transmitida, recuperada e utilizada facilmente, sem ter que recorrer à pessoa que o originou...Um inventário de conhecimentos na empresa é quase um passo obrigatório para a gestão do conhecimento”.*

A materialização do conhecimento traduz-se, atualmente, em um desafio de difícil equacionamento, originado desde a atividade de ensino, a aprendizagem, o conhecimento absorvido e a real aplicação do conhecimento, pois não se consegue medir efetivamente, com uma razoável dose de precisão, o resultado do conhecimento adquirido refletido na prática, ou seja, sua transformação em resultado.

Por sua vez, Davenport e Prusak (1998) afirmam que depois de cometer dispendiosos erros, por ignorarem a importância do conhecimento, muitas empresas estão agora lutando para entender melhor o que sabem, o que precisam saber e o que fazer a esse respeito. Algumas dessas organizações equivocadamente presumiram que a tecnologia poderia substituir a qualificação e o julgamento de um trabalhador humano experiente.

Portanto, a pressuposição de que a tecnologia pode substituir o conhecimento humano ou criar um equivalente, para eles, tem se revelado falso. O mundo globalizado avança e produz mais riqueza com mais conhecimento.

Nisembaum *apud* Boog (2001:186) pondera em dois sentidos, ou seja:

*“Tem-se constatado que a visão mecanicista dos técnicos concentrou-se na criação de ferramentas para tornar explícito e disponível todo o conhecimento existente na organização, esta abordagem está em sintonia com o momento em que se vive, de poder ter acesso de forma instantânea, just in time, on demand, quando necessário ao conhecimento que poderá ser usado por diversas áreas da organização. Em contrapartida, tem-se a visão sentimental, humanista que afirma que as pessoas são o nosso maior ativo, mesmo com toda a dificuldade de contabilizar esses ativos, já que é muito difícil dar pesos às contribuições de nossas mentes. Esta visão insiste, prioritariamente, na importância de trocar e compartilhar experiências. De alguma maneira, ambas as visões não se sustentam sem se integrar”.*

A contabilidade que as organizações devem fazer, pressupõe que todo o ativo do conhecimento existente precisa se tornar vivo, exteriorizado e compartilhado, a fim de se entender perfeitamente qual a parcela faltante para a busca do ideal de conhecimento que dificulta: entender cenários, resolver questões mais complexas, traçar planos estratégicos sólidos, esboçar reações a ações adversas e todas essas tarefas de complicados níveis, requeridas para um determinado momento ou período; portanto, a dinâmica mutação do mercado, das exigências dos clientes, da tecnologia “sempre ultrapassada” no seu último grau de aperfeiçoamento faz com que o conhecimento das pessoas deva ser sempre reciclado.

Terra (2000:20), por sua vez, complementa os comentários dos especialistas em gestão do conhecimento afirmando que:

*“O valor econômico do recurso conhecimento não é tão facilmente compreendido, classificado e medido; é um recurso invisível, intangível e difícil de imitar, uma de suas características mais fundamentais, porém, é o fato de ser altamente reutilizável, ou seja, quanto mais utilizável e difundido maior o seu valor, o efeito depreciação funciona, portanto, de maneira oposta: a depreciação se acelera se o conhecimento não é aplicado; de fato, pode-se dizer que se não se está adquirindo conhecimento, é bem provável que se esteja perdendo conhecimento”.*

A constatação de que só sobrevivem “as organizações que aprendem”, continuamente, aumentou o interesse pela busca incessante de conhecimento.

Funcionários experientes que foram demitidos ou estimulados a se demitir voluntariamente, em períodos de *downsizing* ou em processos de reengenharia, levaram com eles seus valiosos conhecimentos e tiveram, em alguns casos, de serem readmitidos para que atividades pudessem prosseguir ou para que o nível qualitativo do capital intelectual das organizações pudesse ser recomposto.

Da mesma forma, muitos profissionais demitidos retornaram, pois suas ausências revelaram que as organizações perderam mais do que o organograma sugeriu.

Gomes e Starec *apud* Ricardo (2007:14) afirmam que

*“não há empresa sustentavelmente competitiva sem educação; assim como a educação é básica para o desenvolvimento sustentável de qualquer nação, a educação corporativa é um instrumento necessário a toda a empresa que*

*busca se diferenciar e sobreviver no mercado cada dia mais competitivo”.*

Outra contribuição muito importante para o tema é a análise de Drucker (1993), afirmando que se está entrando na sociedade do conhecimento, no qual o recurso econômico básico não é mais o capital nem os recursos naturais ou a mão de obra, mas sim o conhecimento; uma sociedade, na qual os trabalhadores do conhecimento desempenharão um papel central.

O desempenho das organizações depende do conhecimento, habilidade e atitude das pessoas. Todas essas características reunidas e aplicadas dão ensejo à competência das pessoas que quanto mais tiverem oportunidade e puderem se aprimorar, maior diferença fará em prol das estruturas administradas por profissionais de visão que buscam incessantemente a melhoria contínua, a perenidade da empresa e a criação de valores baseados na ética profissional e respeito às pessoas.

A competência das pessoas não pode ser “comprada”, pois é plenamente possível contratar pessoas competentes e com uma alta potencialidade de desenvolvimento, mas elas nunca farão parte do patrimônio de uma organização, residindo na liberdade de ir e vir um diferencial importante na aquisição de capital intelectual. Enfatiza-se, então, que o aprendizado contínuo é fundamental, a fim de desenvolver e aprimorar o conhecimento, habilidade e atitude das pessoas.

O processo de aprendizagem pode ser visto e entendido sob o prisma individual e organizacional. Kim (1993) descreve o aprendizado individual como um ciclo no qual a pessoa assimila um novo dado, reflete sobre as experiências passadas, chega a uma conclusão e, em seguida, age. Enquanto isso, a aprendizagem organizacional é definida por Stewart (1998) como a capacidade de criar novas idéias, multiplicada pela capacidade de generalizá-las por toda a empresa. Ambas favorecem a criação de conhecimento, permitindo, por conseguinte, o desenvolvimento de parâmetros de diferenciação competitiva.

Nonaka e Takeuchi (1997:65) abordam dois tipos de processo de criação de conhecimento: "o conhecimento tácito que é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado e o conhecimento explícito que se refere ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática".

Nisembaum *apud* Boog (2001:189) reforça a definição dada por Nonaka e Takeuchi, agregando mais um nível à hierarquia do conhecimento, afirmando que “o ponto culminante é a sabedoria, integrando todos os elementos anteriores e pressupõe a habilidade de usar o bom senso, conhecendo a qualidade da relação entre as partes e respondendo com ações coerentes a esse conhecimento”.

Nonaka e Takeuchi (1997:264) ainda enfatizam

*“Que qualquer dirigente que leia jornais e revistas não especializados, perceberá que se inicia a sociedade do conhecimento, na qual o conhecimento não é apenas outro recurso, ao lado dos fatores de produção tradicionais - terra, capital e trabalho -, mas sim o recurso mais importante. Os dirigentes também perceberão que o futuro pertence aos trabalhadores do conhecimento - os que usam a cabeça e não as mãos - e que a chave futura está em sua educação e seu treinamento”.*

A tendência é fazer com que todas as pessoas, em todos os níveis da organização, sejam os administradores - e não simplesmente os executores - de suas tarefas. Além de executar as tarefas, cada pessoa precisa conscientizar-se que deve ser o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua de seu trabalho dentro da organização, daí a importância fundamental de se ter conhecimento.

Freire e Lima *apud* Ricardo (2007:36) defendem que

*“Profissionais da sociedade do conhecimento passam a necessitar de novas competências; já não basta especializar-se, é preciso dar lugar à criatividade, à pró-atividade e ao espírito investigativo. É preciso pensar em rede, ativar contatos, trabalhar cooperativamente, produzir coletivamente”.*

Conhecimento, formação, capacitação, atitudes e posturas pró-ativas proporcionarão às pessoas condições de almejar a competitividade, segurança e

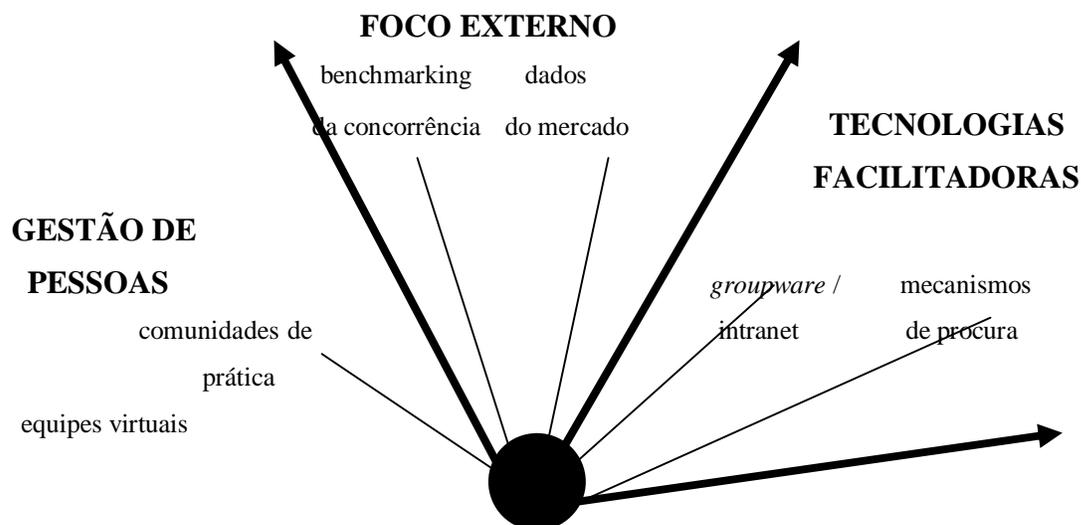
estabilidade requeridas que não existem atualmente. As variáveis que compõem o mundo da competição, não deixam espaços para acomodação e, por isso, estratégias, táticas, objetivos e planos de ação devem ser definidos e monitorados a todo instante, onde qualquer princípio de desvio de rota, em uma visão preventiva, deve disparar rapidamente uma ação eficaz de solução de problemas estruturado.

O “tempo de validade” do conhecimento é muito pequeno, não superior a dois anos; portanto, se não houver as denominadas reciclagens aliadas à aquisição de novos conhecimentos, pessoas e organizações irão deteriorar-se em curtíssimo espaço de tempo.

Essa afirmação é respaldada pelas palavras de Gomes e Starec *apud* Ricardo (2007:16) que diz:

*“Reforçando essa crença, um executivo da Sun Microsystems, empresa que fatura mais de 8 bilhões de dólares na Califórnia, faz coro com o colega da Ford Company, Jim Moore que acredita que o prazo de validade do conhecimento em sua empresa é de um a dois anos, onde o executivo estima que mais de 75% do faturamento da Sun são gerados por produtos que foram lançados há menos de dois anos”.*

Nisembaum, *apud* Boog (2001:195) identifica “quatro áreas importantes para o desenvolvimento de um sistema de gestão do conhecimento: foco externo, tecnologias facilitadoras, gestão de performance e gestão de pessoas”. A figura 2 mostra o desdobramento dessas grandes áreas.



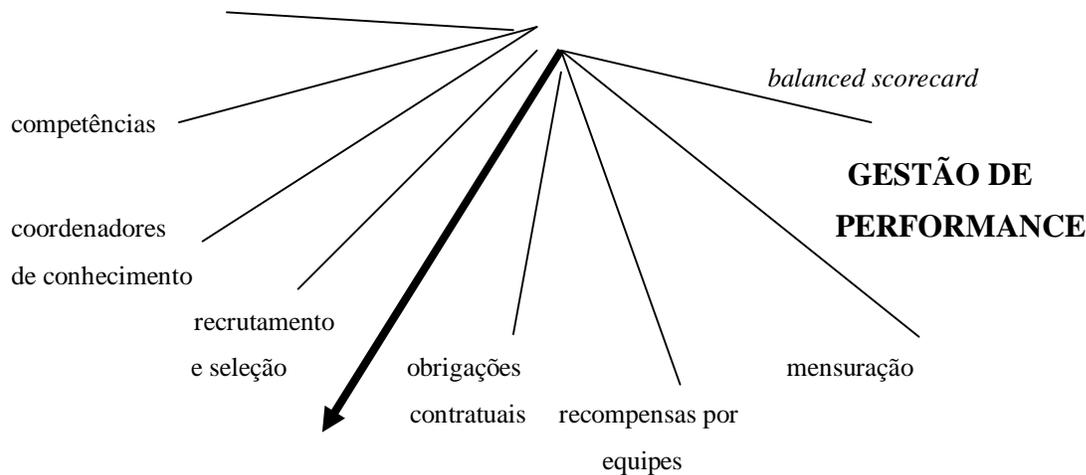


Figura 2: Desenvolvimento dos Sistemas de Gestão do Conhecimento

Fonte: Nisembaum *apud* Boog (2001:196)

Essas quatro áreas descritas, no parágrafo anterior, balizam também as ações de educação corporativa de empresas que, agregadas à disseminação da missão, visão, valores, cultura organizacional e planejamento estratégico, buscam desenvolver e sedimentar diferenciais competitivos que as empurrem ou mantêm em posições de liderança.

O contínuo aperfeiçoamento das organizações em uma análise de espectro amplo é de difícil equacionamento, a fim de que se possa competir uniforme e globalmente em um mercado de disputa acirrada e, por vezes, injusto, solidificando liderança ou conquistando espaços deixados por outras organizações preocupadas somente em manter uma posição de aparente sucesso, em uma conjuntura de características extremamente voláteis.

Nesse ponto, duas reflexões devem ser realizadas:

- a criação e a manutenção da vantagem competitiva mostram que se deve fazer algo inovador, porém após a modelagem e aplicação de algum recurso novo, as organizações concorrentes copiam e todos voltam ao mesmo patamar de competição;
- a real vantagem competitiva, denominada sustentável, envolve ativos intangíveis, explicitado pelo conhecimento sustentável, ou seja, aprendizagem contínua.

Nesse sentido, a educação tradicional e a educação corporativa representam componentes fundamentais para a aquisição de conhecimento.

Najjar *apud* Boog (2001:171) pondera que

“As organizações mais sintonizadas com a modernidade dos processos de expansão econômica mundial vêm ajustando seu discurso à prática no que diz respeito ao reconhecimento de que seu mais importante ativo são as pessoas. Estão implementando ações no sentido de desenvolver intramuros e em cooperação com instituições de ensino das mais diversas naturezas, processos educacionais como fator chave de sucesso para valorização do capital intelectual nelas contido, entendendo capital intelectual em seu espectro mais amplo: estão trabalhando com os conceitos de educação corporativa”.

Dearing (1997) em seu relatório sobre a análise do futuro da educação superior sentiu a necessidade de mencionar educação e treinamento como duas entidades separadas dirigindo sua contribuição para o futuro da sociedade do aprendizado, onde historicamente educação estava associada com escolas, faculdades e universidades e treinamento estava associado com organizações e indústria.

Na última década, em particular, o uso dessa linguagem mudou e Blass (2005) afirma que treinamento desapareceu em favor do desenvolvimento dos recursos humanos ou aprendizagem e educação está sendo considerada dentro de um conceito mais amplo de aprendizagem de longo prazo.

O desenvolvimento contínuo do conhecimento humano e de suas formas de aplicação permitirá o atendimento das necessidades das futuras décadas.

Terra (2000:63) afirma que

*“As características associadas ao efetivo desenvolvimento do aprendizado e à criatividade individual podem ser resumidas*

*em três grandes pontos: a) são indissociáveis dos aspectos emotivos e inconscientes; b) dependem de contatos com outros e de experiências concretas; c) beneficiam-se sobremaneira de diferentes inputs e perspectivas”.*

Najjar *apud* Boog (2001:168) relata que

*“A partir do momento em que uma equipe liderada por Peter Senge levou ao meio acadêmico o tema – organizações que aprendem – o mundo empresarial voltou-se para essa discussão com vigor e como característica empresarial, evoluiu no assunto com rapidez e ênfase em resultados, colocando em xeque parte do mundo acadêmico cujo corporativismo, historicamente, não permitia olhar além dos muros de seus próprios domínios. Mundialmente esta discussão também evoluiu rapidamente. No Brasil, pode-se comemorar a ascensão contínua do nível de discussão deste cenário em que o tema educação corporativa avança quase simultaneamente nas instituições de ensino superior (IES) e nas organizações”.*

Quando se fala em educação corporativa, destacam-se à capacitação contínua das pessoas dentro das organizações para atender as necessidades do mercado e, sem dúvida, também internas, adquirindo diferenciais competitivos e a utilização do potencial e das competências destas mesmas pessoas, estendida aos clientes, fornecedores e parceiros.

O objetivo central das atividades corporativas passou por períodos, nos quais o produto oferecido era o foco principal, posteriormente a priorização foi dada à área de serviços, recaindo, atualmente, no valor agregado gerado pelo capital humano.

Segundo Blass (2005), essencialmente quatro elementos têm-se alterado sempre deixando uma lacuna entre o que as organizações necessitam e o que o setor da educação está fornecendo. Os elementos separam claramente o lado do fornecedor e o lado da demanda.

Do lado do fornecedor, observam-se mudanças no setor da educação como um todo e em Instituições de Ensino Superior - IES particularmente. Do lado da demanda, a natureza do

gerenciamento, ou seja, mais eficiência, eficácia e maior desempenho e a liderança exigindo visão, previsão e habilidade de formar seguidores como facilitador de atividades.

A figura 3 mostra claramente as mudanças exercidas e a lacuna que se formou, abrindo espaço para a formação das Universidades Corporativas - UCs, cujo principal objetivo é atender às demandas apresentadas pelas corporações empresariais.

Portanto, observa-se na figura 3, a Universidade Corporativa surgindo de várias intersecções, ou seja, na sua origem da Universidade tradicional, da educação propriamente dita, da gestão da educação e na exigência de uma liderança forte. A partir daí, a ocorrência das mudanças tão necessárias da base da liderança, da natureza da gestão, do contexto da educação e da natureza da provisão com o crescimento abrupto das pós graduações Lato Sensu e dos MBA – *Master Business Administration*. Essas mudanças deram origem aos parâmetros de sustentação e disseminação das atividades de educação corporativa, quais sejam, desenvolvimento de gestão, desenvolvimento de carreira, desenvolvimento da liderança e o auto-desenvolvimento.

Nesse ponto, nascem as denominadas Universidades Corporativas que são os espaços nos quais as atividades de educação corporativa são elaborados e desenvolvidos.

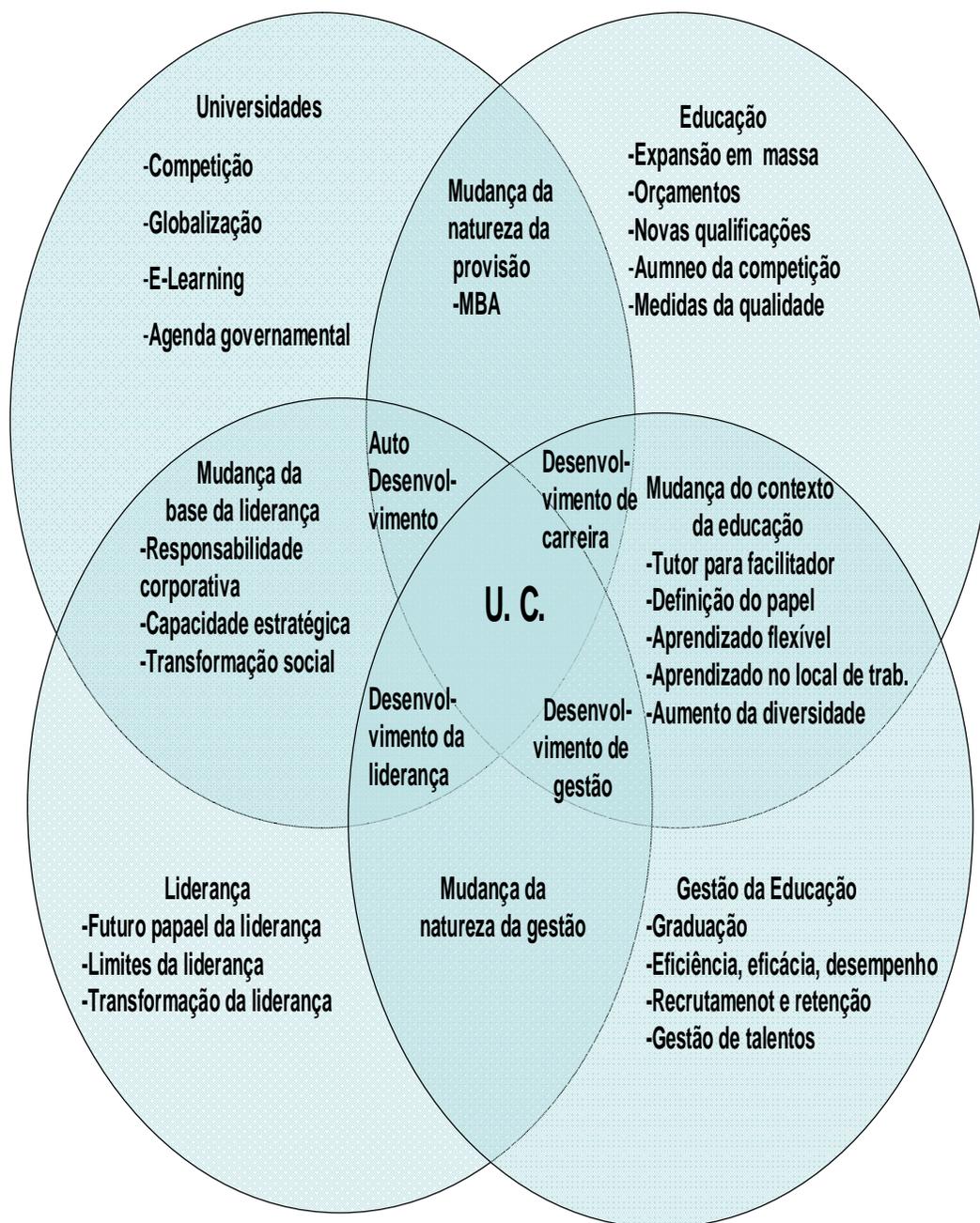


Figura 3: A Lacuna Ocupada pela Universidade Corporativa  
 Fonte: Blass (2005)

Existe uma dificuldade para definir claramente o termo “Universidade Corporativa”, pois as diferentes formas e os múltiplos objetivos existentes, os quais diferem entre organizações, não se moldam perfeitamente em uma expressão. Entretanto, a expressão “Universidade Corporativa” vem sendo utilizada já há algum tempo.

Taylor e Phillips (2002) definem de uma forma simples o fenômeno da “Universidade Corporativa” afirmando que “é a procura por trazer educação e trabalho juntos, para o mútuo benefício de ambos”.

Por sua vez, Lottenberg e Weiss *apud* Ricardo (2007:90) afirmam que

*“Recebe o nome de Universidade Corporativa uma organização que tem como principal finalidade gerar, desenvolver e transmitir o conhecimento necessário ao sucesso permanente da empresa e promover o contínuo aprimoramento de saberes, competências, habilidades, atitudes e desempenhos de seus colaboradores, parceiros, fornecedores e clientes”.*

Meister (1999) considerada atualmente o principal nome mundial no tema Universidades Corporativas, presidente da *Corporate University Xchange, Inc.*, define Universidade Corporativa 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”.

O termo “Universidade Corporativa” foi utilizado para dar ao projeto uma conotação de grandeza da iniciativa, cuja finalidade é o aprimoramento contínuo para o sucesso no trabalho e na carreira organizacional.

O termo, ainda, refere-se à tradução da expressão *Corporate University*, onde a palavra *Corporate* refere-se ao fato de que essas áreas de capacitação fazem parte de empresas e o termo *University* é justificado, segundo Meister (1999), para criação de uma marca para os seus projetos educacionais, materiais didáticos e processos, porém, é evidente, que não possibilita às organizações usá-la com a mesma conotação que a palavra possui no sistema educacional tradicional.

Andresen e Irmer (2000) investigaram Universidades Corporativas alemãs e encontraram duas razões principais para o estabelecimento delas: preencher os espaços originados pelo treinamento tradicional e pelas necessidades de

desenvolvimento e, ainda, endereçar necessidades de treinamento específico de uma empresa.

Os especialistas citados, no parágrafo anterior afirmam que a qualificação deficiente e o conteúdo ministrado na educação de nível pós-secundário não foram razões para o aparecimento das Universidades Corporativas; ao contrário do que pensa Meister (1999), que acredita de forma diferente, ou seja, esses pontos são fortes para o ambiente dos Estados Unidos.

Nos Estados Unidos, o verdadeiro surto de interesse pela introdução de Universidades Corporativas ocorreu na década de 90, porém há mais de 40 anos a GE lançou o *Crotonville*, seu renomado centro de treinamento, localizado na cidade de *Ossining*, Estado de Nova York, Estados Unidos. Não se trata de um centro de treinamento qualquer, mas da primeira escola de administração corporativa de importância mundial, em funcionamento desde 1956. Conquistou tamanha reputação no mercado a ponto de ser descrita pela revista de negócios americana *Fortune* como a "Harvard da América corporativa".

No Brasil, a chegada das Universidades Corporativas ocorreu no final da década de 90 como uma característica de formação de diferencial competitivo, seguindo os modelos já implementados nas matrizes das organizações americanas e européias. Após isso, acreditando no projeto e no seu propósito, algumas poucas empresas brasileiras também tiveram a mesma iniciativa.

Lottenberg e Weiss *apud* Ricardo (2007:92) analisam que:

*“O boom das Universidades Corporativas é decorrência direta da constatação de que o diferencial competitivo das empresas e organizações pode estar nas pessoas, em sua educação continuada, em sua ininterrupta capacitação. Este é, por assim dizer, o estado da arte da questão. Mas ela adquire*

*conotações peculiares em um país como o Brasil, que carrega uma herança secular de profundas desigualdades e no qual a deficiência educacional é um reconhecido entrave ao desempenho econômico. Aqui, além da vantagem competitiva na disputa pelo mercado, as Universidades Corporativas podem conferir também às empresas um relevante papel cooperativo, no bojo de um projeto maior de desenvolvimento e inserção social”.*

Éboli (2004:63) confirma o avanço do número de Universidades Corporativas e afirma que, no âmbito Brasil:

*“Atualmente tem-se aproximadamente 100(cem) organizações brasileiras ou multinacionais, tanto no campo público quanto no privado, que já implementaram sistemas educacionais pautados pelos princípios e práticas de Universidades Corporativas”.*

Meister (1999) ainda defende que a Universidade Corporativa está surgindo no século XXI como o setor de maior crescimento no ensino superior, pois grandes organizações estão transferindo para a educação corporativa o sucesso de seus modelos empresariais de serviço, acessibilidade e tecnologia avançada. Segundo, ainda, a autora (1999:30), “dez objetivos e princípios bastante claros constituem a base do poder que as Universidades Corporativas têm, no sentido de mobilizar os funcionários para que eles formem uma força de trabalho de alta qualidade, necessária para que a organização tenha sucesso no mercado global. Essas metas são:

- Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização;
- Considerar o modelo da Universidade Corporativa um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem;
- Elaborar um currículo que incorpore os três Cs: Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e Competências Básicas;
- Treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como Universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã;

- Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem;
- Encorajar e facilitar o envolvimento de líderes com o aprendizado;
- Passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o “autofinanciamento” pelas unidades de negócio;
- Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem;
- Criar um sistema de avaliação dos resultados e também dos investimentos;
- Utilizar a Universidade Corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados”.

Najjar *apud* Boog (2001:173) ratifica as palavras de Meister (1999), afirmando que:

*“Os diversos exemplos existentes no mundo dão mostras da pujança do modelo no que diz respeito a apoiar a organização no desenvolvimento de habilidades e concretização de competências desenhadas com os objetivos de municiar com qualidade todos os aspectos gerenciais da organização e também aumentar o nível de empregabilidade desses profissionais, gerando um ambiente de positiva cumplicidade entre estes e o negócio como um todo, com ganhos de parte a parte”.*

Taylor e Phillips (2002) propõem que uma Universidade Corporativa pode fornecer às organizações:

- a capacidade de aumentar a taxa de aprendizado para atender as crescentes mudanças do ambiente;
- a capacidade de responder aos desafios da globalização, incluindo o uso da tecnologia;
- a capacidade de alinhar metas de negócios as estratégias de aprendizado;
- de forma central, dirigir e coordenar as atividades locais;
- a manutenção da cultura corporativa mesmo se houver diferenças culturais locais;
- foco dos membros no papel chave de aprendizado e conhecimento, a fim de criar e sustentar uma vantagem competitiva.

Evidentemente, seria muito difícil uma Instituição de Ensino Superior - IES tradicional fornecer alguns dos elementos acima descritos, senão impossível.

Seguindo metas, objetivos e princípios acima citados por Meister, Taylor e Phillips, um rol de empresas conseguiu visualizar potenciais pontos de diferenciação competitiva.

Éboli (2004:64) mostra no quadro 1, organizações dos mais variados segmentos que já implementaram as suas Universidades Corporativas, no âmbito Brasil, e estão se destacando no cenário empresarial, constituindo diferenciais competitivos a seu favor.

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>
Abril	Banco do Brasil	Carrefour	Datasul	Elektro	Facchini	Globo
Abramge	BankBoston	CEF		Eletronorte	Fiat	GM
Accor	Bermatech	Citigroup		Elevar	Ford	GVT
Albert Einstein	BIC	CNI-IEL		Elma Chips		
Alcatel	BNDES	Correios		Embasa		
Alcoa	Bristol	CVRD		Embraer		
Algar				Embratel		
Ambev						
Amil						
<b>H</b>	<b>I</b>	<b>K</b>	<b>L</b>	<b>M</b>	<b>N</b>	<b>O</b>
Habib's	IBM	Kraft Foods	Leader Magazine	Martins	Natura	Oracle
	Illy Café		Lojas Renner	McDonald's	Nestlé	Orbitall
	Inepar			Metrô-SP	Novartis	Origem
	Itaú			Microsiga		
				Motorola		
<b>P</b>	<b>R</b>	<b>S</b>	<b>T</b>	<b>U</b>	<b>V</b>	<b>X</b>
Petrobrás	Real-ABN	Sabesp	Tam	Ultragaz	Vallé	Xerox
Previdência	Redebahia	Sadia	Telemar	Unibanco	Visa	
		Sebrae-RS	Tigre	Unidistribuição	Volks	
		Serasa	Transp. Americana	Unimed		
		Secovi		Unisys		
		Semco				
		Siemens				

		Softway				
		Souza Cruz				
		Syngenta				

Quadro 1: O A ,B ,C....da Educação Corporativa no Brasil

Fonte: Èboli (2004:64)

Em decorrência do que foi mostrado no quadro 1, Èboli (2004:68) destaca que

*“A quantidade de Universidades Corporativas pertencentes ao setor financeiro parece confirmar a idéia de que, quanto maior o grau de concorrência do setor, maior a necessidade de a empresa se diferenciar pela qualificação das pessoas. A mesma tendência vale para o setor de telecomunicações e outros a ele interligados, como o de eletroeletrônica. Esses foram os que mais passaram por reestruturações e reformulações no Brasil nos últimos anos, afetando fortemente o nível de competição entre as empresas”.*

Os setores econômicos representados pelas organizações que possuem Universidades Corporativas são os mais variados, denotando a crescente preocupação pela aquisição de diferenciais competitivos, qualquer que seja o ramo de atividade. O quadro 2 mostra o rol de segmentos econômicos/produtivos, a partir de algumas organizações relacionadas no quadro 1.

<b>SETORES ECONÔMICOS/PRODUTIVOS</b>	<b>ORGANIZAÇÕES</b>
Agrobusiness	Syngenta
Água e Saneamento	Sabesp
Alimentos	Sadia, Kraft Foods, Habib's, McDonald's, Nestlé, Elma Chips
Associações	Abramge
Bebidas	Ambev
Comércio Varejista	Carrefour, Lojas Renner, Leader Magazine

Comunicação	Rede Bahia, Telemar, Abril
Eletroeletrônico	Alcatel, Siemens, Motorola
Energia Elétrica	Elektro, Eletronorte,
Equipamentos	
Financeiro	Banco do Brasil, BankBoston, BNDES, CEF, Real-ABN, Visa, Itaú, Citigroup, Unibanco
Fumo	Souza Cruz
Higiene e Limpeza	Natura
Implementos Rodoviários	Facchini
Indústria de Bens Consumo/Duráveis	Semco, Embraer, Tigre
Informática e Tecnologia	Microsiga, Datasul, Oracle, Xerox, IBM, Unisys, Algar
Medicina e Saúde	Albert Einstein, Unimed
Mineração e Siderurgia	CVRD, Alcoa
Petróleo	Petrobrás
Serviços	Amil, Correios, Serasa, Ultragaz, Previdência, Sebrae-RS
Sindicatos	Secovi
Telecomunicações	Embratel
Transporte	Martins, Metrô-SP, Transp. Americana, TAM
Veículos e Peças	Volkswagen, Fiat, Ford, GM

Quadro 2: Setores Econômicos/Produtivos cujas Organizações possuem Universidades Corporativas

Fonte: Elaboração Própria

Deve ser apontado ainda que as Universidades Corporativas não surgiram com o objetivo de substituir as Instituições de Ensino Superior - IES tradicionais, nem tampouco esvaziar o papel delas, pois o mercado é amplo e heterogêneo, sentindo uma grande carência por boas propostas e estratégias e, nesse sentido, as Universidades Corporativas só vêm agregar valor àquilo que já existe.

O que ocorre, ainda, é um processo de aprimoramento das empresas na formação e capacitação das pessoas e dependendo da dimensão de cada uma delas, inserem-se em uma pluralidade de negócios, fazendo-se necessário também um forte esquema de parceria com

Instituições de Ensino Superior - IES tradicionais e consultorias, além de outras organizações, inclusive as concorrentes.

No desenvolvimento de um tipo ideal de uma Universidade Corporativa, Prince e Stewart (2002) identificam quatro elementos que convergem no estabelecimento de processos, ou seja:

- processos e sistemas de conhecimento;
- processos de redes e parceiros;
- processos sobre pessoas; e
- processos de aprendizado.

Enquanto redes e parceiros incluem universidades tradicionais como parceiros no aprendizado, a contribuição da Universidade Corporativa para a organização é claramente bem mais ampla do que qualquer universidade tradicional poderia oferecer.

Collin (1999) complementa afirmando que a existência de uma Universidade Corporativa contribui para os processos sobre as pessoas auxiliando a atrair, recrutar e reter talentos.

Meister (1999) analisa que a empresa do século XXI faz parte de uma economia em que mais e mais valor agregado será criado pelo capital humano e essa mudança de paradigma no pensamento administrativo, ou seja, do sucesso com base na eficiência e em economias de escala para o sucesso, cuja raiz está em trabalhadores com conhecimentos culturalmente diversos, é a essência da organização do século XXI.

O quadro 3 mostra a organização em transição do modelo antigo para o que se deve encontrar no século XXI. Percebe-se uma mudança acentuada na concepção de várias características com ênfase na característica “vantagem”; pois, se em outros tempos, o custo detinha uma maior importância, atualmente a característica tempo e agilidade passam a ser primordial.

Outro ponto que se pode notar é a característica definida pela “expectativa do funcionário” que, se em tempos passados, traduzia-se na segurança do emprego, hoje se altera de modo fundamental para o desenvolvimento pessoal.

<b>Modelo Antigo</b>	<b>Característica</b>	<b>Protótipo do século XXI</b>
Hierarquia	<b>Organização</b>	Rede de parcerias e alianças

Desenvolver a maneira atual de fazer negócios	<b>Missão</b>	Criar mudanças com valor agregado
Autocrática	<b>Liderança</b>	Inspiradora
Domésticos	<b>Mercados</b>	Globais
Custo	<b>Vantagem</b>	Tempo
Ferramentas para desenvolver a mente	<b>Tecnologia</b>	Ferramentas para desenvolver a colaboração
Homogênea	<b>Força de trabalho</b>	Diversa
Funções de trabalho separadas	<b>Processo de trabalho</b>	Equipes de trabalho interfuncionais
Segurança	<b>Expectativas do funcionário</b>	Desenvolvimento pessoal
Tarefa das instituições de ensino superior	<b>Educação e Treinamento</b>	América Corporativa mais um leque de empresas educacionais com fins lucrativos

Quadro 3: A Organização em Transição.

Fonte: Meister (1999:3)

Percebe-se também, no quadro 3, que a *Era* do denominado “Departamento Pessoal” ou ainda “DP” alicerçado por atividades mecanicistas, nada brilhantes, passou por diversas fases, alcançando o Departamento de Recursos Humanos, ainda sem criatividade, nada além das rotinas do cotidiano, evoluindo para a Gestão Estratégica de Recursos Humanos, mudando, posteriormente o enfoque para a Gestão de Pessoas e, por fim, enfatizando-se a Gestão com Pessoas, numa tentativa de valorizar o conhecimento e as habilidades das pessoas, chegando-se à educação corporativa valorizada pelas organizações que unem competitividade e conhecimento para manterem ou alcançarem posições de vanguarda.

O fato dos departamentos de RH possuírem áreas de treinamento que são simplesmente “anotadores de pedidos” de treinamento, com um foco essencialmente reativo, agregando-se a isso, a passividade dos setores de RH, faz com que exista uma relação muito direta com o fato das empresas serem obrigadas e pressionadas, de certa forma, a fornecerem treinamentos por força da busca ou manutenção de certificados de qualidade, baseados em normalizações reconhecidas internacionalmente, cujo item “treinamento e aprimoramento do conhecimento” é solicitado e sua aplicação verificada em detalhes.

Surge, então, a inoperância do setor de RH, que, simplesmente recebe a solicitação de treinamento e cumpre o estabelecido, cujo resultado é, na maioria das vezes, bastante limitado.

O crescimento das atividades das Universidades Corporativas denota a real preocupação das organizações em dar continuidade à educação e ao treinamento das pessoas (em alguns casos, estendidos para fornecedores e clientes), tarefas antes entendidas como de cunho específico das Instituições de Ensino Superior - IES.

Com a criação das Universidades Corporativas, o procedimento faz parte dos atributos da organização, pois é um processo de trabalho e os cursos oferecidos tendem a completar as estratégias definidas pela corporação, ou seja, deve existir uma ligação muito estreita entre educação e o mundo dos negócios, com a participação efetiva dos dirigentes no diagnóstico e aplicações dos programas de capacitação das pessoas.

Na essência do assunto, a concepção e a implementação de uma Universidade Corporativa está se tornando o centro estratégico da organização que tem em mente oferecer soluções de aprendizagem econômica e de alta qualidade. Essa ênfase na promoção de um espírito de aprendizado contínuo e permanente torna as Universidades Corporativas diferentes das salas de aula tradicionais.

Alperstedt (2001), por sua vez, afirma que existem algumas diferenças fundamentais entre os departamentos de treinamento e o que se convencionou chamar de Universidade Corporativa. Em primeiro lugar, a Universidade Corporativa não restringe a sua prestação de serviço ao atendimento dos empregados da empresa, prática usual dos departamentos de treinamento; estendem seus serviços para além das fronteiras, servindo a fornecedores, clientes, franqueados e/ou a comunidade externa e, em segundo lugar, muitas Universidades Corporativas têm se associado a instituições de ensino superior tradicionais, estabelecendo parcerias de formas variadas, entre as quais se destaca a validação de disciplinas cursadas nas Universidades Corporativas para fins de totalização dos créditos exigidos pelas instituições de ensino superior tradicionais.

Depreende-se daí que os serviços educacionais prestados pelas Universidades Corporativas podem ser reconhecidos como equivalentes àqueles prestados pelas instituições de ensino tradicionais e, além disso, muitas vezes a parceria é almejada em função da possibilidade de outorga de diplomas.

Blass (2005) mostra que muitos artigos têm sido publicados tentando estabelecer os respectivos benefícios para as organizações e universidades das atividades de parceria e exemplifica com os trabalhos de Barden (1993), Gregory (1997), Marceau (1996) e Kells (1989), os quais enfatizam os benefícios e ainda os obstáculos que devem ser resolvidos

num processo de parceria, ou seja, as implicações para o futuro em termos de como esses benefícios que reformatam a educação são ignorados.

Doody (2001) sugere meios nos quais as universidades tradicionais podem se beneficiar da implementação de programas corporativos como a troca de informações e a participação de pessoas em projetos específicos, incluindo o financiamento de alguns deles por parte das organizações.

Alperstedt (2001) conduz ao reconhecimento das atividades educacionais desenvolvidas pelas Universidades Corporativas como, predominantemente, mais voltadas para a área de administração e áreas como engenharia, especialmente de produção e ciências da informação e julga-se que situações de concorrência ou cooperação sejam mais factíveis, exclusivamente, nesses cursos ou faculdades.

Meister (1999:28) afirma que

*“Tanto quanto mais empresas começarem a pensar em seus funcionários como um capital humano que vale a pena ser desenvolvido e em seus clientes e fornecedores como importantes colaboradores que também precisam de aprendizagem e desenvolvimento, as Universidades Corporativas passam a ser consideradas modelo, com o qual, outras empresas irão aprender e que depois será adaptado às necessidades em particular de cada uma delas”.*

O quadro 4 mostra a migração das características e do foco de um departamento de treinamento, essencialmente reativo, para o modelo de uma Universidade Corporativa, essencialmente pró-ativo.

**Departamento de Treinamento**  **Universidade Corporativa**

<b>Departamento de Treinamento</b>	<b>Característica</b>	<b>Universidade Corporativa</b>
Reativo	<b>Foco</b>	Pró- ativo
Fragmentada e Descentralizada	<b>Organização</b>	Coesa e Centralizada
Tático	<b>Alcance</b>	Estratégico
Pouco / Nenhum	<b>Endosso / Responsabilidade</b>	Administração e Funcionários

Instrutor	<b>Apresentação</b>	Experiência com várias tecnologias
Diretor de Treinamento	<b>Responsável</b>	Gerentes de unidades de negócio
Público-Alvo amplo / Profundidade limitada	<b>Audiência</b>	Currículo personalizado por famílias de cargo
Inscrições abertas	<b>Inscrições</b>	Aprendizagem no momento certo
Aumento das qualificações profissionais	<b>Resultado</b>	Aumento no desempenho no trabalho
Opera como função administrativa	<b>Operação</b>	Opera como unidade de negócios (centro de lucros)
“Vá para o treinamento”	<b>Imagem</b>	“Universidade como metáfora de aprendizado”
Ditado pelo departamento de treinamento	<b>Marketing</b>	Venda sob consulta

Quadro 4: Mudança no Sentido da Aprendizagem Baseada no Desempenho.

Fonte: Meister (1999:23)

As características de trabalho relativas às atividades de um departamento de treinamento estão tão desgastadas que um possível aprimoramento de tarefas ou mesmo uma pesada reengenharia não seriam suficientes. Percebe-se, a partir do quadro 4, que a mudança fundamental baseia-se no ponto em que as Universidades Corporativas operam como verdadeiras unidades de negócio direcionando seus esforços para a satisfação de seus clientes.

Esse posicionamento revela a atual tendência de comprometimento das organizações com a educação permanente e com o desenvolvimento das pessoas, ou seja, é a criação da denominada vantagem competitiva sustentável.

O crescimento e o desenvolvimento das Universidades Corporativas possibilitaram aos especialistas, a criação de um prêmio àquelas que promovem as melhores práticas. Para tanto, estabeleceu-se o *Corporate University Best In Classes (CUBIC) Awards*, organizado pelo *Financial Times* e pela *Corporate University Xchange*, que reconhece as organizações que aplicam, em suas Universidades Corporativas, as melhores práticas alcançando a excelência em atividades de capacitação. *CUBIC* é um acrônimo já difundido entre as organizações e remete-se a forma do cubo que é multidimensional e perfeitamente simétrico.

### **3.2.1 Formação, Aprimoramento e Aquisição de Competências Essenciais.**

Como acontece com termos inusitados, novos ou até diferentes que marcam e chamam atenção, e que são lançados, a cada momento, pelos estudiosos e especialistas em gestão organizacional, a expressão competência essencial, originado do idioma inglês *core competence*, ganhou notoriedade no ambiente acadêmico e empresarial através de Hamel e Prahalad, quando escreveram o artigo "*The core competence of the corporation*" em 1990.

As competências essenciais constituem uma fonte de vantagem competitiva para a empresa, pois são construídas ao longo do tempo e dificilmente imitadas; por esse motivo, o levantamento em detalhes das competências essenciais é muito importante para a definição das frentes de estudos que irão disciplinar a formação e aprimoramento das competências existentes e a aquisição de novas competências.

O sucesso das atividades desenvolvidas nas Universidades Corporativas dependerá basicamente destas competências, as quais trarão benefícios para o fortalecimento do elo formação e capacitação de pessoas e eficácia nos resultados corporativos.

Nisembaum (2000:35), definindo as competências organizacionais, diferencia as básicas das organizacionais, ou seja, chama de:

*“Competências básicas as capacidades que a empresa precisa ter para trabalhar, pré-requisitos fundamentais para administrar com eficácia; representam as condições necessárias, porém não suficientes, para que a empresa possa alcançar liderança e diferenciação no mercado e as competências essenciais quando preenchem os requisitos de valor percebido pelo cliente, contribuindo para a diferenciação entre concorrentes e aumentando a capacidade de expansão”.*

As competências essenciais não estão restritas às áreas estritamente tecnológicas, como se pode associar em um primeiro momento de análise, mas espalhadas por todo ambiente empresarial, estendendo-se, também, externamente à organização, ou seja, aos fornecedores, distribuidores, parceiros, etc. Para serem eficazes, devem estar evoluindo e mudando constantemente através da aprendizagem organizacional permanente. As competências essenciais devem ser dinâmicas devido às alterações que ocorrem nos ambientes internos e externos aos quais as organizações estão inseridas, criando novas alternativas de crescimento estratégico.

Hamel e Prahalad (1995:261) afirmam que:

*“Para que a perspectiva das competências essenciais crie raízes dentro de uma organização, toda a equipe de gerência precisa compreender detalhadamente e participar das cinco tarefas fundamentais da administração das competências:*

- *identificar as competências essenciais existentes;*
- *definir uma agenda de aquisição de competências essenciais;*
- *desenvolver as competências essenciais;*
- *distribuir as competências essenciais;*

- *proteger e defender a liderança das competências essenciais*”.

Éboli (2004:86) reforça as palavras dos especialistas Hamel e Prahalad, ressaltando que:

*“A ampla aceitação do conceito de competências críticas ou essenciais não corresponde necessariamente a uma aplicação correta do conceito. Por isso, é conveniente lembrar alguns aspectos centrais:*

- *competências críticas devem oferecer reais benefícios aos clientes/consumidores;*
- *competências críticas devem ser difíceis de ser imitadas;*
- *competências críticas não se limitam apenas às paredes da organização;*
- *competências críticas não se limitam aos produtos físicos ofertados*”.

O quadro 5 exprime alguns exemplos de organizações com seus níveis de competências, distribuídos em algumas áreas de atuação, enfatizando que é de fundamental importância o conhecimento pleno dessas características, a fim de que se possa otimizar sua aplicação.

NÍVEIS DE COMPETÊNCIAS			
EMPRESAS	EMPRESARIAIS	ÁREAS/PROCESSO	HUMANAS
AMBEV	Disponibilidade do produto em condições ideais de consumo	Distribuição	Ter inteligência de mercado e foco nos clientes e consumidores
AVON	Confiança na	Força de vendas	Ter capacidade de

	relação de vendas		decodificar o estilo de vida e as necessidades das consumidoras
McDONALD'S	Segurança da família por meio da previsibilidade quanto ao produto a ser consumido	Tecnologia de produção	Conhecer especificações técnicas para a preparação do produto
ODEBRECHT	Soluções aos clientes na montagem de equações financeiras	Engenharia financeira	Saber montar equações financeiras complexas

Quadro 5: A Cadeia de Competências: alguns exemplos

Fonte: Éboli (2004:88)

No quadro adverso da análise, os pontos fracos, que necessitam ser trabalhados e melhorados e que também precisam ser efetivamente conhecidos e estruturados, a fim de que as ações a serem desenvolvidas, preventivas e ou corretivas, atinjam completamente o alvo e revertam o quadro de debilidade verificado.

Hamel e Prahalad (1995: 261) ainda enfatizam que:

*“Quando se observam empresas tentando definir suas competências essenciais, percebe-se que o processo tende a ser casual e político. A primeira tentativa normalmente gera um extenso rol de habilidades, tecnologias e capacidades, algumas essenciais, mas a maioria não. Cada participante do processo*

*quer garantir que as atividades gerenciadas por ele sejam consideradas essenciais”.*

A organização que realmente pensa em crescer e ganhar competitividade deve avaliar as suas competências essenciais e aquelas exigidas e, a partir daí, escolher uma dentre as três opções possíveis: comprar, formar ou emprestar competências.

Comprar competências significa adquirir valores que a organização não possui no momento, entre outros: tecnologia, infraestrutura, destacando-se a contratação de talentos, ponto crucial de análise, pois existem situações que essa prática é salutar, a fim de trazer algo novo para dentro da organização, ressalta-se, porém, a extrema dificuldade de encontrar uma pessoa idealmente pronta, pois muitos fatores precisam ser relevados, ou seja, conhecimento tecnológico da área de atuação, conhecimento metodológico de trabalho, compatibilidade com a cultura da organização de origem, etc.

Formar competências deriva do aprimoramento das estruturas internas existentes, distinguindo-se as qualificações, potencial e conhecimento dos profissionais mediante treinamento e capacitação. Caso a organização já possua essa prática de investir, gradativamente, em seus funcionários, será mais fácil identificar tal profissional que estará em condições de se desenvolver de um modo eficaz e produtivo, criando valor.

No caso da organização não possuir a prática de capacitar os funcionários mediante treinamento e formação adequada, fará uma tentativa de escolher a melhor pessoa que, certamente, estará aquém das necessidades de desempenhar bem as atribuições da função e não somará pontos para a criação de diferencial competitivo.

Emprestar competências é a contratação de serviços de consultoria, ou seja, é um arranjo de terceirização de capacitação que confere competência às organizações sem que essas se obriguem a retê-la. Em geral, essas consultorias são chamadas

para tratar de um determinado assunto específico, a um determinado tempo de conclusão.

Hamel e Prahalad (1995:273,274) afirmam que

*“A proteção das competências essenciais contra a erosão ou perda exige vigilância contínua por parte da alta gerência; embora a maioria desses gerentes seniores possa demonstrar com facilidade as medidas competitivas do desempenho em vendas, participação no mercado e lucratividade, poucos são capazes de avaliar de forma rápida e convincente a posição da organização quanto a estar ou não à frente dos concorrentes no desenvolvimento das competências essenciais”.*

A experiência prática indica que o crescimento, a capacidade de inovação de uma organização ou mesmo uma mudança de cultura e comportamento está relacionada com as intenções de um grupo limitado de pessoas ou, às vezes, de uma única pessoa em construir algo novo, evolutivo e de gestão visionária.

Essa única pessoa ou esse grupo de pessoas podem ser o próprio acionista, os dirigentes, até os diretores, porém nada abaixo desse nível hierárquico porque para realizar uma transformação que signifique evolução e inovação, duas características tornam-se vitais: arrojo para motivar a mudança, forçando uma conquista e autoridade para dar suporte às atividades necessárias visando atingir os objetivos previstos.

Outro fator primordial defendido pelos especialistas e estrategistas modernos, entre eles pode-se citar Hamel e Prahalad (1995), consiste no abandono de parte dos valores e fundamentos que nortearam o passado das organizações, dando chance para que se preservem as competências que farão parte do futuro e, principalmente, que se desenvolvam novas competências que, por certo, se adequarão melhor aos novos rumos e regras da globalização da economia. Frise-se que são as pessoas que aprendem, assimilam, desenvolvem-se, melhoram a

cada dia, amadurecem, ganham conhecimento, beneficiando, por conseguinte, as estruturas organizacionais.

Nesse sentido, Lei, Hitt e Bettis (2001) posicionam-se, afirmando que:

*“Torna-se bastante evidente que uma boa parte das ações que objetivam a formação, aprimoramento e a aquisição de competências essenciais e aprendizagem organizacional assume um papel estratégico e no decorrer do tempo as empresas alternam-se entre o equilíbrio e o desequilíbrio. Isso pode ser observado nas organizações que se tornam líderes de mercado atingindo o equilíbrio, porém não é incomum as líderes de mercado continuarem enfatizando as mesmas competências essenciais e estratégicas que as ajudaram a se tornarem líderes”.*

A citação acima dos autores remete aos estudos realizados por Hamel e Prahalad (1995), os quais sugerem a elaboração de uma agenda de aquisições de competências essenciais pela construção de uma matriz competência-produto, distinguindo as competências existentes das novas competências e os produtos-mercados existentes dos novos produtos-mercados.

O dinamismo das mudanças do mercado impele às organizações revisões constantes de suas diretrizes que, por consequência, se desdobram em uma série de outras ações na cadeia hierárquica; dessa forma, a vulnerabilidade das organizações ao desarranjo e ao desequilíbrio é minimizada ou até erradicada pela busca constante de competências essenciais.

Nisembaum (2000:40) ainda afirma que “a clara relação entre aspiração estratégica, competências organizacionais e o processo de educação corporativa pode garantir que os investimentos em educação e desenvolvimento tenham impacto nos resultados de performance”.

### 3.2.2 Relacionamento entre as pessoas e a organização

O setor de Recursos Humanos das organizações deve considerar as pessoas sob duas perspectivas (Chiavenato, 1998):

- dotadas de características próprias de personalidade, individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e
- dotadas de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários para as atividades técnicas e administrativas.

Quando as organizações tendem a dar uma extrema importância às pessoas como recursos, sem se importar ou pouco se importando com o lado das pessoas como pessoas, fatalmente não alcançarão o equilíbrio tão necessário a fim de se tornar uma organização competitiva.

A integração entre o indivíduo e a organização não é um problema recente; os antigos filósofos gregos já se preocupavam com isso. Para ultrapassar suas limitações individuais, as pessoas se agrupam para formar organizações, no sentido de alcançar objetivos comuns e essas pessoas, ao entrarem nas organizações, perseguem objetivos individuais diferentes daqueles que formaram originalmente as organizações, portanto, tanto os indivíduos como as organizações, possuem objetivos a alcançar.

As organizações selecionam as pessoas para, com elas e por meio delas, alcançarem objetivos organizacionais, porém, os indivíduos, uma vez recrutados, têm objetivos pessoais que tentam atingir e muitas vezes servem-se da organização para consegui-los.

Posto isso, o relacionamento entre pessoas e organização nem sempre é cooperativo e satisfatório. Muitas vezes, torna-se um relacionamento tenso, conflitante e, por vezes antagônico; alcançar um objetivo de um lado impede ou dificulta alcançar um objetivo do outro lado. Enquanto um lado deseja participações nos lucros e mais tempo com a família, o outro tem como objetivo mais produtividade e redução de gastos. A figura 4, a seguir, ilustra tal situação.

O dinamismo das atividades às quais uma organização está atrelada faz com que as variáveis de gestão, em tempos passados estáticas ou imutáveis por natureza e muito pouco direcionadas ao desenvolvimento das pessoas, abram espaços a uma administração moderna, objetivando prover a essas mesmas pessoas, competências específicas ou gerais para poder enfrentar os verdadeiros desafios que se apresentam.

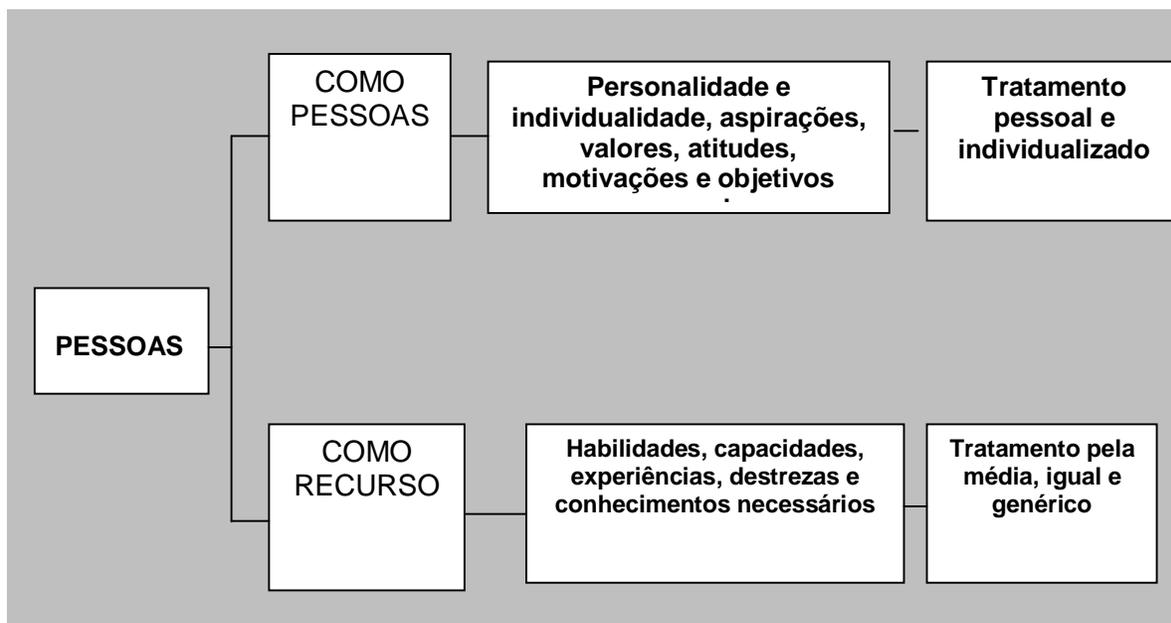


Figura 4: Pessoas como Pessoas e Pessoas como Recursos.

Fonte: Chiavenato (1998:69)

Diante do ambiente empresarial sempre mutável, global e tecnologicamente exigente, a obtenção e retenção de talentos são e serão "as armas" no campo de batalha competitivo.

Assegurar capital intelectual significa elevar o nível de liderança ou procurá-la incessantemente. Embora capital intelectual seja algo intangível, Stewart (1998:67) afirma que:

*“Podemos procurá-lo em um ou mais desses três lugares: pessoas, estruturas e clientes; reconhece, ainda, três grandes divisões de capital intelectual: capital humano, capital estrutural e capital do cliente, todos igualmente intangíveis, refletindo os ativos de conhecimento de uma organização”.*

O grande desafio da área de Recursos Humanos é encontrar sentido na incerteza e administrar o medo; cargos foram extintos, contrapondo-se a outros tantos que nasceram. O profissional de Recursos Humanos deve aprender a manter os olhos no futuro, ou seja, para multiplicar conhecimento é preciso dividir conhecimento e, assim sendo, deve estar atento com o que há por vir para poder agir no presente.

A globalização domina o horizonte competitivo e é um fato irreversível e, por isso, uma área de Recursos Humanos deve ser dirigida para o futuro, incluindo novas iniciativas, programas, prioridades e comportamento. O enfoque para a mudança de cultura e no contínuo investimento no capital intelectual fará parte do cotidiano dos trabalhos dos profissionais de Recursos Humanos.

Nesse sentido, ainda Stewart (1995:68-69) posiciona-se definindo que:

*“O capital humano diz respeito às pessoas que criam produtos e serviços; é a fonte da inovação e renovação, fazendo com que os clientes escolham tais organizações e não os concorrentes. O capital estrutural que se refere ao conhecimento especializado e infra-estrutura de comunicação para possibilitar a circulação da informação. O capital do cliente é o valor dos relacionamentos de uma organização com as pessoas com as*

*quais se faz negócios; é aqui, nos relacionamentos com os clientes, que o capital intelectual se transforma em dinheiro”.*

Se a definição das políticas relativas à gestão das pessoas ficar apenas a cargo do setor de Recursos Humanos, ou seja, se não fizer parte da estratégia da organização, uma decisão de ampliar os investimentos na formação e capacitação dos funcionários considerada relevante, pode vir a ser cancelada ao primeiro sinal de dificuldade ocasionada por um fato novo na economia mundial ou local, ou mesmo outro qualquer fator que possa afetar a rentabilidade da organização, ou seja, um investimento dessa natureza pode ser cancelado mecanicamente do orçamento.

Atitude mais profunda e destrutiva pode conduzir a um corte de pessoal, o que sempre causa uma desmotivação do grupo de pessoas e leva à perda de credibilidade nos dirigentes, principalmente se o discurso, até um dado momento da história da organização, enfatizar as pessoas como o elemento primordial de crescimento e de competitividade.

É importante destacar a opinião de estudiosos, como Penrose e Hamel e Prahalad, sobre a perda de capital intelectual, seja deixando a organização por iniciativa própria, seja por demissão.

Penrose (1959:28) afirma que “quando a organização perde funcionários no máximo de sua capacidade, sofre uma perda análoga à perda de capital”.

Hamel e Prahalad (1995) afirmam, por sua vez, que as organizações insensíveis à questão da competência essencial podem imperceptivelmente abrir mão das habilidades valiosas e arrependem-se no futuro por não preservar algumas de suas competências abandonadas; para proteger as competências essenciais, uma organização precisa ser capaz de estabelecer a distinção entre um mau negócio/funcionário e as competências potencialmente valiosas incorporadas a esse negócio/funcionário.

A cultura que permanece até os dias de hoje nas organizações tem a componente fundamental embasada no pensamento dos acionistas, dos dirigentes ou dos próprios proprietários, caso se relacione organizações de menor porte, ou seja, depende de pessoas.

Qualquer mudança política, econômica, social, tecnológica, legal ou até ecológica para os dias de hoje, no ambiente externo, que impacta sensivelmente no

ambiente interno das organizações, ações são disparadas no sentido de equacionar tais mudanças.

O mecanicismo do pensamento da alta administração, nesses casos, invariavelmente recai no sentimento da aplicação de um *downsizing* de pessoas, em um primeiro plano, ação já desgastada e ultrapassada que deixa um ônus negativo em toda organização, sobrecarregando e desmotivando, ainda mais, as pessoas remanescentes.

A aplicação de métodos alternativos a um *downsizing* de pessoas são ainda “tabus” no meio empresarial. O simples corte de benefícios de gerentes e diretores, por exemplo, até em caráter temporário, manteria pessoas em seus postos, preservando as competências essenciais, podendo-se até desenvolver programas de aprimoramento profissional e acadêmico; dessa forma, quando do reaquecimento do mercado, o retorno seria de tal forma eficaz que uma situação negativa poderia gerar um diferencial competitivo amplo e sólido.

Não constituem novidade os esforços para analisar e tratar o fator motivação como um elemento fundamental impulsionador da eficácia de trabalho e de participação ativa das pessoas nas organizações.

Já Maslow (1943), cuja teoria motivacional é a mais difundida, afirma que as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. Na base da pirâmide, estão as necessidades mais baixas e recorrentes - as chamadas necessidades primárias -, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas - as necessidades secundárias.

Enquanto Maslow fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas, Herzberg (1966) alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo, dependendo de dois fatores:

- fatores higiênicos que se referem às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da organização, etc.; e
- fatores motivacionais que se referem ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si, ou seja, delegação de responsabilidade, promoção, uso pleno de habilidades pessoais, liberdade de decidir como executar o trabalho, etc.

Observa-se, perfeitamente, na figura 5, a seguir, a qual ilustra um comparativo dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg, que o reconhecimento do trabalho das pessoas no modelo de Herzberg e a necessidade de auto-estima no modelo de Maslow são características motivacionais fundamentais para o bom andamento e rendimento do trabalho dos funcionários.

Há que se ressaltar também que se o reconhecimento da contribuição dos funcionários para o crescimento da organização é um fator importante, torna-se completo se um planejamento de carreira for elaborado.

Harrington (1988:148,149) afirma que

*“Um plano de carreira pode ser definido como um plano de atividades para que um indivíduo busque atingir um objetivo ocupacional pessoal. Um planejamento de carreira individual ajuda a compatibilizar planos de crescimento individuais com objetivos globais da companhia. A finalidade é ter funcionários com carreiras e não simplesmente com empregos. Quando uma carreira individual estiver diretamente em paralelo com a companhia, essa pessoa terá se tornado parte dela e se interessará por tudo que diz respeito a ela. Além disso, o*

*planejamento de carreira favorece o relacionamento hierárquico, colocando o superior imediato em posição de ajudar”.*

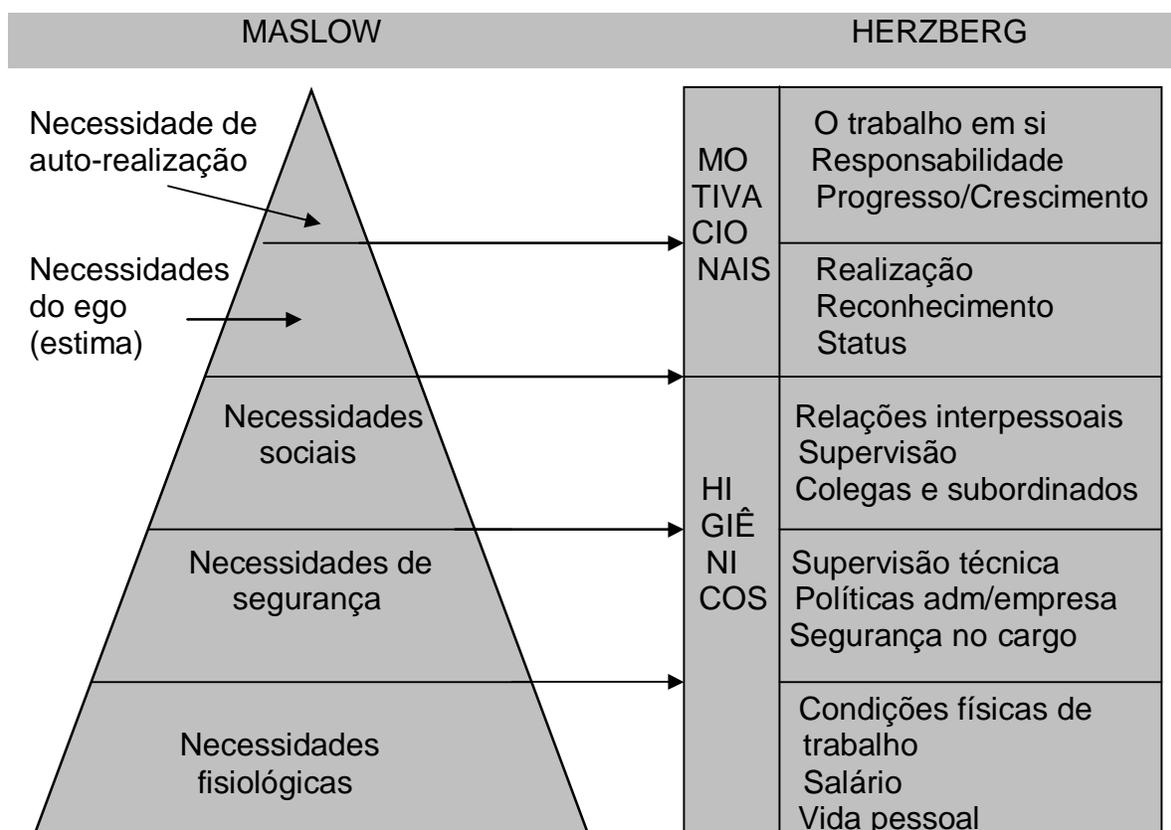


Figura 5: Comparativo entre os Modelos de Maslow e Herzberg.

Fonte: Chiavenato (1998:85)

As pessoas precisam tomar a frente da própria carreira, pois se assim não procederem estarão subjugadas a alterações de organograma nem sempre favoráveis ao desenvolvimento contínuo e deixarão que as organizações desenhem o que é melhor, ou seja, à mercê da vontade das empresas.

Para análise da educação coporativa, proposta do presente trabalho, faz-se necessário identificar sistemas de avaliação que poderiam ser aplicados e, dentre

estes, escolher os que mais se adequam aos objetivos do trabalho. Desta forma, a seguir, serão revistos alguns dos sistemas de avaliação existentes .

#### **4. DIAGNOSE E MEDIÇÃO DO DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES**

Ghalayini e Noble *apud* Martins e Attadia (2002) analisam que a evolução da medição de desempenho pode ser dividida em duas grandes fases; a primeira até o início de 1980 com ênfase em medidas de desempenho financeiras e a segunda fase desde o fim da década de 80 até os dias de hoje, destacando-se a necessidade de medidas de desempenho balanceadas, ou seja, medidas financeiras e não financeiras, para suportar as novas condições operacionais internas e externas da maioria das empresas.

A busca por diferenciais competitivos faz com que as organizações precisem saber como estão posicionadas, quer seja analisando características e processos internos, quer seja do ponto de vista externo, sob a ótica do cliente e do mercado que atuam. Para isso, a definição de indicadores de medição de desempenho torna-se de fundamental importância, a fim de manter e aprimorar sua condição competitiva.

De acordo com Assis (2005:18), “medir é um grande e permanente desafio, particularmente, mas não exclusivamente, quando medições estão ligadas a aspectos não-financeiros. A idéia de que quem não mede não chega vale, portanto, para organizações e, no dia a dia, para cada um de nós. Vale também para os que participam, integram equipes, conduzem ou implementam projetos ligados à gestão do maior ativo das organizações : o ser humano.”

##### **4.1 Sistemas de Medição de Desempenho**

Por ser um assunto bastante amplo e de aplicações diversas e diversificadas, o termo “sistema de medição de desempenho” é de difícil definição, porém aquela que mais se aproxima da realidade foi dada por Neely (1998:5) “um sistema de medição de desempenho permite que as decisões e ações sejam tomadas com base em informações porque ele quantifica a eficiência e a eficácia das ações

passadas por meio da coleta, exame, classificação, análise, interpretação e disseminação dos dados adequados”.

Bourne *et al.* (2000) analisam que o desenvolvimento de sistemas de medição de desempenho pode ser dividido em três principais etapas: definir, implementar e usar as medidas de desempenho, sendo que a fase de definição pode ser subdividida em identificar os objetivos-chave que se deseja medir e caracterizar as suas próprias medidas.

Assim sendo, Suwingjo *et al.* (2000) observam tendências errôneas nas medições de desempenho afirmando que muitos pesquisadores mostraram que os sistemas de medição de desempenho, baseados em medidas financeiras são insuficientes para medir e integrar todos os fatores que são significantes para o sucesso das empresas.

Esta afirmação fica bastante evidente quando o indicador *Return on Investment – ROI* é sempre lembrado e exercitado para obter dados de alguma atividade que se queira medir e costuma ter diferentes significados dependendo do contexto; o mais comum trata da análise financeira simples, pois custos, potenciais economias e novas receitas são as principais características que costumam ser avaliadas para a tomada de decisão sobre investimentos.

Este índice financeiro mede o retorno de determinado investimento realizado e contabilizado em meses, nos quais será amortizado para então começar a gerar lucros; como a origem do ROI é o mundo econômico, suas nuances são uma evolução da velha máxima da entrada e saída de capital.

Pode-se dizer que o conceito do ROI é bem mais restrito, para a finalidade do estudo proposto, do que uma análise de custo-benefício. Nesse sentido, o questionamento, no âmbito deste trabalho, deve ir além dos parâmetros tempo e retorno monetário do investimento realizado. Torna-se muito importante levar em

consideração qual o diferencial ou vantagem competitiva a organização vai conseguir em termos amplos e abrangentes.

Ghalayini e Noble (1996) afirmam que medidas financeiras fornecem informação sobre a situação passada e enfatizam que as medidas que fornecem informação sobre o passado não podem avaliar suficientemente o desempenho das empresas.

Nos dias de hoje em um ambiente competitivo e dinâmico, as empresas precisam focar em flexibilidade e agilidade e dar *feedback* rapidamente.

Reforçando as afirmações acima colocadas, ainda Ghalayini *et al.* (1997) afirmam que as medidas tradicionais de desempenho têm muitas limitações que as fazem menos aplicáveis nos mercados competitivos de hoje, pois estão baseadas em sistemas de gerenciamento financeiro, com foco no controle e redução dos custos de mão de obra.

Posto isso, Manoochchri (1999) complementa que, nos dias de hoje, as empresas precisam avaliar seu desempenho em termos de satisfação do cliente, qualidade, flexibilidade e inovação e os sistemas tradicionais de medição de desempenho não são capazes de medir estes objetivos estratégicos.

As medidas de desempenho podem ser definidas e aplicadas de maneira única e individual ou podem ser concebidas e exercitadas como um rol ou conjunto delas, evidentemente o mais importante é que os dados e as informações coletadas, analisadas e tratadas de modo adequado, traduzam o fenômeno que se quer caracterizar.

Em adendo às afirmações dos especialistas, Gunesakaran *et al.* (2001) afirmam que as empresas que utilizam poucas medidas podem avaliar melhor do que

àquelas que implementam muitas medidas, as quais podem privar as empresas de focar as atividades que precisam ser melhoradas.

Outro ponto de discussão dirige-se para a introdução das mesmas medidas para caracterizar todas as áreas das empresas; sobre isso Hudson *et al.* (2001) enfatizam que as medidas devem mostrar diferenças entre as empresas e departamentos.

Nos desenhos dos sistemas de produção de bens ou da realização de serviços, um importante mecanismo de aprimoramento contínuo diz respeito ao fornecimento de *feedback*. Para uma maior eficiência dos processos de medida de desempenho, o mecanismo de *feedback* alcança um papel muito importante.

Nesse sentido, Forza e Salvador (2000) afirmam que se um mecanismo de feedback não pode ser exercido de modo sistemático, a eficiência dos sistemas de medida de desempenho será afetada negativamente por causa da reunião, processamento e distribuição desnecessária de informação, não sendo capaz de monitorar a informação verdadeiramente prioritária.

Yuksel (2004) realizou uma pesquisa com 53 grandes empresas na Turquia cujo objetivo foi examinar os problemas encontrados nos sistemas de medida de desempenho e seus fatores. De acordo com a pesquisa, os resultados obtidos foram:

- o maior problema encontrado com relação ao sistema de medição de desempenho foi com relação à informação fornecida sobre o passado;
- o uso de medidas não financeiras afetam resolver o problema porque, em geral, a informação é fornecida sobre o passado;
- o nível de eficiência de um sistema de medição de desempenho e o uso de medidas não financeiras afetam resolver o problema pela utilização das mesmas medidas em todas as áreas das empresas;

- o nível de eficiência de um sistema de medição de desempenho baseado em medidas financeiras, afeta resolver o problema pela dificuldade de se medir os dados;
- o nível de eficiência de um sistema de medição de desempenho baseado em medidas financeiras e o nível de medida de todas as dimensões da empresa afetam resolver o problema pela incapacidade de fornecer *feedback* rapidamente;
- o nível de eficiência de um sistema de medição de desempenho baseado em medidas financeiras e o nível de medida de todas as dimensões da empresa afetam resolver o problema pela utilização de muitas medidas.

Como sumário da pesquisa, Yuksel (2004) afirma que os problemas que as empresas mais encontram estão relacionados com a definição e o estabelecimento das medidas em si; embora as organizações afirmem que usam medidas não financeiras, a medição de desempenho é baseada em avaliação financeira.

Evans *apud* Sellitto e Walter (2006) afirma que as estruturas de medição de desempenho mais influentes já apresentadas na literatura são o *Balanced Scorecard – BSC* e a estrutura do prêmio *Malcolm Baldrige* para excelência, entendendo-se que as quatro perspectivas do BSC e os sete critérios *ponderados* do prêmio *Malcolm Baldrige* permitem focar objetivos de competição no planejamento das medições.

Maskell *apud* Figueiredo (2002) afirma que muitas razões justificam as novas medidas de desempenho. Podendo-se destacar:

- os consumidores esperam mais.
- mudanças nos métodos de gerenciamento.
- as condições sociais estão mudando.
- metas de longo prazo com medidas de curto prazo.
- medidas devem induzir as pessoas na direção certa. As

- resultados são manipulados para satisfazer a contabilidade. Os
- tendência à simplificação.

Ainda, segundo Maskell *apud* Figueiredo (2002), as novas medidas de desempenho devem seguir importantes características:

- relacionamento direto com a estratégia;
- usar fundamentalmente as medidas não financeiras;
- diferentes de acordo com a localização mundial;
- poderem ser mudadas de acordo com a necessidade;
- devem ser simples e fáceis de usar;
- retorno rápido para operadores e administradores;
- devem estimular, sobretudo a melhoria ao invés de simplesmente controlar.

De acordo com todos os estudos efetuados, torna-se fundamental dirigir a análise para o novo cenário altamente competitivo com o qual se defrontam as organizações, focando inovações nos sistemas de medição de desempenho.

Porém, por vezes, sistemas de medições de desempenho que atendem a determinados objetivos e organizações, podem tornar-se ineficazes para outros ambientes organizacionais; portanto, de acordo com as estratégias delineadas e o planejamento tático desenhado, um exame minucioso e uma boa dose de bom senso, certamente erradicarão ou minimizarão as possibilidades de erros na definição de tais medidas.

#### **4.2 Diagnose e Modelos de Medição de Desempenho no Contexto da Gestão da Produção e das Organizações**

De acordo com os objetivos e metas organizacionais, torna-se importante à introdução de um sistema de medição de desempenho balanceado (medidas

financeiras e não financeiras, além das de produtividade), conforme visto no item anterior e que possa interagir e proporcionar *feedback* à (re)definição das estratégias, à melhoria contínua e ao (re)planejamento das atividades operacionais e gerenciais.

Dentre os vários modelos existentes de diagnose e medição de desempenho, encontrados na literatura, destacam-se, entre outros, segundo Muller (2003):

- Valor Econômico Agregado – EVA
- Teoria das Restrições – TOC
- *Balanced Scorecard* – BSC
- Modelo Quantum de Desempenho
- Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ
- Capital Intelectual - CI
- Modelo Rummler & Brache – R&B
- Modelo Sink & Tuttle – S&T

Em síntese, pode-se, a seguir, ter uma idéia do que trata cada modelo, enfatizando-se as diferenças de abordagem e as perspectivas de uso para cada situação apresentada.

#### **4.2.1 Valor Econômico Agregado – EVA – *Economic Value Added***

Trata-se de um indicador financeiro, definido por Young e O'Byrne (2001) como uma medida que apura a diferença, em termos monetários, entre o retorno do capital da empresa e o custo deste capital. É um modelo que vislumbra incrementos de riqueza, o que faz a alta administração de uma organização mudar atitudes e comportamentos, pois visa alinhar metas e objetivos dos acionistas, desdobrando-se aos diretores, gerentes, podendo chegar até ao chão de fábrica.

É a medida de desempenho que determina, mais do que qualquer outro indicador, o lucro econômico real de uma empresa.

Para se ter uma idéia clara da aplicação prática deste indicador, pode-se considerar que uma organização tenha possibilidade de investir \$20.000,00 no mercado financeiro a uma rentabilidade de 10% ao ano. Porém, altera os planos e investe em um novo negócio. Em termos numéricos, pode-se exemplificar:

Novo Negócio	\$
Receita Operacional Líquida	50.000,00
(-) Despesas Operacionais	46.000,00
(=) Lucro Operacional	4.000,00
(-) Impostos a uma taxa de 40%	1.600,00
(=) Lucro Operacional Líquido após os impostos	2.400,00

#### Quadro 6: Demonstrativo Apuração EVA

Fonte: [www.lauroprado.tripod.com/ezine/id13](http://www.lauroprado.tripod.com/ezine/id13)

Caso houvesse o investimento no mercado financeiro a uma rentabilidade de 10%, o ganho apurado será de \$2.000,00. Portanto:

Lucro Operacional Líquido após os impostos	\$2.400,00
(-) Custo da Oportunidade	\$2.000,00
(=) EVA – Valor Econômico Agregado	\$400,00

#### Quadro 7: Complemento Demonstrativo Apuração EVA

Fonte: [www.lauroprado.tripod.com/ezine/id13](http://www.lauroprado.tripod.com/ezine/id13)

Houve um ganho excedente de \$400,00, ou seja, um incremento real de riqueza. Esta medida de desempenho está sendo utilizada também, nos dias de hoje, como indicador de desempenho para distribuição valor de participação de resultados a empregados.

#### **4.2.2 Teoria das Restrições – TOC – *Theory of Constraints***

Pode-se dirigir os esforços nos poucos pontos de um sistema que determinam seu desempenho (nas suas restrições), melhorando-se de forma significativa seu desempenho no curto prazo. Cox e Goldratt (2003) definem restrição como qualquer coisa que impeça um sistema de atingir um desempenho maior em relação à sua meta. Existem diversos tipos de restrições: físicas, como um equipamento com baixa capacidade produtiva, despreparo ou baixo número de empregados ou não físicas, como a política de uma organização, valores, cultura, ou, ainda, mercado. Entretanto, as restrições físicas podem ser advindas das restrições culturais ou de procedimentos da organização.

Com essa definição, pode-se dizer que todo sistema tem uma restrição, caso contrário seu desempenho seria infinito (a lucratividade da empresa seria infinita).

A teoria das restrições visualiza uma empresa como um sistema, cuja meta é fazer dinheiro hoje e no futuro, sujeito às condições: segurança e satisfação para os empregados e satisfação dos clientes.

Dentro da teoria das restrições, o conceito de contabilidade de ganhos é muito empregado por ser um sistema simples que define dois indicadores e emprega somente cinco medidas que são o resultado direto da meta escolhida. Se a meta é ganhar mais dinheiro agora, e no futuro, julga-se o desempenho da empresa pelo seu demonstrativo financeiro.

O primeiro indicador é uma medida absoluta, como o Lucro Líquido, o qual se utiliza de mais duas outras medidas: Ganho e Despesas Operacionais, onde:

Lucro Líquido = Ganho – Despesas Operacionais, porém:

Ganho = (Preço de venda líquido – Custo variável total) e

Despesas Operacionais: é todo dinheiro que o sistema gasta para transformar o investimento em ganho.

O segundo indicador é o retorno sobre o investimento, que é uma medida relativa que se utiliza de uma outra medida denominada investimento ou inventário.

Retorno Sobre o Investimento = Lucro Líquido / Inventário, porém:

Lucro Líquido segue a definição dada acima e

Inventário é todo dinheiro que o sistema investe na compra de itens que o sistema pretende vender.

#### **4.2.3 *Balanced Scorecard* – BSC**

Na década de 90, os professores Kaplan e Norton desenvolveram uma metodologia de medição de desempenho que pode ser aplicado e dirigido aos vários segmentos da nossa economia, pretendendo, desta feita, ampliar a visão dos sistemas de controle tradicionais para além dos indicadores financeiros.

De acordo com Kaplan e Norton (1997:24), o *Balanced Scorecard*- BSC é “para os executivos, uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho”.

Kaplan e Norton (1997:25-29), ainda complementam, afirmando que o *Balanced Scorecard* – BSC:

*“Traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Em síntese, traduz visão e estratégia em objetivos e medidas através de um conjunto equilibrado de perspectivas, incluindo medidas dos resultados desejados e dos processos capazes de assegurar a obtenção desses resultados desejados no futuro”.*

Associando as quatro medidas do *Balanced Scorecard*, ou seja, financeira, clientes, processos e negócios e do aprendizado e crescimento, tem-se que se pode reuni-las numa estratégia única como uma cadeia de relações de causa e efeito, segundo ilustrado na figura 6 abaixo.

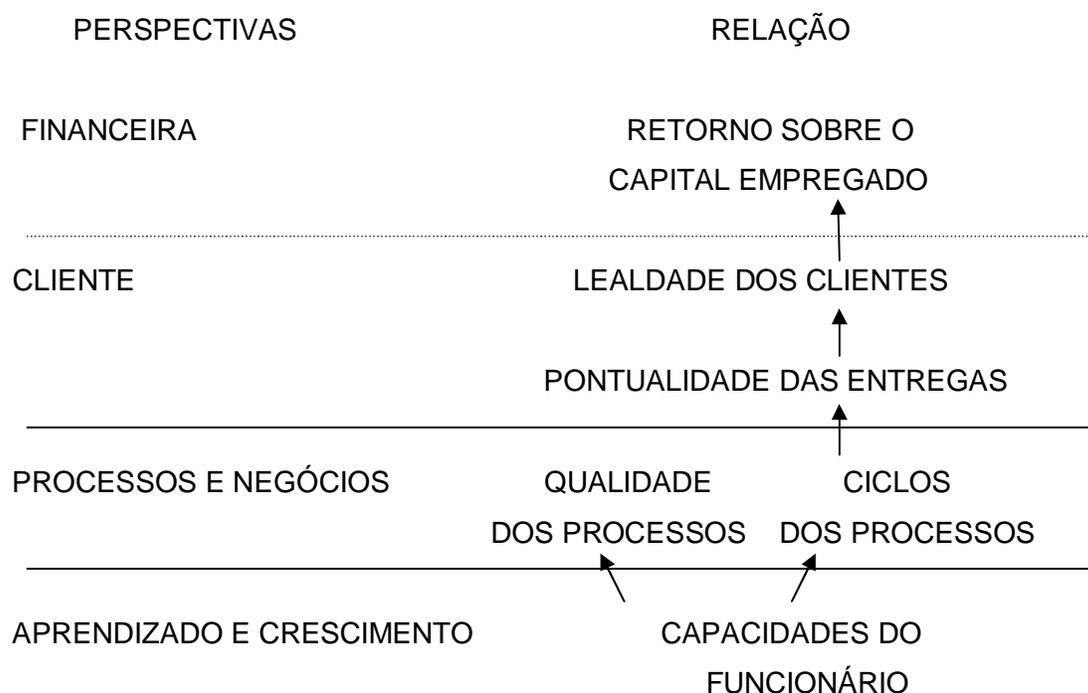


Figura 6: Associando as Diversas Medidas do *Balanced Scorecard* numa

## Estratégia Única

Fonte: Kaplan e Norton (1997:31)

Do ponto de vista genérico, as medidas que podem ser consideradas para cada perspectiva seriam:

- financeira: retorno sobre o investimento e o valor econômico agregado.
- cliente: satisfação, retenção, participação de mercado e participação de conta.
- processos e negócios: qualidade, tempo de resposta, custo e lançamentos de novos produtos.
- aprendizado e crescimento: satisfação dos funcionários e disponibilidade dos sistemas de informação

Portanto, toda medida selecionada para um *Balanced Scorecard* – BSC deve ser um elemento integrante da cadeia de relações de causa e efeito que comunica o significado da estratégia da unidade de negócios à organização.

### 4.2.4 Modelo *Quantum* de Medição de Desempenho

O modelo *Quantum* definido por Hronec (1994), "é o nível de realização que otimiza o valor e o serviço da organização para seus interessados: clientes, empregados, acionistas, ambientalistas, etc".

O modelo baseia-se em três categorias de medidas de desempenho:

- o qualidade: mede a excelência do produto ou serviço;
- o tempo: mede a excelência do processo,
- o custo: mede o lado econômico da excelência.

As três categorias de desempenho são refletidas nas organizações nos níveis de: organização, processos e pessoas. A partir dessas definições, criou-se a matriz "três por três" - "Matriz *Quantum* de Medição de Desempenho", mostrada no quadro 8.

<b>MODELO QUANTUM</b>			
<b>VALOR</b>		<b>SERVIÇO</b>	
<b>CUSTO</b>		<b>QUALIDADE</b>	<b>TEMPO</b>
Organização	Financeiro	Empatia	Velocidade
	Operacional	Produtividade	Flexibilidade
	Estratégico	Confiabilidade	Responsividade
Processo	Inputs	Conformidade	Velocidade
	Atividades	Produtividade	Flexibilidade
Pessoas	Remuneração	Confiabilidade	Responsabilidade
	Desenvolvimento	Credibilidade	Maleabilidade
	Motivação	Competência	

Quadro 8 - Matriz *Quantum* de Medição de Desempenho

Fonte: Hronec, 1994

Mafra (1999) diz que o modelo Quantum de medição de desempenho consiste em quatro elementos distintos:

- os geradores: leva em conta a liderança da empresa, os interessados e as melhores práticas do ambiente;

- os facilitadores: dão apoio à implementação das medidas de desempenho por meio da comunicação. Utiliza-se, para tanto, técnicas de treinamento, recompensas e *benchmarking*;
- o processo em si: consiste em identificar e entender os processos críticos da empresa e, após, estabelecer as medidas de desempenho do output, controlar e monitorar as atividades-chave, definindo as medidas de processo e sua implementação;
- a melhoria contínua: o modelo Quantum proporciona feedback para melhoria contínua, para o estabelecimento de novas metas e para o ajuste da estratégia.

A medição de desempenho é um processo contínuo e não um evento, e seu objetivo é impulsionar a empresa para o desempenho quantum, otimizando seu valor e serviço para os interessados.

#### **4.2.5 Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ**

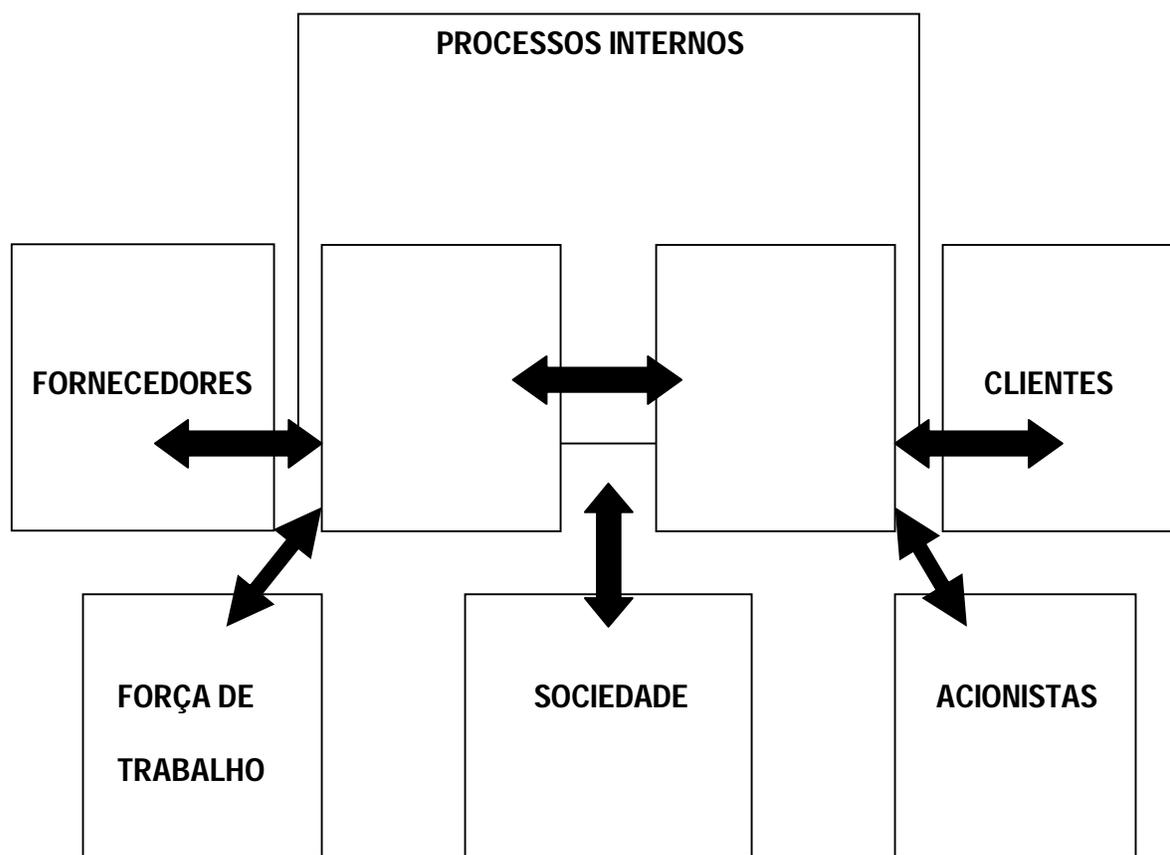
A Fundação Prêmio Nacional da Qualidade - FPNQ define o termo “indicadores” como indicadores de desempenho que compreendem os dados que quantificam as entradas (recursos ou insumos), os processos, as saídas (produtos), o desempenho de fornecedores e a satisfação das partes interessadas.

A incorporação dos fundamentos de excelência às operações da organização, de modo contínuo e de acordo com o perfil e as estratégias adotadas é enfatizado pelo modelo de excelência do PNQ.

Os oito critérios de excelência do PNQ referem-se à liderança, estratégia e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados. Esses critérios são desdobrados em itens, aspectos de avaliação e tópicos e requisitos.

O monitoramento de todas as ações da organização trará subsídios para que estratégias, planejamentos e a operacionalização de atividades sejam sempre aprimoradas.

O PNQ faz com que as organizações funcionem como um sistema que entrega valor para os interessados, como ilustrado na figura 7.



## Figura 7: Sistema que Entrega Valor para os Interessados

Fonte: PNQ

O modelo do PNQ pode ser utilizado como referência para avaliação do desempenho e implementação de melhorias nas organizações, principalmente, por aquelas que participam de setores mais competitivos, onde os desafios enfrentados a cada dia são crescentes e complexos. É o resultado do trabalho e da pesquisa de vários especialistas em gestão organizacional no país e em outros países; acompanha o estado da arte nessa área e apresenta a seguinte estrutura:

- oito critérios de avaliação alinhados com dimensões previamente definidas (enfoque, aplicação e resultados);
- cada critério é composto por itens de avaliação aos quais é atribuída uma pontuação máxima;
- a pontuação de cada item e critério busca representar a importância/influência que cada item/critério tem para a avaliação global;
- cada item compreende um conjunto de questões que definem a pontuação a ser atribuída.

### **4.2.6 Modelo da Medição do Capital Intelectual – C. I.**

Para Edvinsson e Malone (1998:47), o capital intelectual é o resultado da soma do capital humano e estrutural. Trata-se de um ativo intangível que pode ser traduzido por conhecimento, qualidade, habilidade individual, relacionamento com fornecedores, assistência técnica eficaz, entre outros fatores.

Para o capital humano inserem-se as características conhecimento, experiência, poder de inovação, habilidades dos empregados, cultura e filosofia da empresa. O capital estrutural é composto dos fatores equipamentos, softwares, marcas registradas, relacionamento com clientes, ou seja, é tudo que pode ser negociado.

Nesse ambiente, reúnem-se as dimensões de desempenho, financeiras, clientes, processo, renovação e desenvolvimento e humano.

Segundo ainda Edvinsson e Malone (1998), o capital intelectual faz parte do denominado valor de mercado e pode ser esquematizado, segundo a figura 8 a seguir.

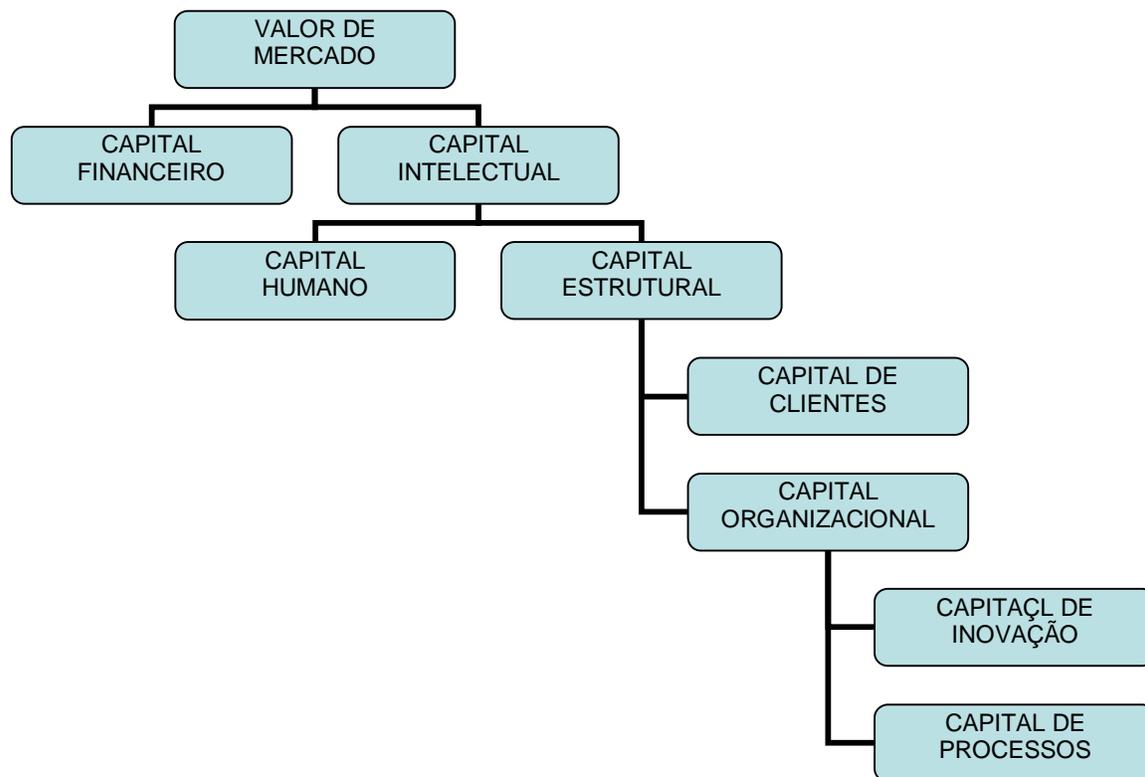


Figura 8: O Valor de Mercado

Fonte: Edvinsson & Malone (1988)

#### 4.2.7 Modelo Rummler & Brache – R&B

Uma organização pode ser considerada como um grande sistema que interage internamente e externamente, desde seu nível estratégico de negócios até os níveis operacionais.

Rummler e Brache (1994) propõem três níveis para identificação dos processos/atividades - Nível da Organização, Nível de Processos e Nível de Trabalho/Executor, de acordo com a figura 9.

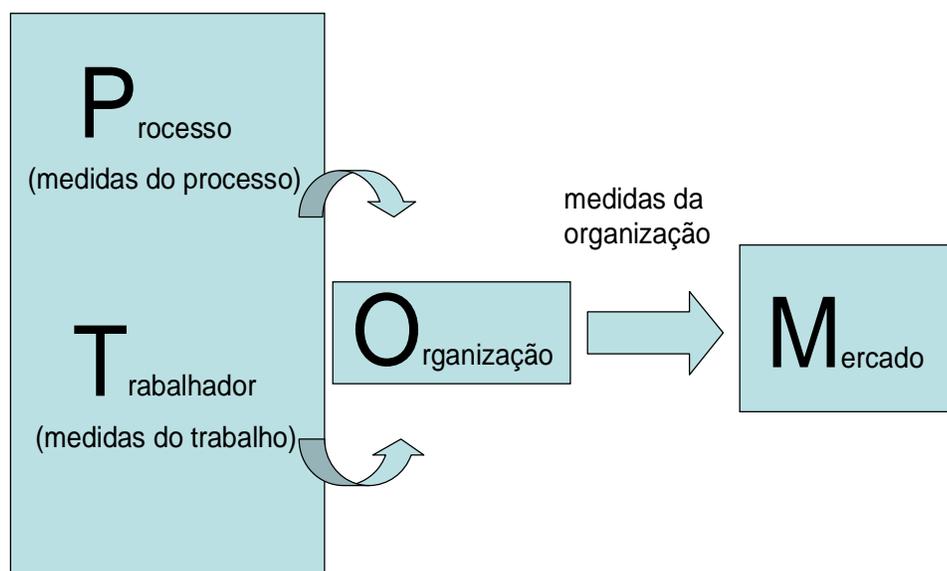


Figura 9: Níveis de Desempenho

Fonte: Adaptado de Muller (2003)

No nível da Organização, Rummler e Brache (1994) apresentam o modelo de Mapa de Relacionamentos, onde os processos e suas inter-relações dentro e fora da empresa são definidos, ou seja, ênfase no mercado.

No nível de processo, são definidos departamentos, observando-se o fluxo de trabalho, baseando-se em três aspectos: objetivos, projeto e o gerenciamento do processo, sendo que os objetivos dos processos externos são necessidades de clientes externos e dos processos internos alinhados com os clientes internos à organização.

No nível do trabalho/executor, Rummler e Brache (1994) enfatizam a importância das pessoas na execução dos processos, com maior destaque ao treinamento para realização de um processo de forma eficaz e eficiente.

Em todos os níveis apontados, a medição do desempenho é o “elemento-chave” para o sucesso, estabelecendo estruturas fortes e adequadas.

#### **4.2.8 Modelo Sink & Tuttle – S&T**

Sink & Tuttle (1993) definem um modelo, mostrado na figura 10 a seguir, que posiciona o sistema de medição dentro de um sistema organizacional. Torna-se possível verificar as medições, as inter-relações e implicações com todos os componentes estabelecidos, mostrando a coleta de dados, tratamento dos dados, decisões efetuadas e as correspondentes ações realizadas para aprimoramento ou correção das atividades de um sistema organizacional.

Sink & Tuttle (1993) demonstram que a partir do modelo definido na figura 10, sete critérios de desempenho podem ser aplicados:

- eficácia: que trata da medida dos resultados obtidos ou a saída do sistema organizacional;
- eficiência: que trata da melhor utilização dos recursos disponíveis;
- qualidade: evidência verificada em todas as atividades e interações do sistema organizacional
- produtividade: resultado da relação entre o que é gerado na saída do sistema organizacional pelo que é utilizado na correspondente entrada, durante um período definido de tempo;
- qualidade de vida no trabalho: resposta das pessoas que atuam diretamente no sistema organizacional, a todos os fatores que implicam no melhor desempenho possível individual;
- inovação: capacidade de criar e mudar o que já está estabelecido, reagindo às ameaças e fraquezas constatadas e aproveitando as oportunidades e desafios que se apresentam;
- lucratividade: geração de receita em relação aos custos despendidos, ou seja, otimização dos resultados em relação aos recursos utilizados.

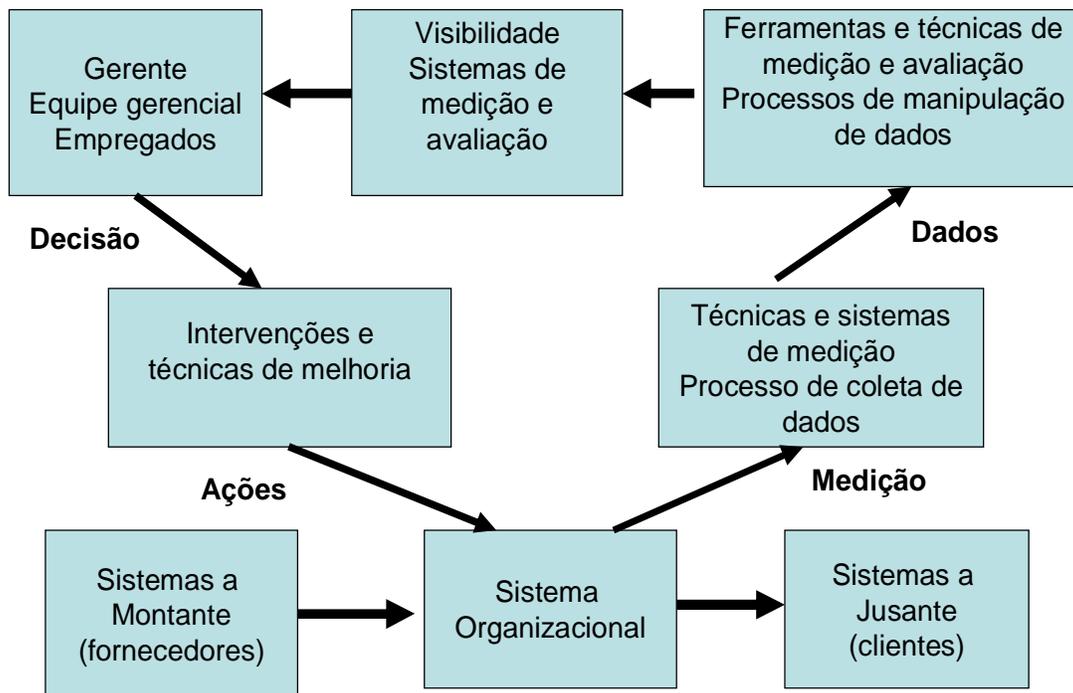


Figura 10: Modelo de Sistema Organizacional com as Correspondentes Medições, Tratamento de Dados, Decisões e Ações Realizadas.

Fonte: Sink & Tuttle (1993)

Estes critérios podem ser dispostos didaticamente na figura 11, a fim de se entender o modelo de Sink e Tuttle.

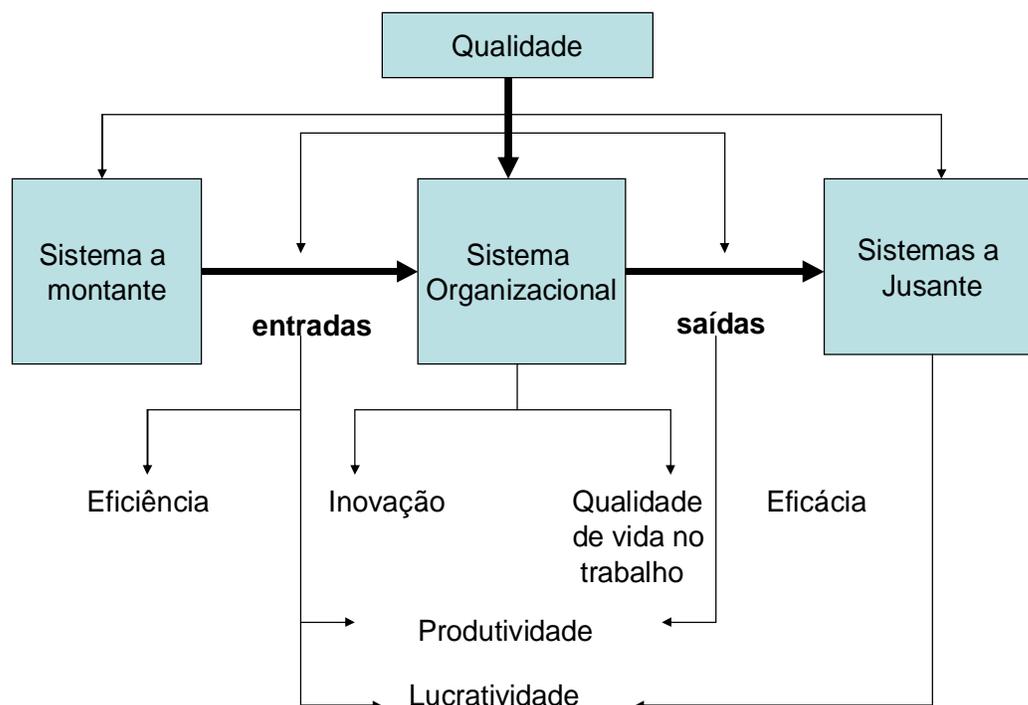


Figura 11: Os Sete Critérios de Desempenho – Modelo Sink & Tuttle

Fonte: Muller (2003)

Dentro de uma visão mais ampla da organização, o modelo de Sink & Tuttle pode ser desenhado incorporando-se as estratégias ao sistema organizacional e aos desdobramentos a montante e a jusante, continuamente medidos e avaliados, a fim de aprimorar ou corrigir objetivos estratégicos que dependem da visão e missão da organização. Essa disposição é mostrada na figura 12 a seguir.

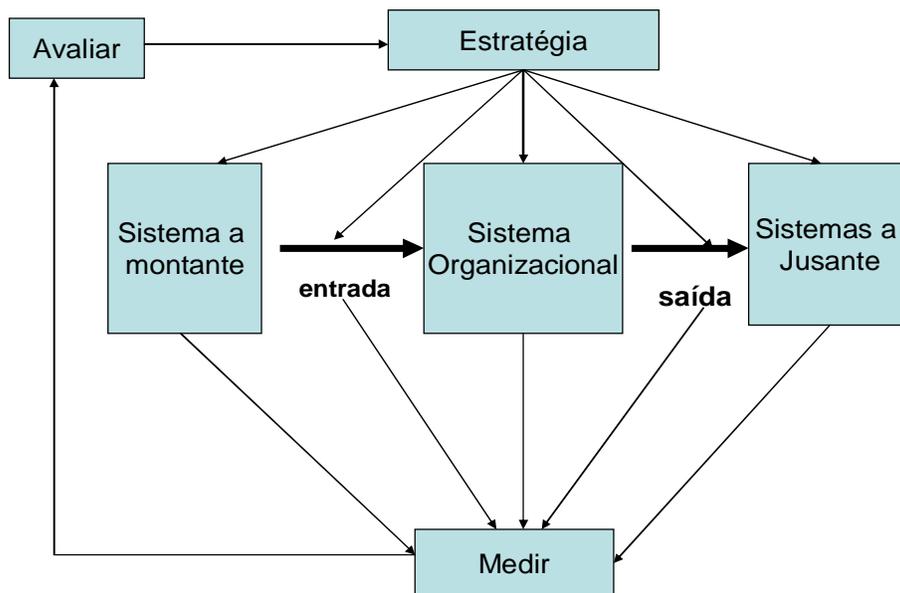


Figura 12: Estratégia Incorporada ao Sistema de Medição de Desempenho – Modelo Sink & Tuttle

Fonte: Muller (2003)

### 4.3 Produtividade como Modelo de Medição de Desempenho

Além dos modelos analisados no item 4.2, tem-se empregado também o conceito de produtividade para a medição de desempenho de sistemas para avaliar uma série de variáveis.

A questão da evolução e dos aumentos da produtividade vem ganhando cada vez mais espaço e aplicação, em razão da necessidade das organizações assegurarem sua competitividade dentro de um cenário globalizado.

O conceito de produtividade é bastante amplo. Martins e Laugeni (2000:369) consideram uma forma tradicional de definição, ou seja, “a produtividade como a relação entre o valor do produto e/ou serviço produzido e o custo dos insumos para produzi-lo, assim, a produtividade depende essencialmente do *output*, ou seja, o numerador da fração e do *input*, isto é, o denominador”.

Gaither e Frazier (2001:459) afirmam que a produtividade pode também ser medida em termos de quantidade, ou seja, “a produtividade de um recurso é a quantidade de produtos ou serviços produzidos num intervalo de tempo dividido pela quantidade necessária desse recurso”.

Os autores (2001) do parágrafo acima afirmam, ainda, que medidas como as que seguem poderiam ser usadas para determinar a produtividade num intervalo de tempo, o que caracteriza uma abordagem de múltiplos fatores:

- capital: número de produtos produzidos dividido pelo valor do ativo;
- materiais: número de produtos produzidos dividido pelo dinheiro gasto em materiais;
- mão de obra direta: número de produtos produzidos dividido pelas horas de mão de obra direta;
- gastos gerais: número de produtos produzidos dividido pelo dinheiro despendido com gastos gerais.

A figura 13, a seguir, mostra o conceito de produtividade, ou seja, é a relação entre a saída (bens produzidos ou serviços realizados) e a entrada (recursos utilizados). O entendimento teórico é muito simples porém a forma de aplicação e interpretação na prática do cotidiano não é tão trivial assim, pois as variáveis que formam a relação direta entre saída e entrada devem ser precisas para não possibilitar valores incorretos dando origem a falsas análises.



Figura 13: Conceito de Produtividade

Fonte: Elaboração Própria

A medição de desempenho de atividades que utiliza o conceito de produtividade como indicador e que possui a maior aplicação é aquele que se refere à mão de obra. Não é de hoje que o desempenho das pessoas nas atividades a que são submetidas é motivo de análise, estudo e equacionamento, pois é um tema complexo, ou seja, as pessoas são diferentes.

Gaither e Frazier (2001) indicam que a motivação talvez seja a variável mais complexa na equação da produtividade; motivação é aquilo que motiva uma pessoa a agir de determinada maneira.

A figura 5, constante na página 62, ajuda a compreender e simplificar o entendimento desse questionamento, fazendo a comparação entre os modelos de Maslow e Herzberg, onde as necessidades são organizadas numa hierarquia; somente necessidades não satisfeitas são motivadores ou fazem com que as pessoas se ativem e à medida que cada necessidade de nível mais baixo torna-se relativamente satisfeita, necessidades de nível mais elevado surgem como motivadores.

De qualquer forma, as organizações não conseguem ser melhor que as pessoas que nela atuam. Portanto, o clima organizacional atua ora como causa, ora como efeito nos resultados de produtividade.

Outra questão importante que se torna relevante salientar é o fato que a tomada de decisões com base em indicadores de produtividade deve levar em consideração o índice ao longo de um determinado tempo. As organizações possuem fases de sazonalidade, determinantes de flutuações do mercado ou de variações nos processos internos, razão pela qual o período de tempo é uma questão fundamental a ser definida.

Uma vez verificados os sistemas de diagnóstico e avaliação possíveis de serem aplicados na presente pesquisa, cabe realizar a seleção dos mais adequados. Para tanto, no capítulo seguinte, aplica-se a análise multicritério de apoio à decisão, a fim de escolher os sistemas mais adequados ao estudo proposto.

## 5. ANÁLISE MULTICRITÉRIO DE APOIO À TOMADA DE DECISÃO

Diante dos vários modelos que se apresentam, no item 4, em condições de utilização para o desenvolvimento da pesquisa, uma análise multicritério de apoio à decisão deve ser aplicada, a fim de validar aquele modelo que mais se aproxima da realidade do estudo e finalidade proposta.

As técnicas de avaliação por multicritérios de apoio à decisão surgiram no final da década de 70, como opção de uso e, posteriormente, devido a sua eficácia, substituiu os modelos de pesquisa operacional, que surgiram na década de 50, os quais buscavam soluções para problemas gerenciais de alta complexidade.

Gomes *et al.* (2006:58) afirmam que:

*“Os métodos multicritério têm sido desenvolvidos para apoiar e conduzir os decisores na avaliação e escolha das alternativas-solução, em diferentes espaços. O espaço das variáveis de decisão, em particular, consiste no conjunto de decisões factíveis e não-factíveis para dado problema”.*

Por outro lado, Bornia & Wernke *apud* Marins *et al.* (2005), afirmam que:

*“A análise de multicritérios não busca ou apresenta uma solução ótima para um dado problema, mas a mais coerente com a escala de valores e com o método utilizado. Trata-se de uma tentativa de racionalização de atributos muitas vezes subjetivos, o que não significa que somente este tipo seja abordado”.*

Ainda Gomes *et al.* (2006), avaliam que, de um modo geral, os problemas de decisão podem ser discretos, quando se trata de um número finito de alternativas ou contínuos, quando tal número pode ser pensado como infinitamente grande.

Entre os métodos multicritério discretos, destacam-se a Utilidade Multiatributo, conhecida por MAUT – *Multi-Attribute Utility Theory* (Keeney e Raiffa, 1976), o

AHP – *Analytic Hierarchy Process* (Saaty, 1991) e os métodos Electre - *Elimination and Choice Translating Reality* (Roy e Bouyssou, 1993). Os dois primeiros são representativos da escola americana do Apoio Multicritério à Decisão (AMD) e os métodos Electre constituem o coração da escola francesa.

Os métodos contínuos são também denominados métodos de otimização multicritério ou métodos iterativos, compreendendo basicamente métodos de programação matemática com mais de uma função-objetivo (Steuer, 1988).

Gomes *et al.* (2006:62) referem-se à abordagem multicritério com as seguintes características:

- processos decisórios complexos e neles existem vários atores envolvidos que definem os aspectos relevantes do processo de decisão;
- cada ator tem a sua subjetividade (juízo de valor);
- reconhece os limites da objetividade e considera as subjetividades dos atores;
- tem como pressuposto que o problema não está claramente definido nem bem estruturado.

Ainda sobre o assunto, Bornia & Wernke *apud* Marins *et al.* (2005) afirmam que:

*“A metodologia por multicritérios reconhece a necessidade de uma abordagem holística e mais abrangente, utilizando múltiplos fatores, que englobem os vários aspectos da organização tais como: gestão, vendas, contatos com a clientela, produção e competência”*

Igualmente ao descrito por Vilas Boas (2005), para a escolha do método multicritério de apoio à decisão – MMAD adequado à consecução do trabalho,

realizou-se um estudo da literatura disponível. Para isso, foram considerados, principalmente, os seguintes aspectos: consistência, lógica, transparência, facilidade de uso, quantidade de aplicações práticas e publicações científicas, tempo requerido para o processo de análise e disponibilidade de *software*.

De acordo com as características definidas no parágrafo anterior, chegou-se à conclusão de que o método mais adequado seria o *Analytic Hierarchy Process* - AHP, criado por Thomas L. Saaty (1991), pois possui vários atributos desejáveis para a realização do estudo proposto, baseando-se na comparação paritária dos critérios considerados.

Segundo Gomes *et al.* (2006), a comparação paritária é efetuada por meio de perguntas e o decisor responderá a estas perguntas utilizando a escala de 1 a 9, proposta pelo autor do método, ou seja, o método AHP (Saaty, 1991) tem como origem a escala da razão.

Segundo Jianyuan (1992) e Steiguer, Duberstein e Lopes (2005) *apud* Vilas Boas (2005), os atributos encontrados com a utilização do método AHP são:

- é um processo de decisão estruturado que pode ser documentado e repetido;
- é aplicável a situações que envolvem, por vezes, julgamentos subjetivos;
- utiliza tanto dados quantitativos como qualitativos;
- provê medidas de consistência das preferências;
- há uma ampla documentação sobre suas aplicações práticas na literatura acadêmica ;
- seu uso é apropriado para grupos de decisão.

## 5.1 O Método AHP Aplicado Passo a Passo para a Seleção das Alternativas de Avaliação

Segundo Lopes (2004), o método multicritério de apoio à decisão AHP permite ao usuário fixar valores de pesos relativos, para as diferentes alternativas e também para relacionar os critérios entre si de maneira bem intuitiva. A grande inovação desta técnica é que ela faz comparação aos pares, isto resolve o problema de quantificar alguma alternativa isoladamente. Comparando dois a dois torna-se fácil identificar a opção que melhor atende.

Utilizando a Escala Fundamental de Saaty (1991) de forma simplificada, como mostrado na tabela 1, pode-se atribuir valores segundo os quais as matrizes de preferência para cada critério são definidas, porém a tabela original de Saaty é apresentada no anexo A.

Tabela 1: Tabela Simplificada de Saaty

<b>Nível de preferência</b>	<b>Valor</b>
Igualmente preferido	1
Igual/Moderadamente preferido	2
Moderadamente preferido	3
Moderado/Fortemente preferido	4
Fortemente preferido	5
Forte/ Muito fortemente preferido	6
Muito fortemente preferido	7
Muito forte/Extremamente preferido	8
Extremamente preferido	9

Fonte: Saaty (1991)

Seguindo o exemplo apresentado por Shimizu (2001) *apud* Lopes (2004), que foi adaptado para este trabalho, tem-se de acordo com os modelos de desempenho definidos no capítulo 4, ou seja: Valor Econômico Agregado (EVA), Teoria das Restrições (TOC), Balanced Scorecard (BSC), Quantum (QUTM), Premio Nacional da Qualidade (PNQ), Capital Intelectual (C.I.), Rummler e Brache (R&B), Sink e Tuttle (S&T) e Produtividade (PRDT), o seguinte tratamento multicritério de apoio à decisão, utilizando os critérios: eficiência/adequação e eficácia.

Os passos para a aplicação do método AHP são descritos na seqüência.

1 - Construir a matriz de preferência: o decisor deve fazer uma comparação, par a par, de cada elemento, seguindo a tabela simplificada de Saaty (tabela 1), criando-se uma matriz de decisão quadrada. A tabela 2 ilustra tal fato

Tabela 2 : Matriz Quadrada de Preferência pelo Critério Eficiência/Adequação e Eficácia

	EVA	TOC	BSC	QUTM	PNQ	C.I.	R&B	S&T	PRDT
EVA	1,0000	0,5000	0,1111	0,2000	0,1111	0,2500	0,2000	0,2000	0,3333
TOC	2,0000	1,0000	0,1111	0,2000	0,1111	0,2500	0,2000	0,2000	0,3333
BSC	9,0000	9,0000	1,0000	5,0000	0,2500	6,0000	6,0000	5,0000	4,0000
QUTM	5,0000	5,0000	0,2000	1,0000	0,2000	4,0000	4,0000	3,0000	4,0000
PNQ	9,0000	9,0000	4,0000	5,0000	1,0000	6,0000	6,0000	7,0000	5,0000
C.I.	4,0000	4,0000	0,1667	0,2500	0,1667	1,0000	0,2500	0,2500	3,0000
R&B	5,0000	5,0000	0,1667	0,2500	0,1667	4,0000	1,0000	0,5000	3,0000
S&T	5,0000	5,0000	0,2000	0,3333	0,1429	4,0000	2,0000	1,0000	3,0000
PRDT	3,0000	3,0000	0,2500	0,2500	0,2000	0,3333	0,3333	0,3333	1,0000
SOMA	43,0000	41,5000	6,2056	12,4833	2,3484	25,8333	19,9833	17,4833	23,6667

Fonte: Elaboração própria

2 - Normalizar a matriz: deve-se dividir cada elemento da matriz pela soma da coluna a que pertence. Normalizar os valores de cada coluna de tal forma que a soma de todos seus elementos seja igual a 1. Tais procedimentos refletem-se na tabela 3.

Tabela 3: Normalização para o Critério - Eficiência/Adequação e Eficácia

	EVA	TOC	BSC	QUTM	PNQ	C.I	R&B	S&T	PRDT	MÉDIA
EVA	0,02326	0,01205	0,01791	0,01602	0,04731	0,00968	0,01001	0,01144	0,01408	0,01797
TOC	0,04651	0,02410	0,01791	0,01602	0,04731	0,00968	0,01001	0,01144	0,01408	0,02190
BSC	0,20930	0,21687	0,16115	0,40053	0,10645	0,23226	0,30025	0,28599	0,16901	0,23131
QUTM	0,11628	0,12048	0,03223	0,08011	0,08516	0,15484	0,20017	0,17159	0,16901	0,12554
PNQ	0,20930	0,21687	0,64458	0,40053	0,42582	0,23226	0,30025	0,40038	0,21127	0,33792
C.I	0,09302	0,09639	0,02686	0,02003	0,07097	0,03871	0,01251	0,01430	0,12676	0,05550
R&B	0,11628	0,12048	0,02686	0,02003	0,07097	0,15484	0,05004	0,02860	0,12676	0,07943
S&T	0,11628	0,12048	0,03223	0,02670	0,06083	0,15484	0,10008	0,05720	0,12676	0,08838
PRDT	0,06977	0,07229	0,04029	0,02003	0,08516	0,01290	0,01668	0,01907	0,04225	0,04205
<b>SOMA</b>	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000	

Fonte: Elaboração própria

3 - Obter a média para as alternativas estudadas: encontrando a média aritmética de cada linha da matriz normalizada. Procedimento já efetuado na tabela 3, constante do passo 2.

4 - Construir a matriz de prioridade: com as médias encontradas na etapa anterior, deve-se construir uma outra matriz. A linha constituirá o critério e as colunas as alternativas. Procedimento realizado na tabela 4.

Tabela 4: Cálculo da Média da Preferência pelo Critério - Eficiência/Adequação e Eficácia

	EVA	TOC	BSC	QUTM	PNQ	C.I	R&B	S&T	PRDT
Média									
Critério	0,01797	0,02190	0,23131	0,12554	0,33792	0,05550	0,07943	0,08838	0,04205
em %	1,80	2,19	23,13	12,55	33,79	5,55	7,94	8,84	4,20

Fonte: Elaboração própria

Em termos gráficos, pode-se observar na figura 14:

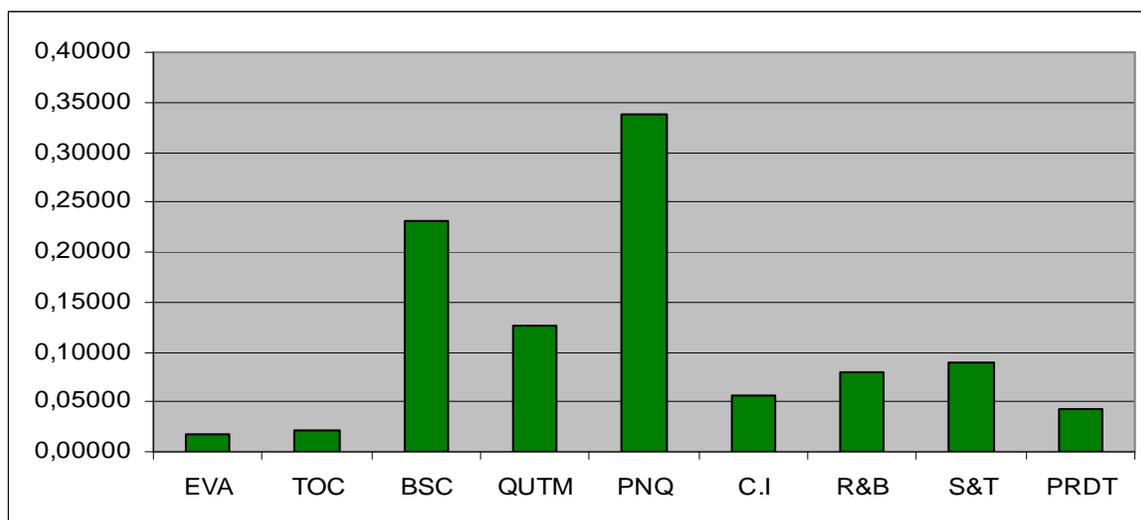


Figura 14: Médias Obtidas da Preferência pelo Critério - Eficiência/Adequação e Eficácia Dispostas Graficamente

Fonte: Elaboração Própria

Pelo tratamento multicritério de apoio à decisão efetuado, levando-se em conta o critério – eficiência/adequação e eficácia ao estabelecimento e monitoramento dos procedimentos de educação corporativa, nota-se, pela tabela 4 e didaticamente exposto na figura 14, que as alternativas relativas ao PNQ e *Balanced Scorecard* tornam-se mais apropriadas ao estudo que se propõe.

Definidos os sistemas de avaliação, pode-se partir para a elaboração da proposta de avaliação das Universidades Corporativas, conforme preconizam os objetivos do trabalho.

## 6. PROPOSTA CONCEITUAL DE AVALIAÇÃO DAS ATIVIDADES DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A fim de que as Universidades Corporativas tenham uma estrutura eficiente e eficaz para alcançarem objetivos e metas, torna-se fundamental a elaboração de um sistema de avaliação contínua.

Meister (1999:79) realiza alguns questionamentos básicos, tais como: “Como é que o conselho controlador de uma Universidade Corporativa ou o *CEO - Chief Executive Officer* da organização e o conselho de diretores saberá se essa meta tão grandiosa está sendo atingida? Como é que a organização saberá se sua Universidade produz realmente um impacto sobre os negócios?”

O desenvolvimento deste trabalho busca responder, não somente esses questionamentos, como uma série de dúvidas, a respeito das atividades para implementação de uma educação corporativa efetiva, aliado aos objetivos definidos neste trabalho.

A pesquisa realizada mostrou a inexistência de uma estrutura formal, definindo sistemas individuais e ou agregados de diagnose e de efetiva medição de desempenho, relacionando indicadores, que pudessem avaliar a eficiência/adequação e a eficácia das atividades de capacitação e formação de pessoas, no âmbito dos procedimentos de educação corporativa das organizações, ficando, mais no critério subjetivo e em algumas ações de aparente sucesso, a sensação da existência de crescimento,

A dificuldade para se exprimir a adequação de ações de educação corporativa e a eficácia de seus resultados práticos, em valores numéricos mensuráveis, é também compartilhada pelos especialistas Gomes e Starec *apud* Ricardo (2007:22) que afirmam:

*“Apesar dos esforços, ainda se verifica uma preocupante precariedade em termos de consistência, precisão e solidez, na elaboração desse conjunto de indicadores. Mesmo as maiores corporações não possuem a cultura de avaliar de forma sistemática um panorama e a percepção dos funcionários em relação à eficácia das Universidades Corporativas. Essa lacuna ainda está longe de ser solucionada de forma satisfatória. As metodologias divergem muito e não conseguiram avançar na superação desses desafios e na construção de indicadores que sejam representativos, com maior transparência, comparabilidade, confiabilidade e atualização”.*

De qualquer forma, é importante dirigir o foco para que tipo de mudança a organização deseja realizar. Se for uma mudança cultural, dirigem-se esforços no sentido da criação de estratégias para esse fim; caso sejam mudanças tecnológicas, os esforços estariam voltados para estratégias diferenciadas das existentes no mercado e assim para as demais mudanças requeridas, porém a existência de um foco para ação da mudança torna-se vital.

Essa mudança pode ser corretiva ou de aprimoramento das atividades da organização, seja do ponto de vista de amplitude interna e/ou externa.

Para isso, a proposta de avaliação contida neste trabalho divide-se em duas vertentes:

- avaliar a adequação ou, ainda, a eficiência da gestão da educação corporativa das organizações ao objetivo que se propôs, ou seja, se as estratégias e metas definidas pela organização são respaldadas por um amplo e conciso programa de capacitação técnica / administrativa / de gestão organizacional / estratégica, com a participação efetiva da alta administração, através de capacitação e formação

estruturadas, ou seja, definir parâmetros e/ou indicadores que expressem as ações efetuadas para se atingir os objetivos propostos.

- avaliar a eficácia dos programas de capacitação realizados, ou seja, o resultado prático efetivo das atividades de formação de pessoas em uma Universidade Corporativa, após decorrido um período de tempo previamente estabelecido. Portanto, trata-se de definir parâmetros que traduzam o resultado ou o retorno prático obtido, após as devidas capacitações realizadas.

O procedimento de avaliação é fundamental para medir o desempenho de qualquer organização que atue em qualquer segmento econômico, pois traduz o quão próximo da meta definida posiciona-se uma atividade desenvolvida ou um programa global estabelecido. Essa aproximação torna-se mais clara, caso se possam atrelar parâmetros, indicadores numéricos ou mesmo qualificações objetivas, erradicando-se, ao máximo, a indução subjetiva de um resultado.

Paladini (2002:38), de forma geral, define indicador “como um mecanismo de avaliação formulado em bases mensuráveis; assim, são sempre expressos por números, ou seja, em valores associados a escalas contínuas”.

Exatamente com a finalidade de obter uma mensuração objetiva, é que se pretende equacionar as avaliações propostas, ou seja, a avaliação da adequação e eficácia das ações desenvolvidas para a educação corporativa, medindo-se o desempenho da organização.

Paladini (2002:48) argumenta que

*“Um indicador fica perfeitamente definido se forem associados a ele dois conjuntos de dados: a) a relação do indicador com o ambiente de avaliação, levando-se em conta, para isso, quatro informações básicas – objetivo, justificativa, ambiente e padrão; b) a estrutura de um indicador formado por três componentes: elemento, fator e medida”.*

Paladini (2002) afirma ainda que todas as variáveis descritas na citação anterior, dão sustentação à escolha e à medida propriamente dita do indicador, ou seja:

- objetivo do indicador: o que deverá ser avaliado;
- justificativa do indicador: determinação da importância da avaliação;
- ambiente do indicador: segundo Paladini (2002:53) deve-se associar o indicador aos ambientes *in line* (ambientes produtivos ou de transformação, portanto expressos por indicadores de desempenho), *off line* (ambientes cujas atividades dão suporte aos processos produtivos ou de transformação, portanto caracterizados por indicadores de suporte) e *on line* (ambientes que enfatizam as relações entre organização e o mercado, expressos por indicadores de produtividade ou, mesmo, qualitativos);
- padrão: referencial utilizado para comparar se há melhoria ou não;
- elemento: assunto ou natureza que caracteriza o indicador;
- fator: relaciona as variáveis em um mesmo elemento;
- medida: unidades com as quais se medem os fatores.

Castro *apud* Boog (2001:51) afirma que

*“As avaliações de treinamento podem ajudar a empresa a atingir muitos objetivos diferentes durante o ciclo de vida de um programa de treinamento; uma razão primária para se fazer uma avaliação é determinar se os benefícios derivados de um programa de treinamento justificam os custos”.*

Torna-se importante salientar que o item “custos” sempre foi um entrave no entendimento da alta administração para a obtenção de resultados, isto porque programas de capacitação eram mais voltados a cumprir imposições de

normalizações do que propriamente a interiorização do valor e finalidade do treinamento em si, aliado a formações sem nenhum objetivo prático.

Ainda Castro *apud* Boog (2001:51) pondera que

*“Quando não são feitas avaliações de treinamento, podem resultar as seguintes consequências:*

- os participantes podem continuar a fazer cursos em que não conseguem aprender;*
- as modificações do curso podem não ser baseadas nos dados de resultado do participante e as mudanças podem fazer com que atividades de treinamento efetivas sejam substituídas por atividades ineficientes;*
- o treinamento pode ser visto como um uso esbanjador de recursos”.*

A avaliação, nesse caso, torna-se fundamental quando se converte resultado prático efetivo, originado através de programas contínuos de capacitação de pessoas, em indicadores numéricos ou parâmetros, possibilitando visualizar o crescimento ou não da organização em relação ao objetivo definido. É importante que se tenha uma base fundamentada para a obtenção desses indicadores.

## **6.1 Elementos de Diagnose das Universidades Corporativas**

Para a avaliação da eficiência/adequação e eficácia de uma Universidade Corporativa, é necessário que seja estabelecido modelos que permitam identificar a real existência de programas estruturados de capacitação de pessoas, analisando também se a organização possui atividades que caracterizem a função de uma Universidade Corporativa e que dêem respaldo às estratégias e metas

definidas; por outro lado, a correta identificação e interpretação dos resultados, obtidos a partir das formações efetuadas, transformam-se em uma ação fundamental para o sucesso das organizações, pois, com base nesse rol de dados e informações estratégias poderão ser definidas para períodos futuros.

O estudo utilizando a técnica do modelo de multicritério de apoio à tomada de decisão mostrou a viabilidade do uso dos conceitos relativos ao PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade e à introdução das técnicas relativas ao BSC, como ferramentas principais de estudo para o caso em questão.

### **6.1.1 PNQ como elemento diagnóstico**

No caso brasileiro, o modelo de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) foi desenvolvido, desde a sua origem em 1991, alicerçando-se no mesmo conjunto de fundamentos do *Malcolm Balddrige National Quality Award – MBNQA*, em 1987. Os valores identificados nas organizações de sucesso são considerados fundamentos para a formação de uma cultura de gestão voltada para resultados. Esse pensamento deu origem aos critérios de avaliação e à estrutura sistêmica do *MBNQA*.

O modelo de excelência do PNQ é mostrado na figura 15, a seguir, onde se percebe a visão sistêmica da organização, cuja composição é formada por oito critérios que se referem às características: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados.

Essa estrutura servirá, neste trabalho, como um dos pilares de diagnose para a elaboração do modelo de avaliação das Universidades Corporativas, proposto nesta tese.

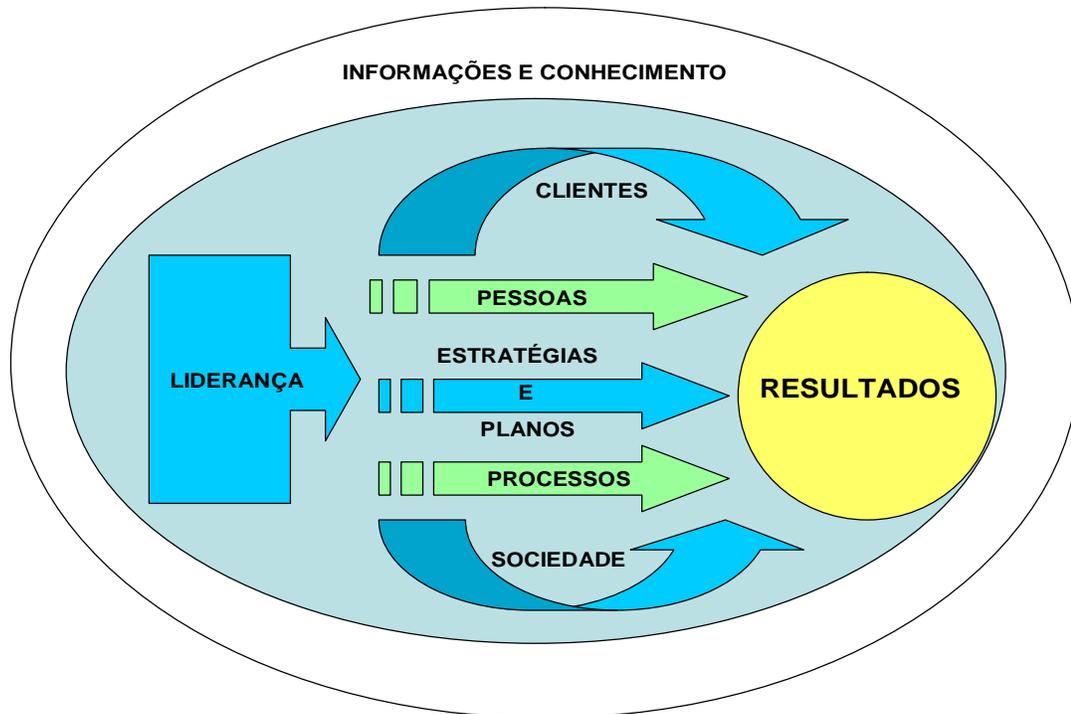


Figura 15: Modelo de Excelência do PNQ

Fonte: PNQ (2004)

Para facilidade de compreensão e padronização dos termos utilizados, apresentam-se as três dimensões estudadas no PNQ e os respectivos fatores de avaliação:

- enfoque: refere-se ao conjunto de práticas de gestão utilizadas para atender aos requisitos de cada aspecto de avaliação do item, sendo considerados os seguintes fatores para avaliação:

- adequação - o atendimento aos requisitos aplicáveis do aspecto de avaliação em consonância com os fundamentos da atividade, considerando-se o perfil da organização;
- pró-atividade – capacidade de antecipar-se aos fatos visando prevenir a ocorrência de situações potencialmente indesejáveis e aumentando a confiança e a previsibilidade dos processos;

- refinamento – estágio avançado de evolução da prática alcançado pela aplicação do aprendizado;
- inovação – característica que define uma prática como inédita ou incomum no ramo de atividade ou na área da organização onde é aplicada

- aplicação: refere-se à disseminação e ao uso do enfoque pela organização, sendo considerados os seguintes fatores para avaliação:

- disseminação - a implementação das práticas de gestão ,horizontal e verticalmente pelas áreas, pelos processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes, considerando-se o perfil da organização;
- continuidade – a utilização das práticas de gestão de maneira periódica e ininterrupta.

- resultados: referem-se às consequências da aplicação dos enfoques, com os seguintes fatores sendo considerados para avaliação:

- relevância – a importância do resultado para a determinação do desempenho dos processos, dos planos de ação e das estratégias, levando-se em conta o perfil da organização;
- desempenho – a situação atual, avaliada em termos de intensidade e variabilidade em relação às informações comparativas pertinentes;
- tendência – o comportamento do resultado ao longo do tempo.

O encadeamento lógico das três dimensões estabelece que enfoque e aplicação geram resultados, portanto, os resultados validam a aplicação dos enfoques que os geraram.

O modelo conceitual de avaliação a ser proposto abordará as características de adequação ou eficiência da gestão as Universidades Corporativas e sua efetiva

atuação, com um enfoque e aplicação objetiva, a fim de que o resultado seja alcançado na íntegra.

A fim de que se tenha, na prática, uma maneira de verificar o índice de adequação das Universidades Corporativas - UCs, propõe-se o uso de um questionário, apresentado na íntegra no anexo B, que busca analisar a atuação dessas mesmas Universidades, de acordo com os preceitos definidos na figura 16 abaixo.

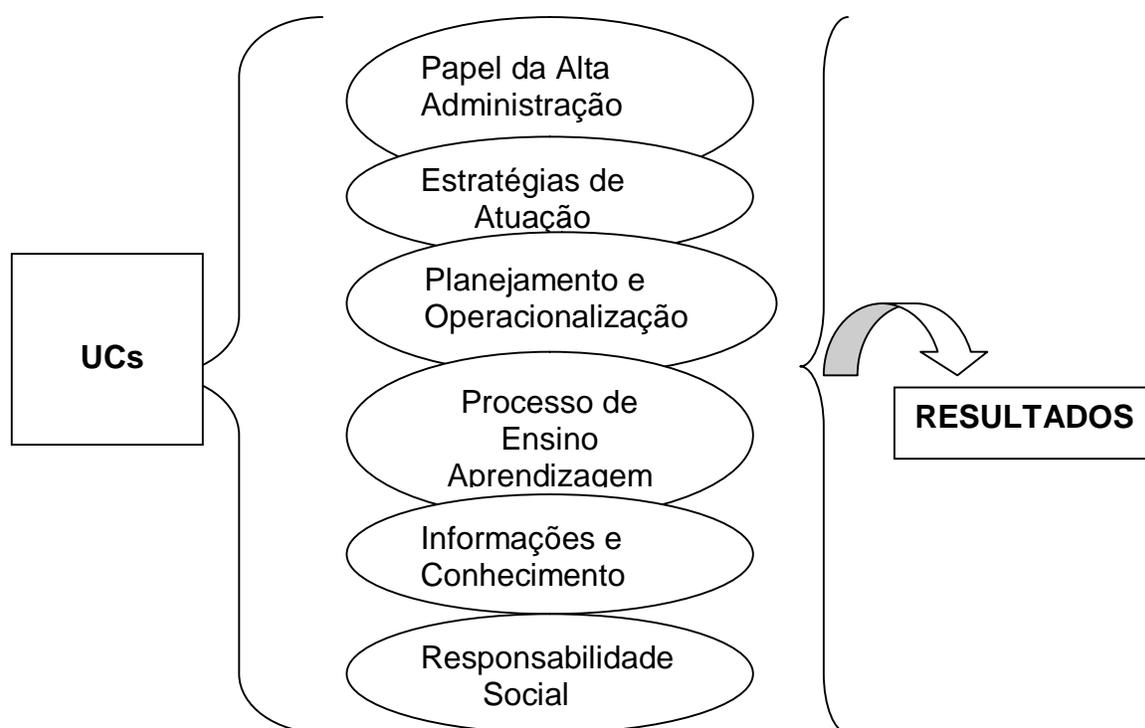


Figura 16: Modelo Conceitual do Estudo de Campo: enfoque e aplicação

Fonte: Elaboração própria

Os preceitos definidos apontam para a análise de características fundamentais, contidas no questionário, tais como:

- o papel da alta administração: verificação se a alta administração estimula, apóia e participa na análise crítica das atividades da Universidade Corporativa e no desenvolvimento de um ambiente propício à difusão de programas de ensino e aprendizagem;
- estratégias de atuação: verificação se a missão e a visão da organização são transformadas em estratégias que podem ser apoiadas pelas atividades da Universidade Corporativa, onde o ensino e a aprendizagem de novos conceitos e técnicas ou mesmo a simples reciclagem deles, contribuam de modo decisivo para atingir os objetivos e as metas definidas;
- planejamento e operacionalização: existência de um planejamento dos cursos ao longo de um período pré-determinado, definindo, pelo menos: curso, docente, data e a correta operacionalização englobando infraestrutura adequada e material didático para acompanhamento;
- processo de ensino e aprendizagem: verificação da adequação do binômio ensino-aprendizagem, compreendendo se os objetivos educacionais, de formação e capacitação das pessoas estão sendo atingidos;
- informações e conhecimento: existência de uma gestão das informações adequada e se o capital intelectual da organização é identificado e os ativos (conhecimento) que o compõem são medidos e mapeados;
- responsabilidade social: existência de cursos e ou programas elaborados, visando a proteção ambiental, tais como: reciclagem de produtos e ou materiais, recuperação e proteção ambiental, conscientização ambiental, etc.; existência também de cursos e ou programas elaborados, visando a educação básica, alfabetização solidária, informática básica, etc., para funcionários e seus dependentes e ou comunidade na qual a organização

está inserida, enfim análise da ênfase da organização nesses tipos de atividades;

- resultados: existência de mensurações apropriadas da eficácia da aplicação direta do conhecimento absorvido a partir dos cursos e treinamentos ministrados, com a finalidade do aprimoramento contínuo das atividades de uma Universidade Corporativa, justificando sua importância.

### **6.1.2 *Balanced Scorecard* - BSC como um sistema de gestão gerencial estratégico**

A literatura disponível sobre o conceito do *Balanced Scorecard* – BSC está focalizada na explicação do que se trata e qual sua utilização, enquanto sistema equilibrado de mensuração e gestão gerencial estratégica, porém verifica-se um diminuto rol de estudos que equacionem problemas e mostrem soluções, a partir da implantação e uso dos programas do BSC, particularmente no ambiente das organizações no Brasil.

O BSC atua como um sistema que congrega as medidas financeiras e não-financeiras, portanto alinha indicadores financeiros tradicionais que traduzem a história de acontecimentos do passado com parâmetros que preservam os resultados do presente e impulsionam o desempenho futuro.

Kaplan e Norton (1997:8) afirmam que:

*“O *Balanced Scorecard* leva o conjunto de objetivos das unidades de negócios além das medidas financeiras sumarizadas. Os executivos podem agora avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os*

*investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando a melhorar o desempenho futuro”*

Especificamente, os parâmetros do *Balanced Scorecard* analisam o desempenho de uma organização sob as perspectivas da visão financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. A figura 17 ilustra a estrutura idealizada.

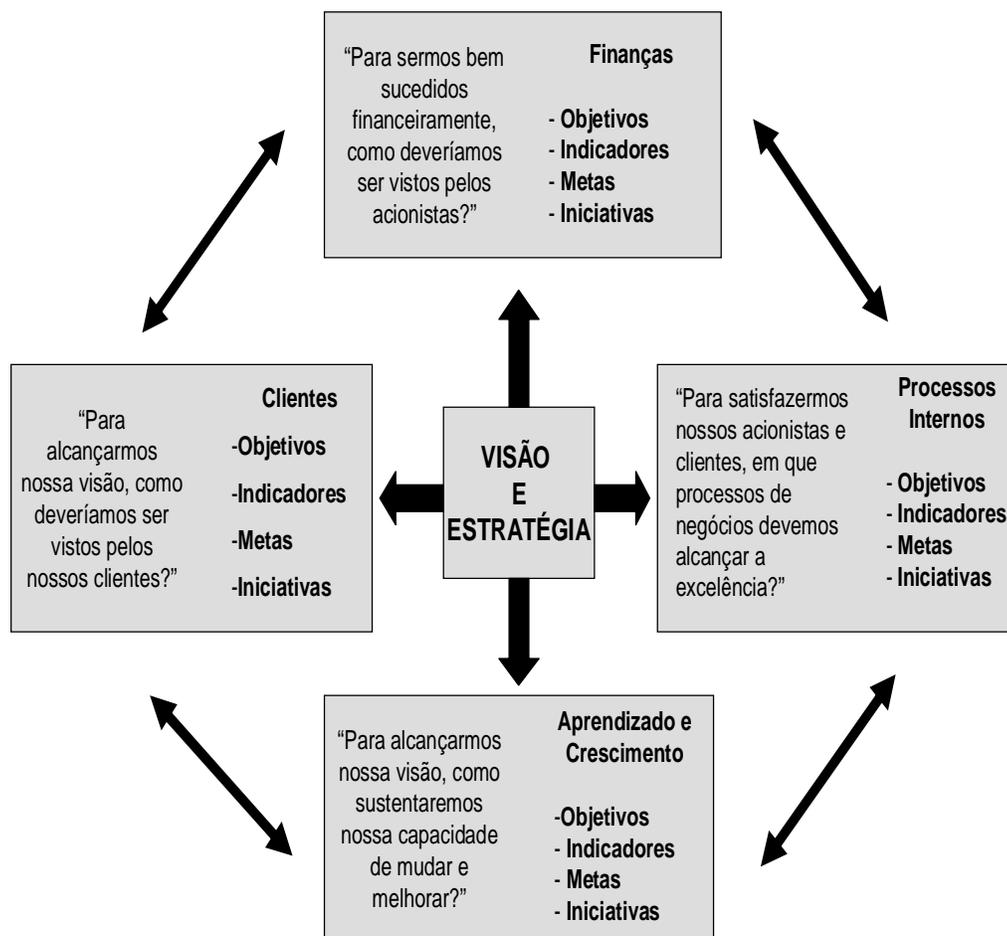


Figura 17: Tradução da Estratégia em Termos Operacionais

Fonte: Kaplan e Norton (1997:10)

A perspectiva financeira analisa se a estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. As metas financeiras se relacionam com rentabilidade, geração de receita, crescimento de mercado e valor para os acionistas. Segundo Kaplan e Norton (1997), as medidas utilizadas associam a receita contábil gerada com o nível de capital investido na unidade, retorno sobre o investimento, retorno sobre o capital empregado e valor econômico agregado.

A perspectiva do cliente indica segmentos ou áreas nos quais a organização deseja se fortalecer e competir. A proposta é monitorar como a empresa entrega real valor ao cliente. De acordo com Kaplan e Norton (1997), as medidas essenciais dizem respeito à participação de mercado, captação, retenção satisfação e lucratividade dos clientes. Entretanto, as medidas devem ser customizadas para grupos específicos de clientes com os quais a organização espera obter seu maior crescimento e lucratividade.

A perspectiva dos processos internos mostra que as organizações devem identificar os processos críticos para alcançarem as metas e os objetivos das perspectivas já mencionadas anteriormente. Os processos devem ser capazes de atrair e manter clientes nos segmentos de mercado que se deseja trabalhar. Kaplan e Norton (1997) resumem que, no âmbito do *Balanced Scorecard*, os objetivos e medidas derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento das expectativas dos acionistas e clientes-alvo, sendo que esse processo costuma revelar processos de negócios inteiramente novos nos quais a organização deverá buscar a excelência. Portanto, difere da visão tradicional de garantir os processos de entrega de produtos e serviços, controlando e aprimorando o que já está definido e em andamento.

A perspectiva do aprendizado e do crescimento das organizações dar-se-á através de capacitações e formações efetuadas com as pessoas, inovação tecnológica global e sistemas de informação cada vez mais abrangentes e, ainda, procedimentos organizacionais que enfatizem a motivação, *empowerment* e o

alinhamento das pessoas às estratégias da organização. O dinamismo e o acirramento da competição global exigem que as organizações se aprimorem, oferecendo valor a clientes e acionistas.

Prieto *et al.* (2006) afirmam que:

*“Visto de maneira integrada, o Balanced Scorecard traduz o conhecimento, habilidades e sistemas que os empregados precisarão (seu aprendizado e crescimento), para inovar e construir as capacidades estratégicas certas e eficientes (processos internos) que entregarão valor específico ao mercado (clientes), os quais, eventualmente, proporcionarão o aumento do valor ao acionista (financeiro)”.*

Portanto, o que se observa é que a introdução e acompanhamento de diversos indicadores de desempenho, estabelecem uma cadeia de relações de causa e efeito e agem como fatores propulsores uns dos outros.

Os especialistas Kaplan e Norton (1997:24-33) afirmam que:

*“O Balanced Scorecard é, para os executivos, uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho...Alguns críticos argumentam que no ambiente atual de concorrência global, apoiado na tecnologia e voltado para o cliente, as medidas financeiras deixaram de ser boas diretrizes para o sucesso. Insistem, ainda, na necessidade de que os executivos se preocupem em melhorar a satisfação dos clientes, a qualidade, os ciclos, as habilidades e a motivação dos funcionários. De acordo com essa teoria, se as empresas*

*promoverem melhorias fundamentais em suas operações, a parte financeira estará bem cuidada naturalmente”.*

É importante que se faça menção à adequação da aplicação das quatro perspectivas nas organizações, porém segundo as próprias palavras de Kaplan e Norton (1997), devem ser entendidas como um modelo e não como uma camisa de força, pois inexistente teorema matemático pelo qual as quatro perspectivas são necessárias e suficientes. Portanto, é plenamente possível agregar uma ou mais perspectivas complementares, dependendo da circunstância e ambiência onde a organização ou unidade de negócios está inserida.

Transforma-se em característica fundamental definir objetivos e indicadores de desempenho estratégicos para compor o *Balanced Scorecard*, porém mais do que avaliar o desempenho, o sistema de gerencial de gestão deve ser entendido como um sistema de gestão estratégica, o qual consiga proporcionar *feedback* contínuo e sistêmico para acompanhamento das atividades realizadas e estratégias estabelecidas.

O tratamento a ser dado a uma Universidade Corporativa será especificamente de uma Unidade Estratégica de Negócios – UEN, capaz de se manter com suas próprias receitas, de modo equilibrado com as despesas, advindas da prestação de serviços às demais UENs clientes ou, em uma análise macro, da prestação de serviços ao atendimento das estratégias da organização, definindo, planejando, avaliando e tornando realidade as atividades de educação corporativa. De modo didático, a figura 18 denota uma organização que possui uma Universidade Corporativa, a qual pode atender várias UENs como clientes diretos.

As UENs clientes são os vários departamentos ou áreas de uma organização que necessitam de aprimoramento técnico-gerencial e/ou institucional, a fim de possibilitar crescimento sustentado.



Figura 18: Universidade Corporativa como uma Unidade Estratégica de Negócios – UEN

Fonte: Elaboração Própria

O modelo a ser considerado neste estudo, parte do princípio da vinculação dos objetivos e metas da Universidade Corporativa às estratégias das Unidades de Negócios em referência, que podem ser a própria organização ou departamentos/áreas da organização.

De um modo ilustrativo, pode-se observar a figura 19.

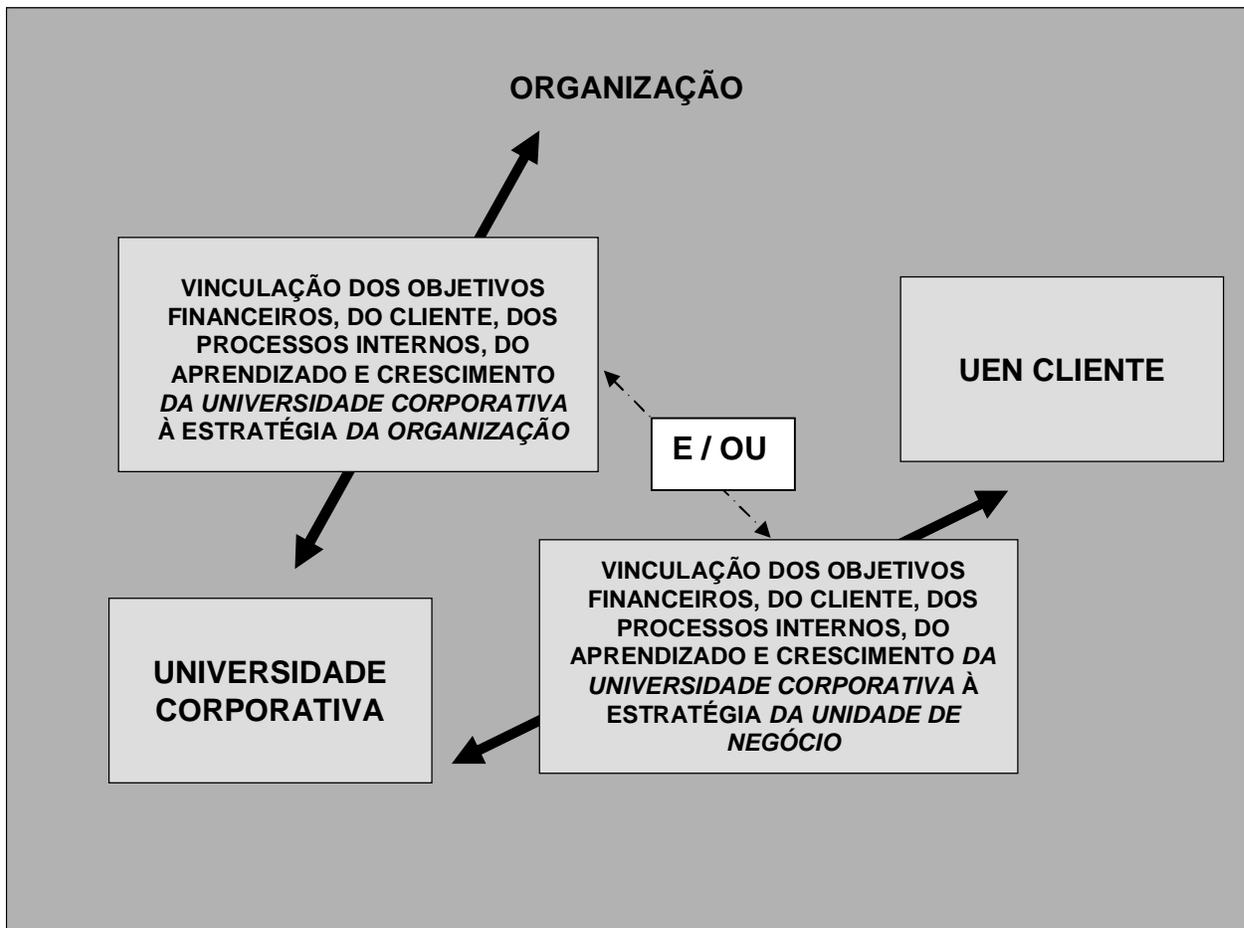


Figura 19: Integração dos Objetivos e Metas da Universidade Corporativa às Estratégias das Unidades de Negócios

Fonte: Elaboração Própria

Realizada a análise conceitual dos sistemas de diagnose e avaliação escolhidos, torna-se importante estruturá-los, para que reflitam os objetivos de análise da adequação ou eficiência e eficácia das atividades de educação corporativa. O capítulo 7, a seguir, apresenta o desenvolvimento efetuado.

## **7. ESTRUTURAÇÃO DOS MODELOS DE AVALIAÇÃO DA ADEQUAÇÃO/EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DAS ATIVIDADES DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

Invariavelmente, depara-se com medidas e indicadores solicitados pelas normas reconhecidas internacionalmente e adotadas pelos vários setores da economia que objetivam ter evidências de que a organização investe no potencial de crescimento do seu pessoal, porém com enfoque bastante restrito, ou seja, observa-se frequentemente resultados de treinamentos ou cursos ministrados medidos apenas pelo número de horas de treinamento por funcionário por período (mês, ano, etc), pelo número de funcionários em treinamento/treinados e até pelos valores monetários dispendidos em treinamento.

Esses critérios são importantes, porém medem apenas o investimento em treinamento e não o que foi produzido, ou seja, o resultado propriamente dito advindo da capacitação e formação efetuada. Por isso, uma ampla abordagem deve ser colocada em prática, mesmo porque uma grande parte das Universidades Corporativas possui centros de custo próprios e devem ser rentáveis.

### **7.1 Índice de Adequação ou Eficiência das Universidades Corporativas**

A proposta para a abordagem do primeiro modelo conceitual é a aplicação de um questionário composto por 7 capítulos de avaliação com uma pontuação máxima total de 550 pontos. Os capítulos 1 a 6 são destinados ao enfoque e aplicação das características que devem compor uma Universidade Corporativa com 300 pontos máximos, permanecendo para o capítulo 7 uma abordagem de resultados, alocando-se para isso 250 pontos máximos.

Os capítulos de 1 a 5 possuem 10 questões, divididas em dois blocos de 5 questões, sendo que cada questão possui um peso de 0 a 20%. O capítulo 6

possui apenas um bloco de 5 questões, com igual peso de 0 a 20% e o capítulo 7 com 5 blocos com uma questão apenas para cada bloco, resumindo os resultados da Universidade Corporativa.

A partir de todo o mecanismo de avaliação das questões e totalização dos pontos com seus respectivos pesos, propõe-se a definição de um indicador que certificará o grau de adequação das Universidades Corporativas. Este indicador será denominado de: Índice de **Adequação das Universidades Corporativas – IADUC**.

Portanto, define-se que o índice **IADUC** poderá ser obtido, a partir da avaliação efetuada através do questionário constante no anexo B deste trabalho e segundo a expressão:

Cap7

$$\mathbf{IADUC} = \sum_{\text{Cap1}}^{\text{Cap7}} (\text{pontuação do capítulo } i) \quad i = \text{capítulos de 1 a 7}$$

Cap1

OU

Cap7

$$\mathbf{IADUC(\%)} = \sum_{\text{Cap1}}^{\text{Cap7}} (\text{pontuação do capítulo } i) / 550 \quad (\%) \quad i = \text{capítulos de 1 a 7}$$

Cap1

Ressalte-se que a proposta da introdução do Índice de Adequação das Universidades Corporativas - IADUC é de posicionar a organização, através de um

índice objetivo, de acordo com as atividades de educação corporativa executadas, a fim de proporcionar condições de correção ou aprimoramento contínuo. Não houve a preocupação de se estabelecer capítulos ou mesmo itens eliminatórios, denotando que, caso não fossem atendidos o trabalho avaliativo não poderia prosseguir.

A proposta para a introdução do indicador IADUC é para uma avaliação inicial, podendo-se transformar em periódica e, a cada nova avaliação, novos pontos de análise podem ser acrescentados, refletindo e monitorando o crescimento sustentado da organização.

De acordo com a pontuação global alcançada, o grau de adequação é estabelecido, seguindo os critérios arbitrários definidos no quadro 9.

A adequação das Universidades Corporativas, segundo o que foi estudado, varia em um *range* que mostra o estado atual e o potencial que poderá ser atingido através de um plano de ações consistente.

<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>ADEQUAÇÃO</b>
<b>IADUC &gt; 522</b> Ou <b>IADUC &gt; 95%</b>	EXCELENTE
467 < <b>IADUC</b> ≤ 522 ou 85% < <b>IADUC</b> ≤ 95%	BOM
330 < <b>IADUC</b> ≤ 467 ou 60% < <b>IADUC</b> ≤ 85%	REGULAR
165 < <b>IADUC</b> ≤ 330 ou 30% < <b>IADUC</b> ≤ 60%	RUIM
0 < <b>IADUC</b> ≤ 165 ou 0% < <b>IADUC</b> ≤ 30%	PÉSSIMO

Quadro 9: Pontuação Obtida versus Grau de Adequação Alcançado

Fonte: Elaboração própria

Um plano de ações consistente de uma organização passa obrigatoriamente por uma análise completa das atividades, tendo como base uma visão sistêmica, com a participação de todos os envolvidos no processo de educação corporativa, incluindo a alta administração, conjugando-se esforços para equacionar dificuldades internas e externas e aproveitar, ao máximo, oportunidades que surgem, a partir do dinamismo das mutações do mercado, corrigindo-se problemas verificados e aprimorando-se ações positivas já realizadas.

Torna-se evidente que o desenvolvimento sustentado é a base para a busca e a conquista dos objetivos e metas definidas.

#### **7.1.1 Abordagem do questionário aplicativo para o estudo do indicador de adequação das Universidades Corporativas**

A fim de que se tenha mérito, mensurar qualquer indicador de adequação, funcionalidade ou eficiência para as atividades de uma Universidade Corporativa, é preciso que, de modo prioritário, haja um planejamento e uma estrutura de suporte e que atue de maneira integrada, objetiva e concisa.

Os capítulos que compõem o questionário aplicativo, mostrado no anexo B, permitem visualizar tais características, proporcionando e favorecendo a definição do índice de adequação, mostrando a correta dimensão das atividades globais de uma Universidade Corporativa.

Composto por 7 capítulos, o questionário analisa no seu capítulo 1, o papel da alta administração na gestão da Universidade Corporativa, ou seja, a importância fundamental de uma liderança no processo de inovação, essencial para a competitividade da empresa. A vantagem do envolvimento da alta administração decorre de sua capacidade de entender, de modo estratégico, o dinamismo das mutações do mercado, a movimentação dos concorrentes e em que patamar de competitividade a organização quer alcançar, a fim de, cada vez mais, agregar

valor a seus clientes. O sucesso ou fracasso da organização é determinado por uma gama de funções e atividades interligadas operando em harmonia. A definição das diretrizes da alta administração desenha um padrão de comportamento e é um exemplo para toda a organização, tendo influência decisiva na integração funcional e na construção de competências.

O capítulo 2 aborda em detalhes a existência ou não das formulações das estratégias de atuação. Resultado do desdobramento da visão de futuro e das opções estratégicas, o direcionamento estratégico se traduz no conjunto de objetivos que definirão as prioridades das organizações, ao longo dos próximos anos. Em geral, abordam-se características relevantes para determinação dos:

- objetivos e estratégias relativos ao desempenho organizacional, em nível institucional e administrativo;
- objetivos e estratégias relativos ao desenvolvimento de competências internas;
- objetivos e estratégias ligados aos negócios.

Todos os objetivos e estratégias definidas devem ser monitoradas e medidas, a partir de indicadores de desempenho que confrontam o binômio “planejado versus realizado”.

O capítulo 3 refere-se ao planejamento e operacionalização das atividades, em articulação com as áreas solicitantes, a fim de que os treinamentos e cursos ministrados traduzam-se, na sua plenitude, em conhecimento adquirido. Para isso, é fundamental que:

- exista o planejamento do curso e que, se saiba prioritariamente, qual o grau de conhecimento que se deseja atingir;
- a escolha do docente recaia em profissionais que reúnam características de: domínio sobre o assunto, excelente didática e empatia ao lidar com grupos de pessoas;

- a infra-estrutura da sala de aula seja adequada ao ensino / aprendizagem requerida;
- a organização possua critérios para escolher, segmentar e agrupar seus clientes internos e externos, de acordo com os cursos oferecidos;
- o material didático possua um padrão apropriado (estético e de conteúdo), incentivando o aluno a consulta, acompanhamento e pesquisa dos assuntos durante e após os cursos realizados;
- exista uma avaliação específica, realizada pelo aluno, para cada curso oferecido, para que *feedbacks* sejam dados, procurando um aprimoramento contínuo das atividades de ensino e aprendizado.

No capítulo 4, analisam-se as características do processo de ensino e aprendizagem; sabe-se que as demandas de aprendizagem aumentaram e estão mais exigentes. Há muito o que aprender em profundidade e mais rapidamente. Temos que aprender e, em certos casos, também desaprender para aprender o novo. Para isso, os fatores de avaliação que se julgam importantes são:

- objetivos educacionais: se os objetivos educacionais estão sendo alcançados;
- conteúdo programático: se o conteúdo programático é conhecido antecipadamente e se envolvem componentes inovadores;
- usabilidade: se o conteúdo programático é aplicável a prática do cotidiano das atividades;
- interatividade: se existe a interação necessária docente-discente;
- desafio: se existem aspectos desafiadores colocados ao discente;
- estudos de casos: se existem simulações de situações onde o assunto a ser vivenciado é realista e não superficial;

- aspectos psicopedagógicos: se os assuntos motivam o questionamento e a curiosidade pelas simulações das situações;
- desempenho do discente: se existem meios de avaliar o desempenho e a evolução do discente;
- motivação: se os discentes sentem-se motivados a participar mais dos cursos oferecidos;
- *feedback*: se existe um *feedback* da participação do discente no curso.

O capítulo 5 aborda dois aspectos importantes de gestão:

- a gestão das informações para sustentação do aprendizado organizacional composto de um conjunto de referenciais de excelência em gestão para orientar objetivamente a melhoria do sistema gerencial, denotando a elaboração de relatórios de acompanhamento de todas as atividades tal que fomentem mudanças e aprimoramentos;
- gestão do capital intelectual, atraindo e retendo especialistas, a fim de armazenar conhecimento, identificar os possíveis desvios de rotas em relação aos objetivos da empresa; incentivar as áreas prioritárias, documentar as experiências bem sucedidas, a fim de criar uma memória organizacional onde todos tenham acesso e estejam em permanente contato para que ocorra o contínuo intercâmbio entre os funcionários e a organização como entidade de auto-aprendizagem.

O capítulo 6 faz menção a análise dos aspectos relativos a responsabilidade social e a cidadania corporativa, ou seja, a relação ética e transparente da organização com os públicos com os quais se relaciona, estabelecendo metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade. Os programas educacionais podem abranger, entre outros, as áreas de meio ambiente, educação pré-universitária, inclusão digital e formação profissional.

O capítulo 7 refere-se à eficácia das atividades de uma Universidade Corporativa, analisando os resultados relativos:

- ao mercado;
- econômicos financeiros;
- aos discentes;
- aos docentes e infra-estrutura;
- a organização do ponto de vista global.

O processo avaliativo para a identificação da adequação ou eficiência das atividades de educação corporativa das organizações, pelo seu caráter evolutivo e de aprimoramento, aproxima-se da metodologia de análise e solução de problemas – MASP, muito difundida e aplicada no meio empresarial, apoiando-se nas ações de planejar, fazer, verificar e agir, ou seja, no denominado ciclo PDCA. A figura 20 exprime tal situação.

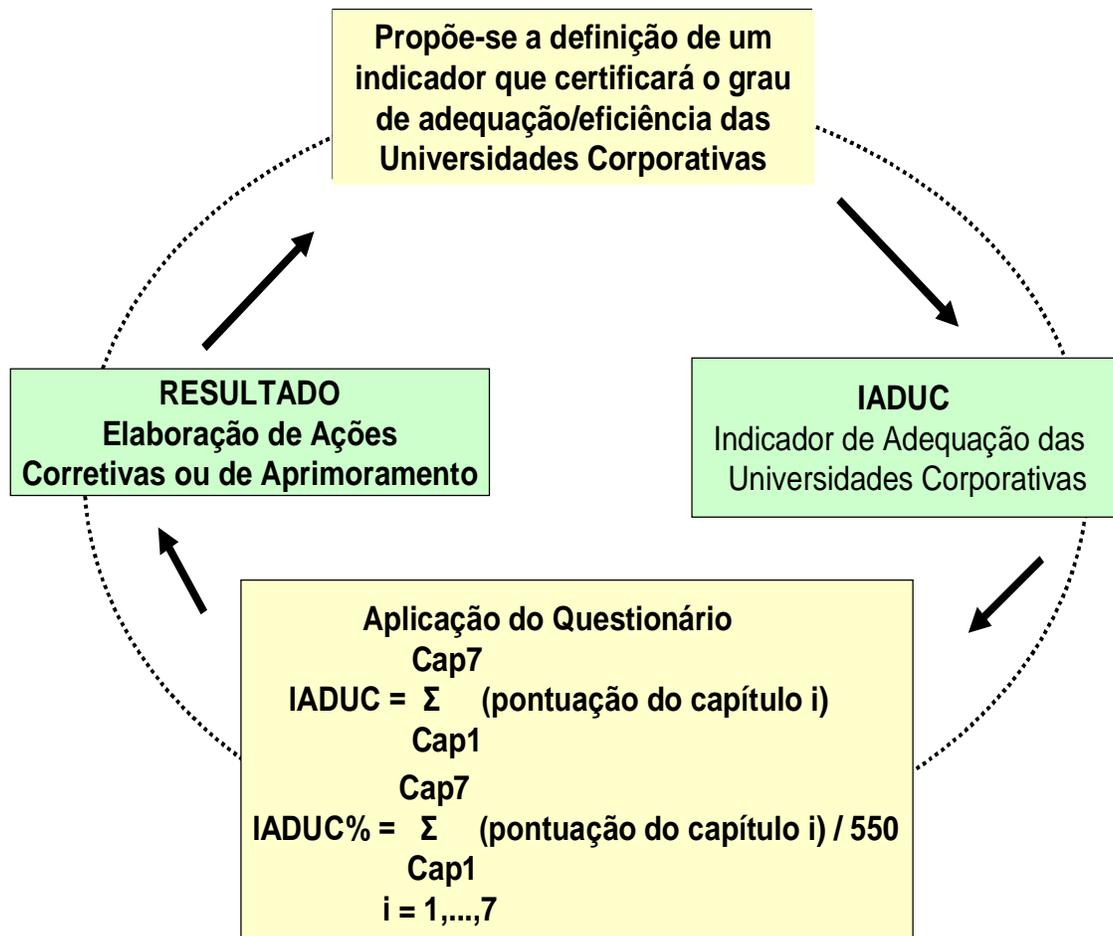


Figura 20: Identificação do grau de adequação ou eficiência das atividades de educação corporativa, aproximando-se da metodologia MASP

Fonte: Elaboração Própria

### 7.1.2 Importância de uma entrevista prévia

Um importante instrumento de percepção da sustentação das informações prestadas pelos responsáveis das Universidades Corporativas e ou da implantação e manutenção das atividades de educação corporativa é, sem dúvida, realizar previamente uma entrevista, uma conversa pessoal, ou seja, estabelecer

um diálogo tal que o examinador sinta segurança nas respostas e colocações efetuadas que, certamente, irão se traduzir no questionário aplicado.

Torna-se importante ressaltar que a simples aplicação do questionário pode transmitir uma idéia irreal da verdadeira posição e do potencial da organização com relação aos preceitos de educação corporativa estabelecidos.

Por esse motivo, defende-se que a aplicação do questionário avaliativo deve ser acompanhado por uma entrevista prévia com os representantes da área de educação corporativa da organização, pois uma discussão estruturada leva ao levantamento de dados e conclusões, por vezes, diferentes daquelas obtidas pelas respostas dadas no questionário.

Não é raro praticar, nos questionários, pontuações elevadas de questões, pelo simples receio de não se alcançar níveis de adequação classificados como aceitáveis e comprometer a imagem da organização.

Com isso, o conjunto de observações definidas pela entrevista prévia e pela aplicação do questionário, tende a revelar a correta imagem da organização, no que tange aos aspectos de educação corporativa. Para isso, estima-se, de modo arbitrário, um índice de mais ou menos 5% na correção de pontuações gerais obtidas, na ótica de avaliação do examinador.

## **7.2 Sistema de Gestão Gerencial Estratégico e Eficácia das Atividades das Universidades Corporativas**

A partir da definição do grau de adequação exposto no quadro 8, pode-se progredir em relação à mensuração de outros indicadores de desempenho, baseados nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, cuja maior dificuldade é correlacionar se uma determinada atividade ou grupo de atividades de formação, capacitação e instrução, realizadas dentro do espaço de uma Universidade

Corporativa, refletem-se positivamente na prática, ou seja, se alcançam resultados considerados positivos, dentro e fora das organizações.

A ausência de indicadores impossibilita a correção e o aprimoramento das ações e atividades de uma educação corporativa, que deveria refletir, na prática, a magnitude da introdução de um programa de tal porte e estrutura.

### **7.2.1 Abordagem do BSC para o estudo dos sistemas de gestão gerencial estratégico e eficácia aplicado às atividades das Universidades Corporativas**

Para o estudo e análise da eficácia das atividades de uma Universidade Corporativa, torna-se importante avaliar se as capacitações efetuadas atingiram o objetivo estratégico definido e como se pode medir de forma direta o resultado.

O quadro 9, a seguir, mostra uma proposta da aplicação do *Balanced Scorecard* ao ambiente de uma Universidade Corporativa, onde objetivos estratégicos, dentro das quatro perspectivas já mencionadas, devem ser monitorados através de indicadores estratégicos, para mapear qual o rumo, posição e magnitude que as atividades estão tomando.

A proposição dos objetivos estratégicos podem ser definidos, dentro das perspectivas como:

- Perspectiva Financeira
  - Aumento de receita
  - Ampliação do *mix* de receita
  - Redução dos custos da estrutura montada
  - Corresponder às expectativas dos acionistas
  
- Perspectiva dos Clientes
  - Aumento da satisfação e da motivação dos clientes
  - Aumento do conhecimento e habilidade dos clientes

- Aumento da confiança pela “marca Universidade Corporativa”
  
- Perspectiva dos Processos Internos
  - Ampliação da estrutura de atendimento ao cliente
  - Criação de condições para flexibilização de capacitações
  - Melhorar a produtividade das atividades
  
- Perspectiva do Aprendizado e Crescimento
  - Alinhamento de metas profissionais e pessoais
  - Desenvolvimento das competências funcionais
  - Ter acesso a informações estratégicas

A partir da definição dos objetivos estratégicos, indicadores estratégicos de desempenho devem ser considerados, a fim de monitorar se existe aderência das atividades que estão sendo realizadas. Para isso, foram definidos indicadores de ocorrência que medem diretamente o resultado das atividades efetuadas e os indicadores de tendência que buscam antecipar e alertar possíveis resultados negativos que possam surgir ao longo do desenvolvimento das tarefas e no cotidiano dos trabalhos, a fim de criar valor no futuro

Os indicadores estratégicos de ocorrência e tendência para aplicação em um ambiente de educação corporativa, podem ser definidos como:

- Para a perspectiva financeira:
  - O1 Medir retorno sobre o investimento (ROI)
  - O2 Medir valor econômico agregado (EVA)
  - O3 Medir custos da estrutura montada
  - O4 Acompanhar investimentos realizados
  - T1 Expansão do número de capacitações efetuadas
  
- Para a perspectiva dos clientes:
  - O5 Medir índice de problemas resolvidos

- O6 Medir propostas e iniciativas de melhorias
- O7 Medir índice de absenteísmo
- O8 Medir índice de satisfação dos clientes
- T2 Pesquisa de opinião para verificar nível de satisfação e motivação dos clientes
  
- Para a perspectiva dos processos internos:
  - O9 Medir o número de capacitações realizadas por período
  - O10 Medir o número de capacitações adiadas por problemas internos de estrutura
  - O11 Medir o tempo de solicitação e realização de uma capacitação
  - T3 número de erros ou refugos em atividades realizadas pós-Capacitações
  
- Para a perspectiva do aprendizado e crescimento
  - O12 Medir receita por funcionário
  - T4 Pesquisa de opinião para verificar desenvolvimento pessoal e profissional

Portanto, de acordo com as definições dos objetivos estratégicos e dos indicadores de ocorrência e tendência, pode-se propor a seguir, no quadro 10, o *Balanced Scorecard* aplicado ao ambiente de uma Universidade Corporativa.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	
	OCORRÊNCIA	TENDÊNCIA
<b>PERSPECTIVA FINANCEIRA</b> F1 – Aumentar Receita F2 – Ampliar <i>Mix</i> de Receita F3 – Reduzir Custos da	O1 – Medir Retorno sobre o Investimento (ROI) O2 – Medir Valor Econômico Agregado (EVA) O3 – Medir Custos da	T1 – Expansão do Número de Capacitações Efetuadas

Estrutura Montada F4 – Corresponder às Expectativas dos Acionistas	Estrutura Montada O4 – Acompanhar Investimentos Realizados	
<b>PERSPECTIVA DOS CLIENTES</b> C1 – Aumentar a Satisfação e a Motivação dos Clientes C2 – Aumentar Conhecimento e Habilidade dos Clientes C3 - Aumentar a confiança pela “marca Universidade Corporativa”	O5 – Medir Índice de Problemas Resolvidos O6 – Medir Propostas e Iniciativas de Melhorias O7 – Medir Índice de Absenteísmo O8 – Medir Índice de Satisfação dos Clientes	T2 – Pesquisa de Opinião para Verificar Nível de Satisfação e Motivação dos Clientes
<b>PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS</b> I1 – Ampliar a Estrutura de Atendimento ao Cliente I2 – Criar Condições para Flexibilização de Capacitações I3 – Melhorar a Produtividade das Atividades	O9 – Medir o Número de Capacitações Realizadas por Período O10 – Medir o Número de Capacitações Adiadas por Problemas Internos de Estrutura O11 – Medir o Tempo de Solicitação e Realização de uma Capacitação	T3 – Número de Erros ou Refugos em Atividades Realizadas pós-Capacitações
<b>PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b> A1 – Alinhar Metas Profissionais e Pessoais A2 – Desenvolver as	O12 – Medir Receita por Funcionário	T4 – Pesquisa de Opinião para Verificar Desenvolvimento Pessoal e Profissional

Competências Funcionais A3 – Ter Acesso a Informações Estratégicas		
--	--	--

Quadro 10: *Balanced Scorecard* para Aplicação em uma Universidade Corporativa

Fonte: Elaboração Própria

Segundo Kaplan e Norton (1997), “os melhores *scorecards* ilustram a história da estratégia com tanta fidelidade que esta poderia ser deduzida através da reunião dos objetivos e medidas e da vinculação entre eles”.

Evidentemente, o refinamento na elaboração dos planejamentos de *scorecards* conta sempre com o aprendizado, a experiência e os aprimoramentos de outros tantos já idealizados.

Portanto, dois estudos devem ser realizados, a fim de analisar até que ponto existe a correlação entre os objetivos e os indicadores escolhidos, ou seja:

- verificação do grau de correlação entre os objetivos estratégicos definidos e os indicadores de ocorrência, em um ambiente de educação corporativa;
- verificação do grau de correlação entre os objetivos estratégicos da organização e os objetivos estratégicos de educação corporativa.

A fim de que exista uma análise objetiva, há que se estabelecer as graduações dos níveis de aderência entre as características analisadas. Os respectivos coeficientes de coesão definem o grau de correlação entre os fatores estudados, ou seja, de modo arbitrário, no quadro 11, observa-se:

<b>CORRELAÇÃO</b>	<b>COEFICIENTE</b>
-------------------	--------------------

Forte	7
Regular	5
Fraca	3
Nula	1

Quadro 11: Correlação versus Coeficiente de Coesão

Fonte: Elaboração própria

O quadro 12, a seguir, mostra o nível de aderência e coesão entre os objetivos estratégicos definidos e os indicadores de ocorrência, definidos de modo arbitrário, em um ambiente de educação corporativa. Como já mencionado, os indicadores de tendência servem apenas como alerta e buscam antecipar possíveis resultados negativos que possam surgir ao longo do desenvolvimento das tarefas e ficarão à margem deste estudo, concentrando-se, portanto, a definição do grau de correlação nos indicadores de ocorrência que medem, efetivamente, os resultados.

<b>PERSPECTIVA FINANCEIRA</b>				
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS/ INDICADORES OCORRÊNCIA</b>	<b>F1 Aumentar receita</b>	<b>F2 Ampliar <i>mix</i> de receita</b>	<b>F3 Reduzir custos da estrutura montada</b>	<b>F4 Corresponder às expectativas dos acionistas</b>
O1 Medir retorno sobre o investimento (ROI)	7	7	7	7
O2 Medir valor econômico agregado (EVA)	7	7	7	7
O3 Medir custos da estrutura montada	5	5	7	7
O4 Acompanhar	7	7	7	7

investimentos realizados				
<b>PERSPECTIVA DOS CLIENTES</b>				
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS/ INDICADORES OCORRÊNCIA</b>	<b>C1</b> Aumentar a satisfação e a motivação dos clientes	<b>C2</b> Aumentar conhecimento e habilidade dos clientes	<b>C3</b> Aumentar a confiança pela “marca UC”	
O5 Medir índice de problemas resolvidos	7	7	7	
O6 Medir propostas e iniciativas de melhorias	7	7	7	
O7 Medir índice de absenteísmo	7	7	5	
O8 Medir índice de satisfação dos clientes	7	7	7	
<b>PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS</b>				
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS/ INDICADORES OCORRÊNCIA</b>	<b>I1</b> Ampliar a estrutura de atendimento ao cliente	<b>I2</b> Criar condições para flexibilização de capacitações	<b>I3</b> Melhorar a produtividade das atividades	
O9 Medir o número de capacitações realizadas por período	7	7	7	
O10 Medir o número de capacitações adiadas por problemas internos de estrutura	7	7	7	
O11 Medir o tempo de solicitação e realização de uma capacitação	7	7	7	
<b>PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>				

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS/ INDICADORES OCORRÊNCIA</b>	<b>A1 Alinhar metas profissionais e pessoais</b>	<b>A2 Desenvolver as competências funcionais</b>	<b>A3 Ter acesso a informações estratégicas</b>	
O12 Medir receita por funcionário	7	7	7	

Quadro 12: Correlação entre Objetivos Estratégicos e Indicadores de Ocorrência, em um Ambiente de Educação Corporativa

Fonte: Elaboração própria

Do quadro 12, acima exposto, observa-se a existência de uma correlação direta e forte entre os indicadores de ocorrência e, pelo menos, um dos objetivos estratégicos definidos, ou seja, existe mérito em se correlacionar os objetivos estratégicos definidos e os indicadores estabelecidos.

A partir deste ponto, pode-se verificar a correlação entre os objetivos corporativos da organização e os objetivos estratégicos para as atividades de educação corporativa, ou seja, migrando-se para uma análise da eficácia das tarefas de uma Universidade Corporativa, a fim de verificar se existe dissonância entre os objetivos traçados.

O quadro 13, a seguir, promove esse estudo, usando-se os mesmos graus de correlação e coeficientes, encontrados no quadro 11 e igualmente definidos como arbitrários .

De acordo com as entrevistas efetuadas junto às organizações pesquisadas, os objetivos corporativos possuem a finalidade de atingir as metas de educação corporativa:

A) a maximização do potencial intelectual das pessoas, através de capacitações e formações adequadas;

B) o estabelecimento de um sistema de gerenciamento do conhecimento das pessoas;

C) a busca pela eficiência e eficácia do binômio ensino-aprendizado;

D) a identificação de diferenciais competitivos;

E) a manutenção/aumento da rentabilidade.

Portanto:

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>OBJETIVOS CORPORATIVOS</b>				
FINANCEIRO	A	B	C	D	E
F1	1	1	1	1	7
F2	1	1	1	1	7
F3	1	1	1	1	7
F4	1	1	1	1	7
CLIENTES					
C1	7	7	7	7	1
C2	7	7	7	7	1
PR. INTERNOS					
I1	7	7	7	7	1
I2	7	7	7	7	1
I3	7	7	7	7	1
APR. CRESCIM.					
A1	7	7	7	7	1
A2	7	7	7	7	1
A3	7	7	7	7	1

Quadro 13: Correlação entre Objetivos Estratégicos e os Objetivos Corporativos, em um Ambiente de Educação Corporativa

Fonte: Elaboração própria

O quadro 12, acima apresentado, mostra que existe uma perfeita correlação entre os objetivos estratégicos, nas perspectivas dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento, com os objetivos corporativos estabelecidos.

Porém, para a perspectiva financeira, apenas o objetivo corporativo relativo à manutenção e aumento da rentabilidade seria importante. Esta análise demonstra que os objetivos estratégicos não financeiros, se corretamente definidos, mensurados e posicionados, por conseguinte, propiciarão condições para a criação de uma organização sadia em termos financeiros, no que diz respeito aos preceitos de educação corporativa; esses pontos somados darão origem a uma organização que busca atender, não somente suas metas, mas construir diferenciais competitivos ao longo de sua trajetória.

A partir dos modelos e considerações efetuadas, o quadro 14 define a eficácia das atividades e ações efetuadas no âmbito das Universidades Corporativas em função dos objetivos estratégicos definidos, que refletirão positivamente nos resultados da organização.

<b>SITUAÇÃO ÓTIMA OU IDEAL</b>	Todos os oito objetivos estratégicos não financeiros atendidos	<b>ESTADO DE EFICÁCIA</b>
<b>SITUAÇÃO BOA</b>	De seis a sete objetivos estratégicos não financeiros atendidos	
<b>SITUAÇÃO ACEITÁVEL</b>	De quatro a cinco objetivos estratégicos não financeiros atendidos	
	Três ou menos objetivos	

<b>SITUAÇÃO NÃO ACEITÁVEL</b>	estratégicos não financeiros atendidos	<b>ESTADO DE INEFICÁCIA</b>
-------------------------------	--	-----------------------------

Quadro 14: Eficácia das Atividades de Educação Corporativa

Fonte: Elaboração própria

Dos oito objetivos estratégicos que traduzem as perspectivas dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento e que trazem valor aos acionistas e mercado, pôde-se definir as situações acima expostas.

Portanto, o planejamento e a aplicação correta dos indicadores que meçam o desempenho da organização, dentro de uma Universidade Corporativa, visando atingir os objetivos estratégicos, darão sustentação à medida da eficácia das atividades de educação corporativa.

A partir de toda análise efetuada anteriormente, pode-se proceder a uma resenha situando a Universidade Corporativa, no que diz respeito às suas características de adequação ou eficiência, originando o Índice de Adequação das Universidades Corporativas - IADUC e o indicador de eficácia dos seus trabalhos, ou seja, observar em qual estágio a educação corporativa se encontra na organização.

A determinação do grau de adequação e do nível de eficácia das atividades de educação corporativa faz com que a organização conheça seu posicionamento, e mantenha, aprimore ou mesmo corrija seu caminho e procedimentos, a fim de competir em um mercado dinâmico, turbulento e extremamente competitivo.

O quadro 15, a seguir, serve como guia para situar as diversas possibilidades de avaliação, procurando-se sempre um equilíbrio estável entre eficiência e eficácia das atividades de uma Universidade Corporativa.

<b>ADEQUAÇÃO (IADUC)</b>	<b>SITUAÇÃO (BSC)</b>	<b>AVALIAÇÃO DA U. C.</b>
<p><b>ADEQUADO</b> (excelente, bom, regular)</p>	<p><b>EFICAZ</b> (ótima, boa, aceitável)</p>	<p>U. C. é eficaz e cumpre seu papel, de acordo com os preceitos definidos  (equilíbrio entre capacitação e potencial das pessoas)</p>
<p><b>INADEQUADO</b> (ruim, péssimo)</p>	<p><b>EFICAZ</b> (ótima, boa, aceitável)</p>	<p>U. C. atinge os resultados apesar de uma estruturação sofrível  (bom potencial das pessoas apesar da inoperância das capacitações)</p>
<p><b>ADEQUADO</b> (excelente, bom, regular)</p>	<p><b>INEFICAZ</b> (não aceitável)</p>	<p>U. C. não tira proveito do potencial que possui  ( bom nível das capacitações confrontando com a assimilação deficiente das pessoas)</p>
<p><b>INADEQUADO</b> (ruim, péssimo)</p>	<p><b>INEFICAZ</b> (não aceitável)</p>	<p>U. C. precisa ser repensada  (ineficácia e ineficiência geral)</p>

## Quadro 15: Avaliação Final das Universidades Corporativas

Fonte: Elaboração Própria

O quadro 15 mostra que:

- partindo-se dos extremos tem-se: no extremo positivo, uma situação ideal, cuja eficácia e eficiência é plena, ou seja, existe um equilíbrio entre a capacitação efetuada e o potencial das pessoas; o extremo negativo reflete o estágio de ineficácia e ineficiência plena, migrando-se para a ação de repensar a implementação da Universidade Corporativa;

- passando-se pelos estágios intermediários tem-se: a combinação entre a inadequação da estrutura e capacitações realizadas, porém com a conquista de resultados, denotando-se bom nível de conhecimento e potencial das pessoas; a outra possibilidade reflete uma estrutura e nível de capacitações adequado, porém com uma assimilação deficiente das pessoas, dificultando a conquista de resultados

O desenvolvimento do trabalho, apresentado até o presente momento, dá ensejo à aplicação dos sistemas de medição de desempenho selecionados, a fim de conhecer os indicadores de adequação ou eficiência e eficácia das atividades de uma Universidade Corporativa. O capítulo 8, a seguir, realiza tal análise, com base nos estudos efetuados em quatro grandes organizações que possuem preceitos e práticas de educação corporativa.

## **8. APLICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES DOS INDICADORES DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO**

### **8.1 Indicador de Adequação ou Eficiência como Medida de Desempenho**

O estudo realizado para o levantamento do indicador de adequação das atividades de educação corporativa teve como base o questionário aplicativo constante no anexo B.

A pesquisa foi efetuada com quatro grandes organizações que atuam nos setores de alimentação, água e saneamento, eletroeletrônico e veículos e peças que possuem cultura organizacional e valores disseminados por uma forte atividade de educação corporativa.

A finalidade do trabalho foi apurar o Indicador de Adequação das Universidades Corporativas - IADUC de cada uma delas, fornecendo subsídios para o conhecimento do estágio em que se encontram e para a construção da proposta.

Para fins de referência, as organizações foram denominadas com as letras A, B, C e D, preservando-se a identidade de cada uma delas para efeito de estudo e comparação.

O trabalho consistiu, primeiramente, de uma entrevista prévia realizada com o responsável pelas atividades de educação corporativa na organização, acompanhado de seus assessores diretos. Basicamente, a entrevista abordou

assuntos sobre a motivação da organização para a concepção, planejamento, implementação e manutenção das atividades de educação corporativa, infraestrutura utilizada, bem como sobre os resultados alcançados, a partir da introdução dos planos de capacitação e formação efetuados.

A partir deste procedimento, foi solicitado aos próprios representantes das organizações, o preenchimento do questionário aplicativo, constante no anexo B, contendo solicitações específicas para cada capítulo definido.

A realização de uma entrevista prévia, ratificando o comentário efetuado no item 7.1.2, teve o caráter de, em primeiro plano, obter dados e informações sobre o mecanismo de capacitação e formação das pessoas; posteriormente, a finalidade traduziu-se em ganhar embasamento para, ao se analisar o questionário, verificar se as informações prestadas verbalmente refletiam-se nas respostas às perguntas do questionário aplicativo. Sabe-se que, por receio de se ter uma pontuação classificada como não adequada, alguns avaliados tendem a valorizar aspectos que, na entrevista, foram explicitamente classificados como de difícil aplicação ou inexistente.

### **8.1.1 Organização dos dados**

A seguir, encontram-se os dados estruturados em tabelas e disponibilizados graficamente, de modo didático, a fim de facilitar a verificação individual do desempenho de cada organização, bem como proporcionar um estudo comparativo entre elas. Procedeu-se a análise por capítulo do questionário aplicado para, posteriormente, alcançar um indicador global do estágio de cada organização.

A análise e o diagnóstico dos dados também são dispostos de tal forma a completar e fechar o ciclo do estudo do Índice de Avaliação das Universidades Corporativas - IADUC.

Eis, a seguir, a análise efetuada:

### 8.1.1.1 Indicador relativo ao papel da alta administração na gestão da Universidade Corporativa

Este indicador tem pontuação máxima de 50 pontos, divididos em 25 pontos para cada item analisado e retrata a **atuação** da alta administração das organizações nas atividades de educação corporativa, bem como aborda a **análise crítica** efetuada. A tabela 5 mostra o comportamento das organizações pesquisadas nesses itens. A figura 21 procura mostrar essas relações de forma mais didática.

Tabela 5 - Dados Relativos à Atuação e à Análise Crítica da Alta Administração

Item / Organização	A	B	C	D
Atuação	17,5	20,0	25,0	20,0
Análise crítica	20,0	22,5	25,0	15,0
Total	37,5	42,5	50,0	35,0

Fonte: Elaboração própria

A partir dos dados mostrados na tabela 5, depreende-se que existe a participação da alta administração, porém poder-se-ia aprimorar a interação da alta administração com as respectivas Universidades Corporativas por meio de reuniões cuja periodicidade tivesse intervalos mais curtos de tempo, para a análise crítica dos procedimentos, a fim de corrigir ações e/ou otimizar as atividades em

andamento, refletindo uma atuação mais eficaz, abrangendo a gestão estratégica e dirigindo-se a maximização dos resultados.

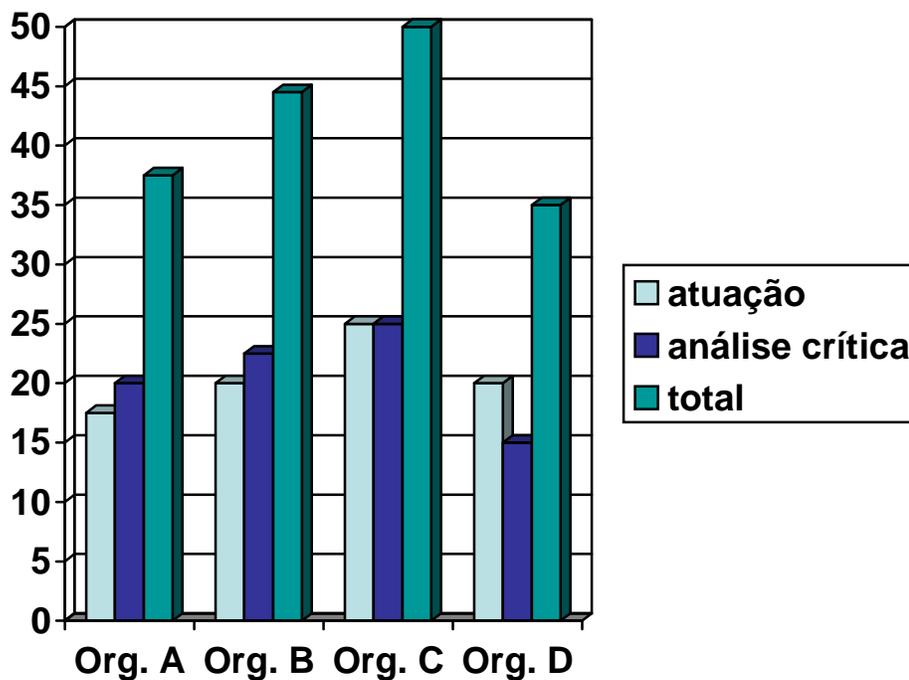


Figura 21 - Disposição Didática dos Dados da Tabela 5

Fonte: Elaboração própria

Os dados apontam que a atuação da alta administração para as atividades que dizem respeito à educação corporativa ficou aquém do esperado, principalmente na organização A; com isso, a análise crítica da alta administração acompanha os dados da correspondente atuação. A mesma situação se reflete na organização D, sendo que nesta é mais notória a falta de análise crítica.

### 8.1.1.2 Indicador relativo às estratégias de atuação

Este indicador tem pontuação máxima de 50 pontos, divididos em 25 pontos para cada item analisado e retrata a atuação da organização no que concerne a **formulação das estratégias** para a educação corporativa, bem como estuda a introdução de indicadores para a **medida do desempenho** das atividades. A tabela 6 mostra o comportamento das organizações pesquisadas nesses itens. A figura 22 procura mostrar essas relações de forma mais didática.

Tabela 6 - Dados Relativos às Estratégias de Atuação

Item / Organização	A	B	C	D
formulação	22,5	20,0	25,0	12,5
medida do desempenho	22,5	17,5	20,0	7,5
total	45,0	37,5	45,0	20,0

Fonte: Elaboração própria

Os dados relativos às estratégias de atuação de uma Universidade Corporativa mostram a existência e aplicação das formulações das estratégias essenciais de educação corporativa e as correspondentes medidas de desempenho, excetuando-se a organização D que demonstrou baixa aderência nesse item, necessitando de uma mudança rápida e concisa no que tange a concepção, elaboração, aplicação e medida de ações relacionadas à estratégia educação corporativa.

As organizações podem concentrar-se, num dado momento, na elaboração e execução de uma única grande estratégia, porém não devem deixar de analisar as possibilidades futuras no que se refere a educação corporativa; portanto, as estratégias devem ser constantemente repensadas e os planos táticos revisados, a fim de acompanhar o dinamismo e as mutações constante do mercado, sob pena de perder posições e negócios arduamente conseguidos.

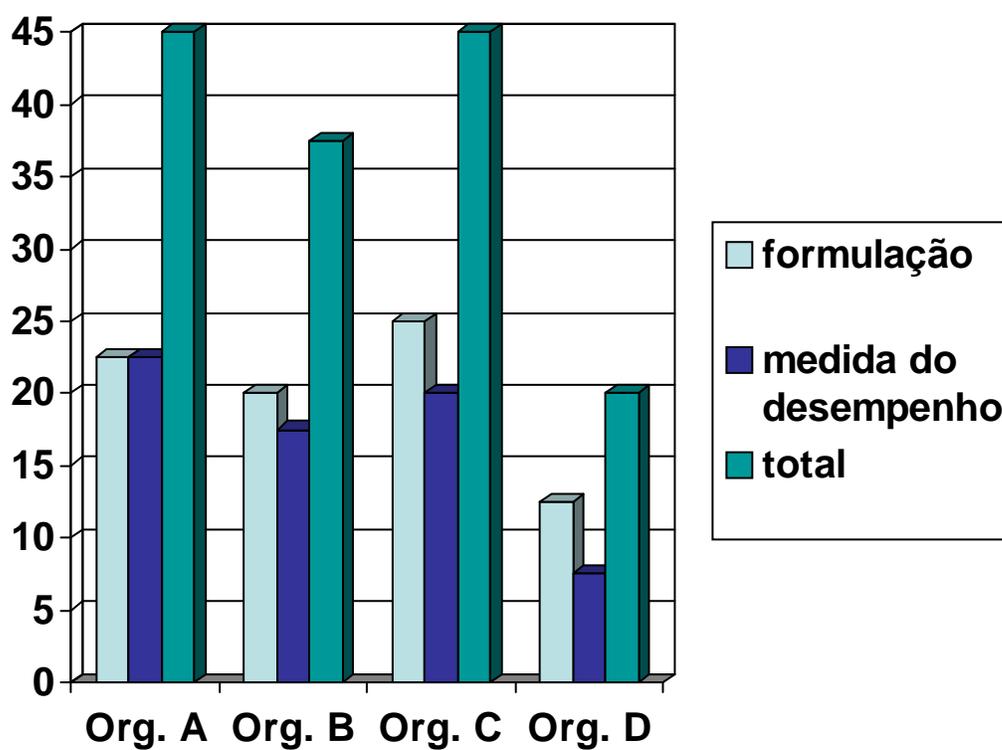


Figura 22 - Disposição Didática dos Dados da Tabela 6

Fonte: Elaboração própria

### 8.1.1.3 Indicador relativo ao planejamento e operacionalização das atividades

Este indicador tem pontuação máxima de 50 pontos, divididos em 25 pontos para cada item analisado e refere-se a atuação da organização no que tange ao

planejamento e operacionalização das atividades para a educação corporativa, analisando dois fatores importantes: a parte que cabe **aos docentes e a correspondente infra-estrutura** necessária ao bom desempenho das capacitações e a outra parte complementar que cabe **aos alunos e ao material didático** disponível para ilustrar os treinamentos. A tabela 7 mostra os índices das organizações pesquisadas nesses itens. A figura 23 apresenta esses índices de forma mais didática.

Tabela 7 - Dados Relativos ao Planejamento e Operacionalização das Atividades

Item / Organização	A	B	C	D
docentes/infra-estrutura	17,5	25,0	25,0	17,5
alunos/material didático	25,0	25,0	25,0	17,5
total	42,5	50,0	50,0	35,0

Fonte: Elaboração própria

Os dados baseados no planejamento e operacionalização das atividades de educação corporativa remetem à consideração traduzida por um atendimento adequado às características sobre docentes e infra-estrutura aliado aos alunos e material didático para as organizações B e C, onde se constata que essas organizações possuem prédio e infra-estrutura própria, dentro de seus espaços físicos, para a disseminação dos cursos e treinamentos específicos de capacitação e formação de pessoas.

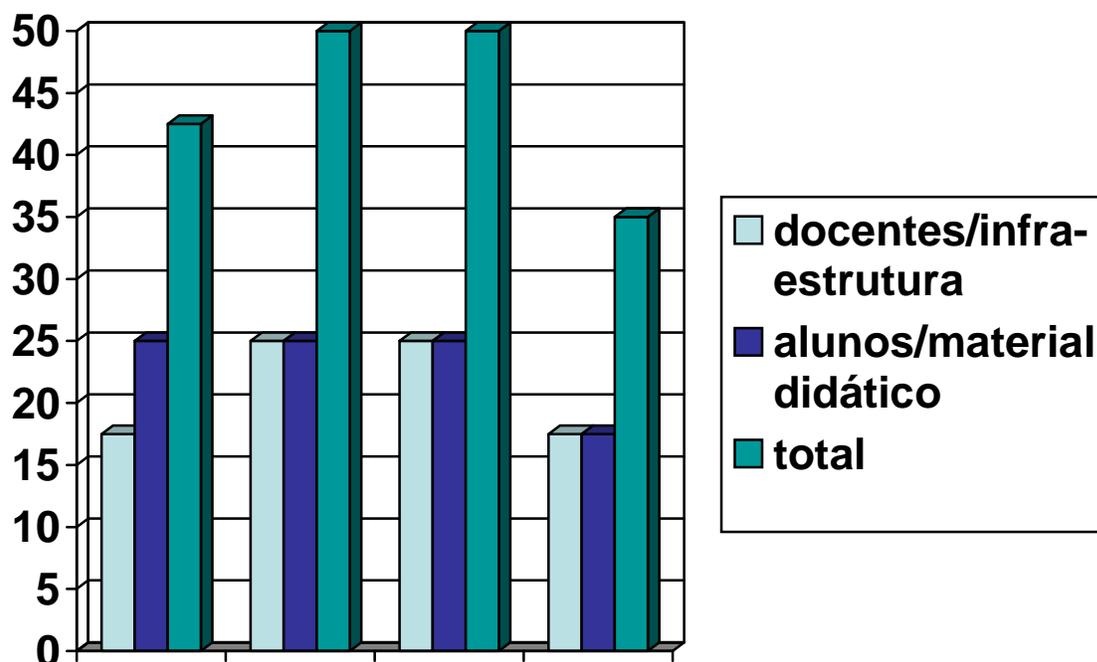


Figura 23 - Disposição Didática dos Dados da Tabela 7

Fonte: Elaboração própria

A organização A possui alguma restrição no que tange as características de docentes e infra-estrutura, porém está adequada para as características de alunos e material didático. A organização D precisa melhorar muito suas atividades relacionadas à educação corporativa, tanto para docentes e infra-estrutura quanto para alunos e material didático.

#### 8.1.1.4 Indicador relativo aos processos de ensino e aprendizagem

Este indicador tem pontuação máxima de 50 pontos, divididos em 25 pontos para cada parte analisada e refere-se à **atuação da organização no que tange aos processos de ensino e aprendizagem** para a educação corporativa. Os questionamentos foram divididos em duas partes para uma melhor visualização e contextualização da idéia precisa dos objetivos educacionais e das respostas do que se deseja obter. A tabela 8 mostra as pontuações das organizações pesquisadas nesses itens. A figura 24 apresenta essas pontuações de forma mais didática.

Tabela 8 - Dados Relativos aos Processos de Ensino e Aprendizagem

Item / Organização	A	B	C	D
parte I	22,5	25,0	22,5	12,5
parte II	20,0	22,5	22,5	17,5
total	42,5	47,5	45,0	30,0

Fonte: Elaboração própria

No que tange às características relativas aos processos de ensino e aprendizagem, nota-se uma adequada preocupação e aderência a esse item, exceção feita a organização D, visto que as demandas de aprendizagem aumentaram e o público-alvo está mais exigente. Há muito o que aprender e de modo mais profundo, mas observando-se a dinâmica das organizações que procuram atender às mutações que o mercado exige, ou seja, mudar em muito menos tempo do que, na maioria das vezes, se consegue aprender. Isso resulta num constante “saber aprender” e também “saber desaprender”. A organização D para se tornar competitiva, precisa responder muito rapidamente a essas demandas, a fim de não deixar a distância se alongar muito com relação aos concorrentes.

O processo de ensino e aprendizagem é um binômio indissociável, cujo *gap* ou lacuna que se pode formar entre os dois fatores, deve ser a menor possível, procurando estabelecer a máxima eficácia, refletida na prática do cotidiano dos trabalhos.

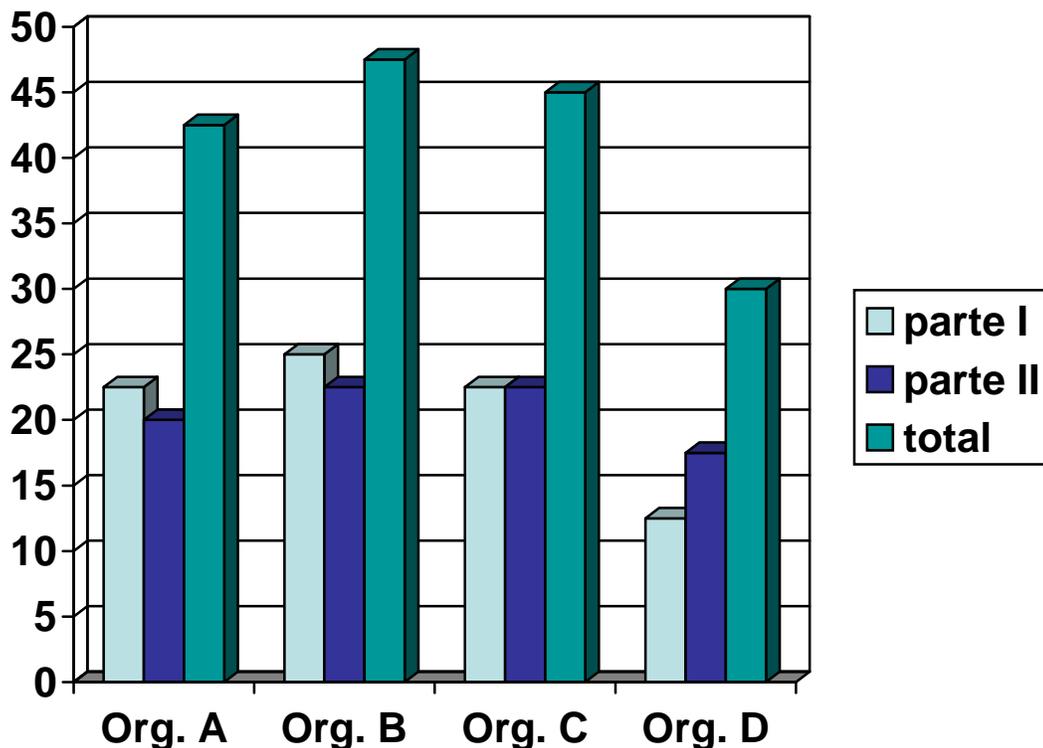


Figura 24 - Disposição Didática dos Dados da Tabela 8

Fonte: Elaboração própria

#### 8.1.1.5 Indicador referente à informações e conhecimento

Este indicador tem pontuação máxima de 50 pontos, divididos em 25 pontos para cada parte analisada e refere-se a atuação da organização no que concerne a informações e conhecimento, refletidos pela **gestão das informações**, fundamental para o sucesso de uma educação corporativa sólida, bem como pela **gestão do capital intelectual**, característica ainda árida, pelo pouco entendimento do significado do que se quer em termos de gestão e como aplicar para um maior rendimento das pessoas. A tabela 9 mostra as pontuações das organizações pesquisadas nesses itens.

Tabela 9 - Dados Relativos à Informações e Conhecimento

Item / Organização	A	B	C	D
gestão das informações	20,0	17,5	25,0	7,5
gestão do capital intelectual	20,0	12,5	10,0	2,5
Total	40,0	30,0	35,0	10,0

Fonte: Elaboração própria

Os dados referentes a informações e conhecimento mostram uma oportunidade de melhoria nas características de gestão das informações e do capital intelectual, algo relativamente novo ainda para as organizações em termos de Brasil.

Essa característica torna-se ainda mais evidente quando fatores externos ligados à política, economia, tecnologia, sociais, legais e até ecológicos, nos dias de hoje, impactam significativamente nos lucros e crescimento das organizações, nas quais a gestão do capital intelectual, fundamental na construção de diferenciais competitivos é afetada diretamente pela redução sistemática de mão de obra especializada.

A figura 25 apresenta as pontuações de forma mais didática.

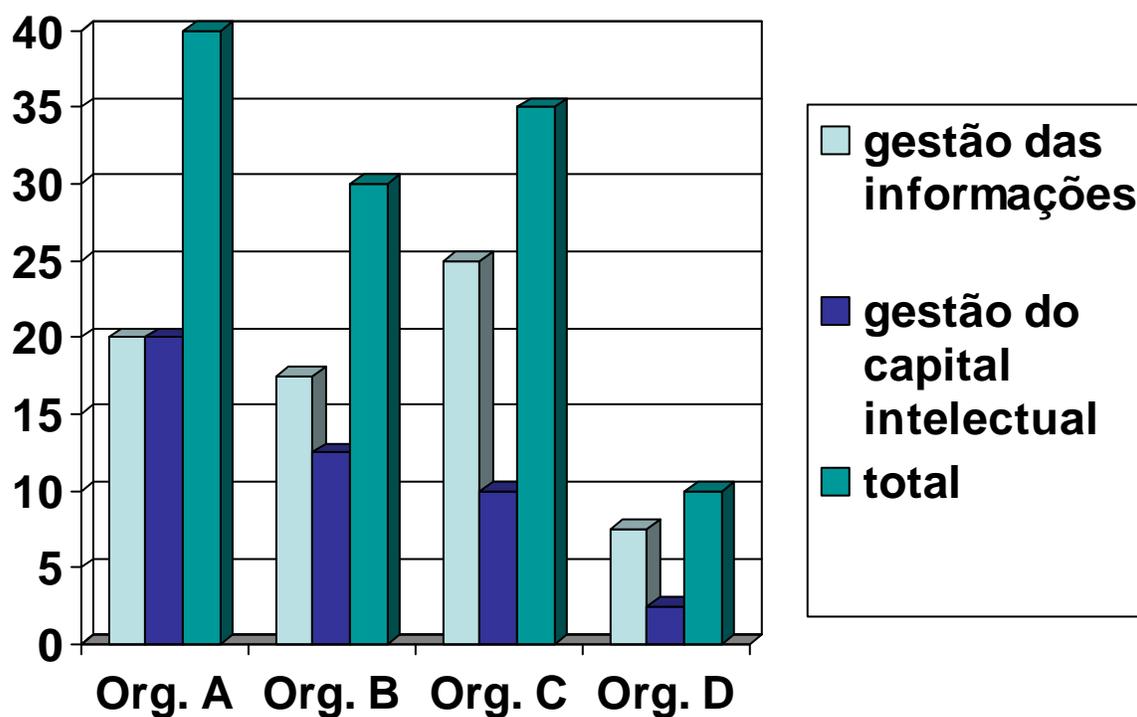


Figura 25 - Disposição Didática dos Dados da Tabela 9

Fonte: Elaboração própria

A mudança fundamental ainda não digerida pelas organizações passa de lucros sempre imediatos para crescimento sustentado, aprimoramento e a busca pela excelência.

A organização A, por atuar em um segmento de alta tecnologia, possui um maior entendimento do assunto, usando o recurso da informação de um modo eficaz. As organizações B e C estão em estágios similares, porém com enorme potencial de crescimento nesse ponto, pois reconhecem a importância do assunto. Em contrapartida, a organização D está num patamar muito aquém de um nível intermediário aceitável, buscando ainda construir conceitos para um embasamento sólido da matéria.

#### 8.1.1.6 Indicador relativo à responsabilidade social e cidadania corporativa

Este indicador tem pontuação máxima de 50 pontos e retrata a atuação da organização, no que concerne às características de **responsabilidade social e cidadania corporativa**, difundidas nos dias de hoje como diferenciação competitiva, por uma série de organizações, principalmente por atingir as comunidades circunvizinhas ao *site* da empresa. A tabela 10 mostra o índice relativo às organizações pesquisadas nesses itens. A figura 26 apresenta esse índice de forma mais didática.

Tabela 10 - Dados Relativos à Responsabilidade Social e Cidadania Corporativa

Item / Organização	A	B	C	D
resp. social e cid. corporativa	40,0	50,0	50,0	25,0
total	40,0	50,0	50,0	25,0

Fonte: Elaboração própria

As informações relativas à responsabilidade social e cidadania corporativa mostram uma tendência de entendimento da importância do assunto, evidenciando e dirigindo-se para uma relação ética e transparente das organizações com os públicos que se relacionam, internos e externos, estabelecendo metas compatíveis através do desenvolvimento sustentável da sociedade e proporcionando uma interação muito próxima com a comunidade.

Ainda existe uma longa discussão a ser realizada sobre a correta interpretação do significado da responsabilidade social e cidadania corporativa, mesmo porque existe a contrapartida, ou seja, a responsabilidade empresarial deve ser correspondida pela responsabilidade social do consumidor.

As organizações A, B e C estão trabalhando para atingir os objetivos definidos, porém a organização D, muito embora, sem atingir uma pontuação adequada para esse requisito está se preocupando com o assunto em questão e, gradativamente, atingindo o público com o qual se relaciona.

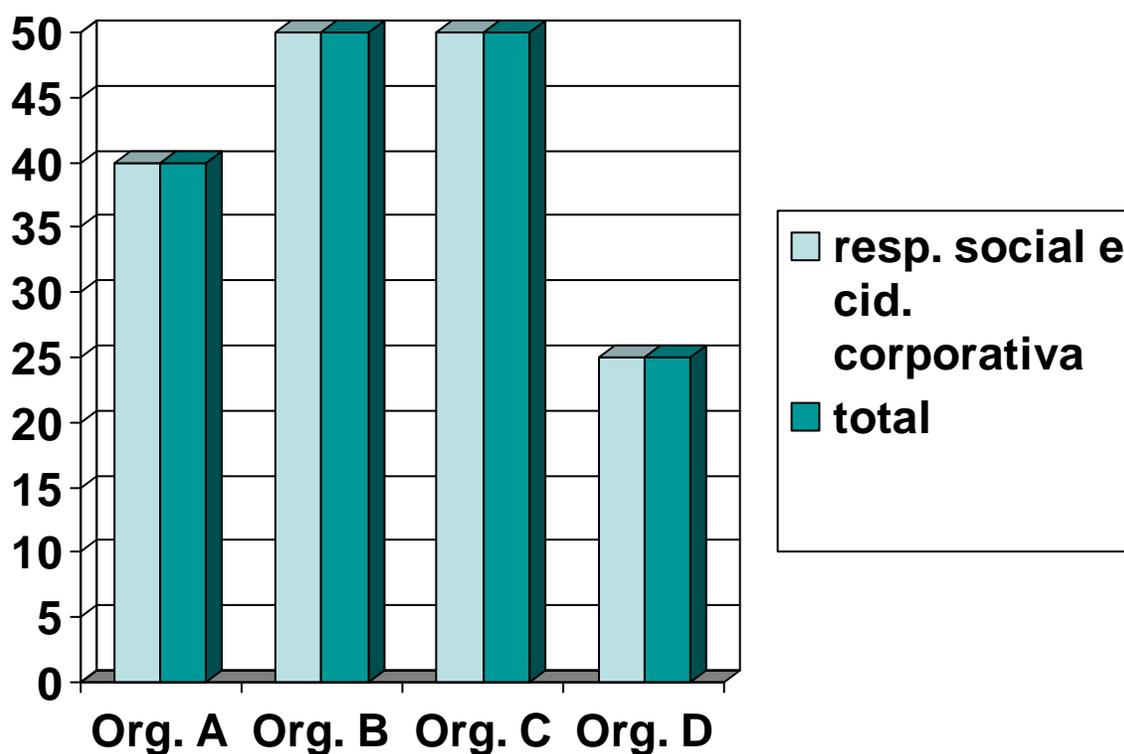


Figura 26 - Disposição Didática dos Dados da Tabela 10

Fonte: Elaboração própria

#### 8.1.1.7 Indicador baseado nos resultados

Este indicador tem pontuação máxima de 250 pontos e retrata a atuação da organização, no que se refere ao rol de **resultados** que se deseja acompanhar e medir. Os resultados analisados dizem respeito aos dados de **mercado, econômico-financeiros, discentes e material didático, docentes e infra-estrutura e organização**. Esses dados originam-se das análises anteriores efetuadas, onde vários conceitos foram devidamente explorados. A tabela 11 mostra o índice relativo às organizações pesquisadas nesses itens. A figura 27 apresenta esse índice de forma mais didática.

Tabela 11 - Dados Relativos aos Resultados Obtidos

Item / Organização	A	B	C	D
Mercado	40,0	40,0	50,0	10,0
Econômico-financeiros	50,0	50,0	50,0	40,0
Discentes	40,0	25,0	50,0	25,0
docentes e infra-estrutura	50,0	40,0	50,0	10,0
Organização	50,0	40,0	50,0	25,0
Total	230,0	195,0	250,0	110,0

Fonte: Elaboração própria

Os dados referentes aos indicadores baseados nos resultados provenientes de análises do mercado, econômico-financeira, sobre os discentes e material didático, sobre os docentes e infra-estrutura e sobre a organização, demonstram uma similaridade entre as organizações A, B e C pesquisadas, que se opõem, de um modo bastante significativo, à organização D igualmente analisada.

Enquanto que para as organizações A, B e C, a educação corporativa traz diferencial competitivo, a organização D acusa resultados básicos, não se diferenciando de uma área de treinamento e desenvolvimento da concepção tradicional do setor de Recursos Humanos de tempos atrás. A eficácia das ações de uma educação corporativa precisa fazer-se presente, refletida pelos indicadores estratégicos, posicionados e monitorados periodicamente.

As organizações A e C alcançaram nos tópicos que compõem a pontuação geral nesse item, uma relativa uniformidade de resultados parciais, porém a organização B obteve no tópico “discente e material didático”, uma quebra da homogeneidade, originando um decréscimo acentuado na sua pontuação geral, nesse item. A organização D não acompanhou as demais, permanecendo em um estágio básico, o qual deverá sofrer ações corretivas imediatas para alcançar níveis mais elevados de aferição de resultados.

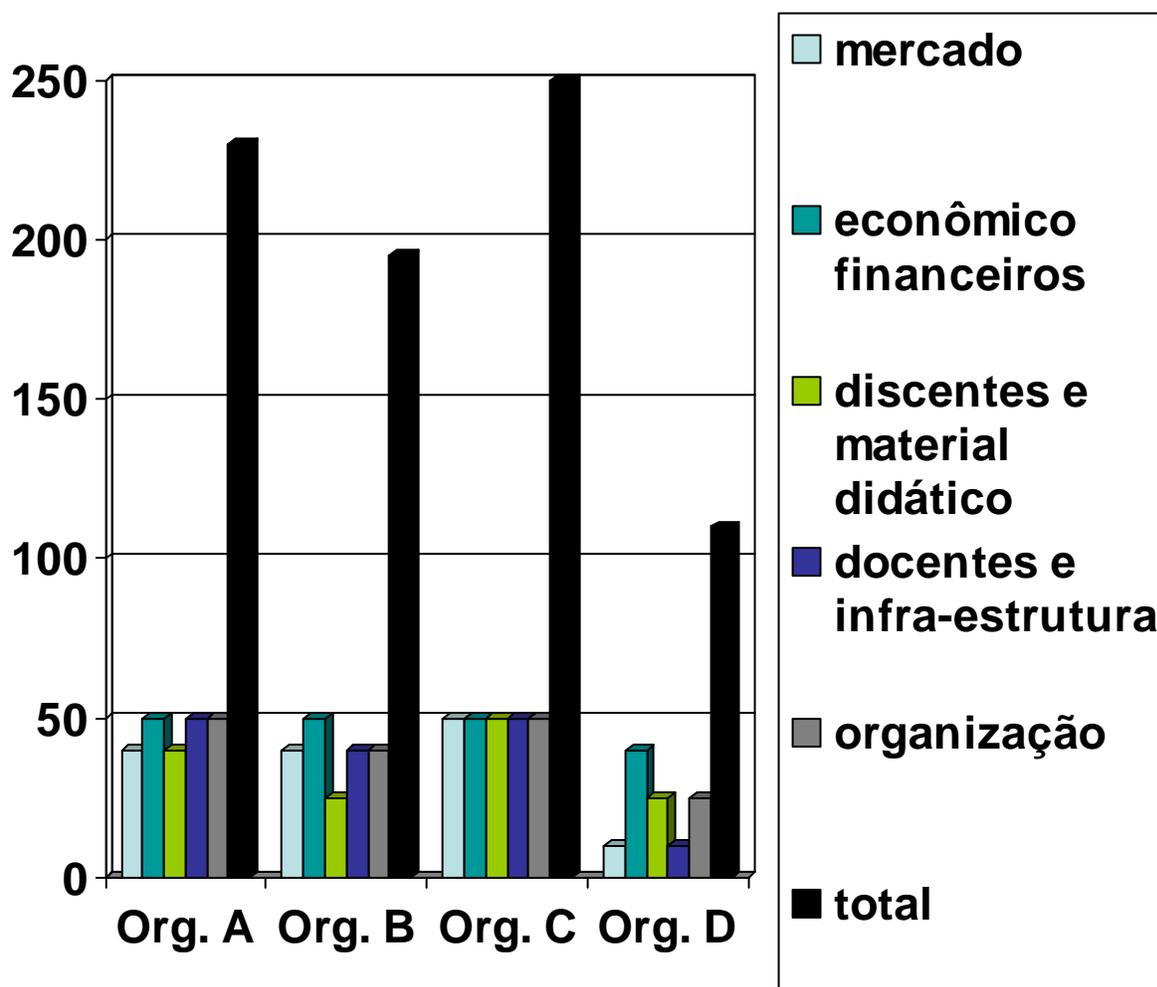


Figura 27 - Disposição Didática dos Dados da Tabela 11

Fonte: Elaboração própria

### 8.1.1.8 Total geral

Neste item, tem-se a compilação de todos os itens estudados, totalizando a pontuação máxima de 550 pontos, retratando a **atuação global** da organização.

A tabela 12 mostra o índice global relativo as organizações pesquisadas. A figura 28 apresenta esse índice de forma didática.

Portanto, assume-se nesse ponto, o conhecimento do Índice de Adequação das Universidades Corporativas - IADUC, para as organizações pesquisadas. Ratifica-se, então, o que já foi explicitado anteriormente, a definição do estado atual das organizações e o potencial estado que poderá ser atingido através de ações consistentes.

Desta forma, a obtenção do Índice de Adequação das Universidades Corporativas -IADUC advém de uma série de requerimentos para que um sistema conciso de práticas vise à efetiva adequação de uma educação corporativa organizacional, entretanto, não indica como será realizada a implantação prática de seus critérios, mesmo porque a flexibilidade das organizações é uma característica única de cada uma, incorporando ações dentro de suas próprias peculiaridades.

Um dos três questionamentos específicos, colocados no início do trabalho, a partir dos objetivos propostos, é respondido na íntegra, neste ponto do estudo, ou seja, se a Universidade Corporativa atua de uma forma adequada, a fim de que se possa valer de forma inexorável do *status* a que se propôs.

Tabela 12 - Dados Relativos à Obtenção do IADUC

Indicador / Organização	A	B	C	D
IADUC	477,5 ou 86,8%	454,5 ou 82,6%	525 ou 95,4%	265 ou 48,2%

Fonte: Elaboração própria

A demonstração dos dados remetem a qualificação estabelecida, constante no quadro 9, página 116.

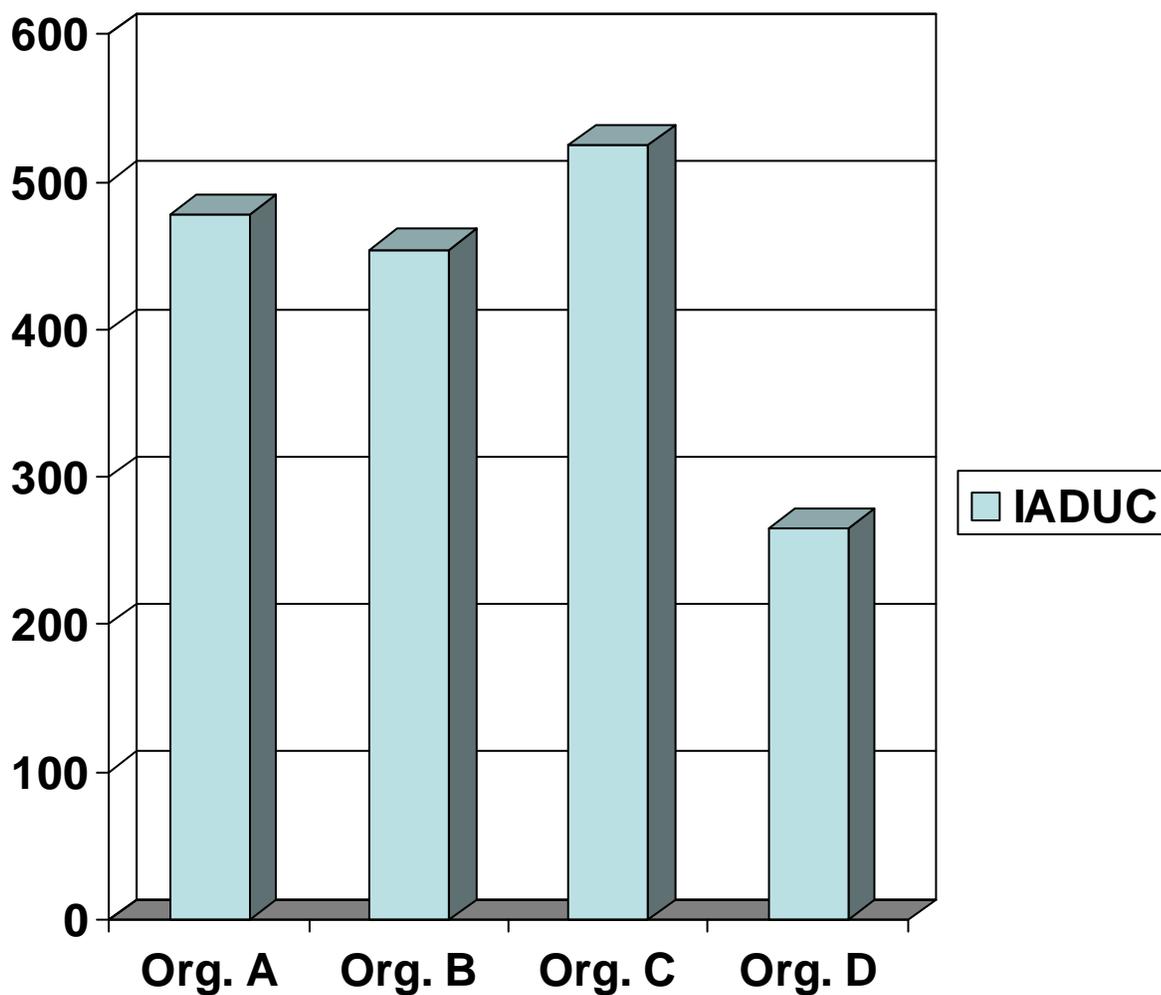


Figura 28 - Disposição Didática dos Dados da Tabela 12

Fonte: Elaboração própria

O resultado final, de acordo com os Índices de Adequação das Universidades Corporativas - IADUC obtidos, qualifica a organização C como **excelente**, seguida pela organização A com conceito **bom**, ficando em um plano intermediário a organização B, classificada como **regular**. A nota negativa do estudo ficou por conta da organização D que, apesar do entendimento da importância do assunto em questão, não conseguiu, na prática, demonstrar tal sentimento e, por conseguinte, obtendo uma classificação definida como **ruim**. O quadro 16 resume a situação encontrada.

<b>ORG.</b>	<b>IADUC</b>	<b>ADEQUAÇÃO</b>
A	477,5	<b>BOM</b>
B	454,5	<b>REGULAR</b>
C	525	<b>EXCELENTE</b>
D	265	<b>RUIM</b>

Quadro 1: Classificação das Organizações com Relação à Pontuação Global Obtida

Fonte: Elaboração Própria

A organização C, considerada **excelente** segundo os preceitos estabelecidos, a partir da aplicação do questionário, ratificou essa condição na entrevista realizada, garantindo-se aí a homogeneidade entre o discurso e a prática das atividades de educação corporativa.

A organização A, definida com o conceito de adequação **bom**, é a típica estrutura que causou uma dissonância entre a percepção originada pela entrevista e o resultado obtido no questionário aplicado. Notou-se uma verbalização de ações ainda incipientes, contrariando a pontuação obtida. Caso se aplique as

ponderações realizadas no item 7.1.2, diminuindo-se 5 pontos percentuais no total geral alcançado, a nova pontuação somaria 453,62, regredindo à categoria **regular**.

A organização B alcançou a conceituação **regular**, refletindo corretamente as situações discutidas na entrevista efetuada com a análise do questionário aplicado.

A organização D, considerada **ruim** pelos critérios definidos, foi marcada pela rigidez nas respostas das perguntas constantes do questionário; porém isso não se refletiu na entrevista propriamente dita. A organização possui ciência do que deve fazer para conseguir suplantar seus desafios, porém ainda não refletida na prática.

Notou-se que as organizações pesquisadas têm, no geral, buscado a excelência em educação corporativa, cujo objetivo é a crescente preocupação de dar condições de desenvolvimento pessoal e profissional aos funcionários. Não obstante a isso, os programas de formação e capacitação estão, gradativamente, sendo estendidos a clientes, fornecedores e parceiros, fechando o elo, para que, de uma forma sistêmica, os resultados positivos apareçam, sendo monitorados e aprimorados, a cada instante.

## **8.2 Indicador de Eficácia como Medida de Desempenho**

Finalizada a fase do estudo da medição da adequação ou eficiência das Universidades Corporativas aos preceitos de educação corporativa preconizados pelas empresas, observa-se que apenas as organizações C e A, apresentam, respectivamente, níveis excelente e bom. Para as demais, ações corretivas ainda devem ser posicionadas, a fim de se dirigir a estudos, planejamentos e implementações que, por certo, requerem estruturas com ações sistêmicas, apoiadas pelas definições da missão, visão e estratégias consistentes.

Portanto, depois da determinação do Índice de Adequação das Universidades Corporativas - IADUC, poder-se-ia caminhar no sentido de estudar a eficácia das atividades de uma organização, para o ambiente de educação corporativa.

Existe ainda uma extrema dificuldade, na prática, na determinação da eficácia das atividades de educação corporativa nas organizações, ou seja, estudar e correlacionar se as atividades desenvolvidas pelas respectivas Universidades Corporativas atingem os objetivos definidos e refletem resultados positivos.

Assim sendo, elaborar os passos para caracterizar uma condição de eficácia passa por, pelo menos, 5 etapas, a saber:

1ª. Etapa:

Construção de um quadro baseado nos preceitos do *Balanced Scorecard*, envolvendo as quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, definindo um rol de objetivos e indicadores de desempenho. (similar ao quadro 10)

2ª. Etapa:

Construção de um quadro baseado no grau de correlação entre objetivos e indicadores ocorrência, ou seja, verificar se existe coesão entre as metas definidas e as medidas de desempenho posicionadas, observando as quatro perspectivas de desempenho do BSC. (semelhante ao quadro 12)

### 3ª .Etapa:

Construção de uma matriz que definirá o grau de correlação entre os objetivos corporativos e os objetivos estratégicos de educação corporativa, ou seja, verificar a coesão entre os objetivos macros e aqueles focados para a finalidade proposta. (similar ao quadro 13)

### 4ª. Etapa:

Verificação do grau de atendimento aos objetivos estratégicos, definindo a existência de eficácia ou não. (semelhante ao quadro 14)

### 5ª. Etapa

Avaliação final, construindo-se uma matriz adequação ou eficiência e eficácia, verificando-se as possíveis composições e alternativas para posicionamento da Universidade Corporativa. (similar ao quadro 15)

## **8.3 Dificuldades na Composição das Medidas de Desempenho de Adequação ou Eficiência e Eficácia**

A composição das medidas de desempenho passa, portanto, pela definição do índice de adequação das organizações aos preceitos de educação corporativa . Não se pode afirmar que adequações classificadas como “excelente ou boas”

migram para a condição de eficácia, isto porque as empresas possuem, em um primeiro momento, uma extrema dificuldade em estabelecer *links* entre objetivos corporativos e objetivos estratégicos de departamentos ou áreas; em um segundo momento, a constatação da falta de iniciativa dos dirigentes na busca por medir a eficácia das atividades, que seria a constatação da correta aplicação dos planejamentos e implementações dos programas de capacitação que resultam em crescimento sustentado.

Saber exatamente a missão, visão e valores de uma organização vai contribuir, sobremaneira, para que objetivos corporativos sejam desdobrados, no seu detalhamento, em objetivos estratégicos de educação corporativa.

Por conseguinte, os esforços para se atingir os objetivos passam pela definição exata das medidas de desempenho a serem fixadas, onde indicadores estratégicos devem ser posicionados para fornecer dados e informações valiosas que, certamente, atenderão às expectativas de acionistas e mercado.

## 9. CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Este trabalho teve como objetivo propor um sistema de avaliação da gestão estratégica das Universidades Corporativas, caracterizado pela introdução da medida de indicadores de adequação ou eficiência e eficácia das atividades de educação corporativa, a fim de acompanhar e aprimorar as atividades das organizações.

Para consecução do objetivo proposto, foram realizados diversos trabalhos estruturados para embasamento do tema. Estes trabalhos constaram de;

- uma vasta revisão da bibliografia existente;
- uma pesquisa direta e objetiva com quatro organizações, através da aplicação de um questionário, constante no anexo B, que originou um primeiro indicador, cuja definição refletiu o grau de adequação das Universidades Corporativas aos preceitos de educação corporativa;
- uma proposta de medida efetiva da eficácia dos resultados alcançados pela organização, com a introdução e realização de um programa sólido de formação e capacitação; ou seja, a medida do conhecimento absorvido refletido na prática do cotidiano dos trabalhos, entendida como um indicador gerencial estratégico para definir ações futuras de aumento do nível competitivo.

Os indicadores propostos certamente fornecerão subsídios às organizações para se tornarem cada vez mais competitivas, se tiverem uma real visão do futuro, ou seja, de onde se quer chegar.

Como desafio primordial, foi considerado o equacionamento do hiato existente entre realizar capacitação e formação de pessoas e alcançar resultados, por meio da introdução de indicadores que posicionem o estágio atual e orientem para o que se quer alcançar, a fim de que a organização assuma a postura de buscar a excelência em todas as suas atividades internas e externas.

Neste sentido, a introdução do Índice de Adequação das Universidades Corporativas - IADUC proposto teve por objetivo situar em qual estágio a organização se encontra com relação aos aspectos prioritários do desenvolvimento da educação corporativa e, a partir daí, conhecer, plenamente, quais as ações deverão ser feitas para corrigir ou aprimorar procedimentos, com a finalidade de se atingir níveis maiores de atendimento.

Observou-se, ainda com referência ao Índice de Adequação as Universidades Corporativas - IADUC, que as organizações pesquisadas procuram estruturar as estratégias de educação corporativa, porém o planejamento e a operacionalização ainda necessitam de uma maior profundidade de ações.

Tal indicador mostrou também uma carência profunda de conhecimento e aplicação no que se refere à gestão do capital intelectual das empresas estudadas, tema árido ainda nos ambientes organizacionais. O efeito *downsizing* e/ou os processos de reengenharia tornaram as organizações enxutas, pessoas realizando atividades de outros tantos colegas que foram desligados, porém mesmo assim, a gestão do capital intelectual, agora ampliado para cada pessoa que permaneceu em atividade, é bastante deficiente.

Outro fator observado indica que o sucesso das organizações passa pelo entendimento da missão, visão e valores, fatores fundamentais para a

estruturação de um sólido caminho para o desenvolvimento de estratégias consistentes rumo ao planejamento e a operacionalização eficazes das ações necessárias à obtenção dos objetivos organizacionais definidos. Os resultados passam pelas atividades de aprender, fazer, medir e reciclar-se continuamente, base para o crescimento sustentado. Tais características ainda estão dissociadas, fugindo da ótica sistêmica necessária à obtenção de resultados positivos.

A ausência de indicadores que determinam a eficácia das atividades de educação corporativa mostrou uma passividade gerencial no que tange ao real equacionamento entre realizar capacitação de pessoas e obter resultados e a consequente medição. A visão confortável definida apenas pelo número de formações efetuadas e sua abrangência, sem contudo exprimir a preocupação de conhecer se, ao longo do tempo, metas e objetivos organizacionais ou institucionais foram alcançados, refletiu-se, nitidamente, em todas as organizações pesquisadas e na exiguidade de material bibliográfico para referência.

Para tanto, o delineamento para a determinação do estado de eficácia procurou mostrar uma forma de medida objetiva, a partir da definição de indicadores não financeiros e financeiros e suas correlações, evoluindo-se para uma avaliação final, por meio da construção de uma matriz adequação ou eficiência e eficácia, verificando-se as possíveis composições para posicionamento da Universidade Corporativa.

Dessa forma, fecha-se o ciclo proposto neste trabalho de, em um primeiro plano, estudar a adequação das organizações no que se refere à educação corporativa, migrando, posteriormente, para a efetiva medida do indicador de eficácia das atividades desenvolvidas, mostrando que o binômio capacitação e resultado prático devem andar juntos, refletidos pelo crescimento sustentado da organização.

Como sugestão para desenvolvimentos futuros, poder-se-ia, após aprimoramento da rotina de identificação do Índice de Adequação das Universidades Corporativas - IADUC, equacionar estudos no sentido da determinação real do estado de eficácia, os quais possibilitariam identificar o crescimento da organização em termos de atividades, rotinas e procedimentos internos, cujo reflexo no ambiente externo, convalidaria a tese de melhora de posicionamento no mercado, reforçando a imagem vencedora da organização ou de organização inovadora que está buscando, conseguindo espaço entre as líderes do setor.

Faz-se necessário sugerir também, para futuros trabalhos, o equacionamento e desenvolvimento real de programas de crescimento sustentado, convalidando as teses da abordagem estratégica sistêmica nas organizações que tanto se discute teoricamente mas que, na realidade, pouco se pratica .

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Andresen, M.;** Irmer, A. *Corporate University in Germany*”. *The New Corporate University Review* , p. 24-25, 2000.

**Alperstedt, C.** *As Universidades Corporativas no Contexto do Ensino Superior*. Tese de Doutorado. São Paulo: USP, 2001

**Ansoff, H. I.** *A Nova Estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 2001.

**Antunes, M. T. P.** *Capital Intelectual*. São Paulo: Atlas, 2000.

**Assis, M. T. de.** *Indicadores de Gestão de Recursos Humanos*. . Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2005.

**Bergamini, C. W.** *Motivação nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1997.

**Birnbaum, R.** *How Colleges Work, USA: The Jossey Bass Higher Education Series*, A Wiley Company – San Francisco CA, 1988.

**Birkinshaw, J.** *Knowledge Moves*. *Business Strategy Review*, vol. 16, issue 4, p. 37-41, 2005.

**Blass, E.** *The rise and rise of the corporate university*. *Journal of European Industrial Training*, vol. 29, no. 1, p. 58-74. Emerald Group Publishing Limited, UK, 2005.

**Bober, C.;** Bartlett, K. R. *The Utilization of Training Program Evaluation in Corporate Universities*. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 15, issue 4, p. 363-383, 2004.

**Bok, D. C.** *Universities in the Marketplace, USA: Princeton University Press*, Princeton – New Jersey, 2003.

**Bordenave, J. E. D.;** Pereira, A. M. *Estratégias de Ensino e Aprendizagem*. Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 2001.

**Bornia, A. C.;** Wernke, R. *A contabilidade gerencial e os métodos multicriteriais*. *Revista Contabilidade & Finanças*. São Paulo: FIECAP/FEA / USP. v.14, n. 25, p. 60-71, 2001.

**Bourne, M.;** Milss, J.; Wilcox, M.; Neely, A.; Platts K. *Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems*. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 20, no. 7, 2000.

**Bukowitz, W.;** Williams, R. L. *Manual de Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2002.

**Castro, A. P. de.** *Validação e Avaliação do Treinamento apud Boog, G. G.* (coordenador). *Manual de Treinamento e Desenvolvimento: um guia de operações*. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.

**Chiavenato, I.** *Recursos Humanos (edição compacta)*. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. *Os Novos Paradigmas*. São Paulo: Atlas, 2003.

**Chang, J. Jr;** Albuquerque, L. G. *Estratégia de Comprometimento em Gestão de Pessoas*. In SLADE 2002, Montevideu. Anais do SLADE – CD-ROM, 2002.

**Collin, J.** *The Function of the Corporate Training Centre in Creating a Unified Culture for a Global Workforce*, presented at IQPC: Launching and Managing a Corporate University Conference, London, p. 22-23, 1999.

**Cortella, M. S.** *A Escola e o Conhecimento: Fundamentos Epistemológicos e Políticos..* 8ª. Ed. São Paulo: Cortez, 2004.

**Coulson-Thomas, C.** *Developing a Corporate Learning Strategy*. Management Services, vol. 50, issue 2, p. 8-9, 2006.

**Cox, J.;**Goldratt E. M. *A Meta: Um Processo de Melhoria Contínua*. 2ª. ed. São Paulo: Nobel, 2003.

**Crawford, R.** *Na Era do Capital Humano*, São Paulo: Atlas, 1994.

**Davenport, T. O.;** Prusak, L. *Conhecimento Empresarial*, Rio de Janeiro: Campus, 1998.

**Davenport, T. O.** *Capital Humano*. São Paulo: Editora Nobel, 2001.

**Dearing, R.** *Higher Education in the Learning Society*. Report of the National Committee of Inquiry into Higher Education. London: HMSO, 1997.

**Dobson, P.;** Myles, J.; Jackson, P. *Making the Case for Critical Realism: Examining the Implementation of Automated Performance Management Systems*. Information Resources Management Journal, vol. 20, issue 2, p. 138-152, 2007.

**Doody, K. J.** *Implementing a Corporate University Relations Program*. Research Technology Management, vol. 44, no. 5, p. 42-46, 2001.

**Doumpos, M.;** Zopounidis, C. *A Multicriteria Classification Approach Based on Pairwise Comparisons*. European Journal of Operational Research, vol. 158, issue 2, p. 378-389, 2004.

**Drucker, P.** *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças*, São Paulo: Pioneira, 1995.

**Durkheim, E.** *Educação e Sociologia*. 11ª. Ed. São Paulo: Melhoramentos, 1978.

**Eboli, M.** *Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades*. São Paulo: Editora Gente, 2004.

\_\_\_\_\_. *O futuro da educação corporativa*. T & D: inteligência corporativa. São Paulo, v. 15, n. 148, p. 22-25, 2007

**Edvinsson, L.;** Malone, M. S. *Capital Intelectual*. São Paulo: Makron Books, 1998.

**Elali, W.** *Contemporaneous Relationship between EVA and Shareholder Value*. International Journal of Business Governance and Ethics, vol. 2, issue 3-4, p. 237-253, 2006.

**Evans J.** *An exploratory Study of Performance Measurement Systems and Relationships with Performance Results*. Journal of Operations Management *apud* Sellitto e Walter, *Avaliação do Desempenho de uma Manufatura de Equipamentos Eletrônicos Segundo Critérios de Competição*. São Paulo: Revista Produção, vol. 16, no. 1, 2006.

**Figueiredo, S. P.** *Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2004.

**Figueiredo, J. R. M. de.** Identificação de Indicadores Estratégicos de Desempenho, a partir do Balanced Scorecard. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: UFSC, 2002.

**Fitz-Enz, J.** *Retorno do Investimento em Capital Humano*. São Paulo: Makron, 2001.

**Fleming, C.** *Gauge your Training Needs*. Credit Union Magazine, vol. 72, issue 5, p. 62-63, 2006.

**Flores, J. ;** Seixas, E; Kardec, A. *Gestão Estratégica e Indicadores de Desempenho*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2002.

**Forza, C.;** Salvador, F. *Assessing Some Distinctive Dimensions of Performance Feedback Information in High Performing Plants.* International Journal of Operations & Production Management, vol. 20, no. 3, 2000.

**FPNQ –** Fundação Prêmio Nacional da Qualidade. *Primeiros Passos para a Excelência.* FPNQ, 2004.

**Ghalayini, A.;** Noble, J. S.; Crowe, T. J. *An Integrated Performance Measurement System for Improving Manufacturing Competitiveness.* International Journal of Production economics, vol.48, 1997

\_\_\_\_\_ ; Noble J. S. *The Changing Basis of Performance Measurement.* International Journal of Operations & Production Management, vol. 16, no. 8, 1996.

\_\_\_\_\_ ; Noble J. S. *The Changing Basis of Performance Measurement.* International Journal of Operations & Production Management *apud* Martins e Attadia, *A Medição de Desempenho como Base para a Evolução da Melhoria Contínua: Um estudo Teórico.* Curitiba: ENEGEP, 2002.

**Ghemawat, P.** *A Estratégia e o Cenário dos Negócios.* Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2000.

**Gil, A. C.** *Como Elaborar Projetos de Pesquisa.* 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

**Gomes, E.;** Starec, C. *Conhecimento tem Prazo de Validade? apud* Ricardo, E. J. (organizadora). *Gestão da Educação Corporativa.* São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

**Gomes, L.;** Araya, M.; Carignano, C. *Tomada de Decisão em Cenários Complexos.* São Paulo: Thomson, 2004.

**Gomes, L. F. A. M.;** Gomes, C. F. S.; Almeida, A. T. *Tomada de Decisão Gerencial – Enfoque Multicritério.* 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

**Gordon, E. E.** *Balance Short-Term Profit with Long-Term Investment in Human Capital.* Benefits & Compensation Digest, vol. 43, issue 7, p. 24-29, 2006.

**Gunasekaran A.;** Patel, C.; Tirtiroglu, E. *Performance Measures and Metrics in a Supply Chain environment.* International Journal of Operations & Productions Management, vol. 21, no. 1/2, 2001

**Hall, R. H.** *Organizações: Estruturas, Processos e Resultados.* São Paulo: Prentice Hall, 2004.

- Hamel, G.;** Prahalad, C. K. *Competindo pelo Futuro*, Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- Hargreaves, A.** *O Ensino na Sociedade do Conhecimento*. Porto Alegre: Artmed Editora, 2004.
- Harrington, H. J.** *O Processo do Aperfeiçoamento*, São Paulo: Mc Graw-Hill, 1988.
- Herrera, W. D. M.;** Costa, H. G. *Contribuições da Análise Multicritério à Obtenção de Graus de Proximidade no projeto de Arranjos Físicos*. Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Revista Produto e Produção, vol. 5, no. 3, p. 48-60, 2001.
- Holland, P.;** Pyman A. *Corporate Universities: a Catalyst for Strategic Human Resource Development*. Journal of European Industrial Training, vol. 30, issue 1, p. 19-31, 2006.
- Hronec, S. M.** *Sinais Vitais*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- Hudson M.;** Smart, A., Bourne, M. *Theory and Practice in SME Performance Measurement Systems*. International Journal of Operations & Production Management, vol. 21, no.8, 2001.
- Jacobs, R.;** Goddard, M. *How do Performance Indicators Add up? An Examination of Composite Indicators in Public Services*. Public Money & Management, vol. 27, issue 2, p. 103-110, 2007.
- Jarvis, P.** *Universidades e Universidades Corporativas*. Kogan page, London, 2001.
- Kaplan, R. S.;** Norton, D. P. *Organização Orientada para a Estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- \_\_\_\_\_ . *A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- \_\_\_\_\_ . *Mapas Estratégicos – Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- Katzman, J.** *Keeping Ahead of the Competition*. T+D, vol. 60, issue 6, p. 55-57, 2006.
- Kirkpatrick, D. L.** *Training and Performance Appraisal – Are They Related?* T+D, vol. 60, issue 9, p. 44-45, 2006.

**Laux, C.;** Laux, V. *Performance Measurement and Information Production*. Journal of Institutional and Theoretical Economics, vol. 162, issue 3, p. 412-423, 2006.

**Lazarus, E.** *Corporate University*. HR Professional, vol. 23, issue 3, p. 28-29, 2006.

**Lei, D.;** Hitt M.; Bettis R. *Competências Essenciais Dinâmicas Mediante a Metaaprendizagem e o Contexto Estratégico* apud Fleury, M. T. L.; Oliveira Jr., M. M. (organizadores) *Gestão Estratégica do Conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2001.

**Landau, M. D.** *Corporate Universities Crack Open Their Doors*. Journal of Business Strategy, vol. 121, no. 3, p. 19-23, 2000.

**Libâneo, J. C. et al.** *Educação Escolar: Políticas, Estrutura e Organização*. 2ª. Ed. São Paulo: Cortez, 2005.

**Lockwood, N. R.** *Leadership Development: Optimizing Human Capital for Business Success*. HR Magazine, vol. 51, issue 12, p. 1-10, 2006.

**Lopes, E. A.** A Escolha de um Imóvel Utilizando o Processo de Análise Hierárquica – AHP. Monografia apresentada para Diplomação do Curso de Sistema de Informação. Arcos: PUC Minas Gerais, 2004.

**Lottenberg, C. L.;** Weiss, C. A., *Educação Corporativa: Uma Experiência Vitoriosa do Hospital Albert Einstein* apud Ricardo, E. J. (organizadora), *Gestão da Educação Corporativa*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

**Loureiro, J.;** Rodriguez, M.; Vieira, R. *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2006.

**Mafra, A. T.** *Proposta de Indicadores de Desempenho para a Indústria de Cerâmica Vermelha*. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: UFSC, 1999.

**Manoochehri, G.** *Overcoming Obstacles to Developing Effective Performance Measures*. Work Study, vol. 48, no. 6, 1999.

**Marconi, M. de A.;** Lakatos, E. M. *Técnicas de Pesquisa*. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006

\_\_\_\_\_. *Metodologia Científica*. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

- Marins, C. S.;** Souza, D. O.; Freitas, A. L. P. *A Metodologia de Multicritério como Ferramenta para a Tomada de Decisões Gerenciais: Um Estudo de Caso*. Bauru: XII Simpep, 2005.
- Martin, S.;** Guimarães, N. A. *Competitividade e Desenvolvimento*. São Paulo: Senac São Paulo, 2001.
- Martins, R.** *Sistemas de Medição de Desempenho: Um Modelo para Estruturação do Uso*. Tese de Doutorado. São Paulo: USP, 1999.
- Martins, R. A.;** Attadia, L. C. L. *A Medição de Desempenho como Base para a Evolução da Melhoria Contínua: um Estudo Teórico*. Curitiba: ENEGEP, 2002.
- Martins, P. G.;** Laugeni, F. P. *Administração da Produção*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- Mascarenhas, A. O.;** Vasconcelos, F. C. *Tecnologia na Gestão de Pessoas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- Maslow, A. H.** *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review, 1943.
- Meksenas, P.** *Sociologia da Educação*. 11<sup>a</sup>. Ed. São Paulo: Loyola, 2003.
- Morin, L.;** Renaud, S. *Participation in Corporate University Training: Its Effect on Individual Job Performance*. Canadian Journal of Administrative Sciences, vol. 21, issue 4, p. 295-306, 2004.
- Moroni, M. A.;** Hansen, P. B. *Gestão por Processos e a Gestão por Projetos: Um Modelo Gerencial para Alocação de Recursos*. Ponta Grossa Paraná: UTFPR, Revista Gestão Industrial, v. 02, no. 01, p. 47-58, 2006.
- Muller, C. J.** *Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistema de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processo*. Tese de Doutorado. Porto Alegre: UFRGS, 2003.
- Mundim, A. P. F.** *Desenvolvimento de Produtos e Educação Corporativa*. São Paulo: Atlas, 2002.
- Muñoz-Seca, B.;** Riverola, J. *Transformando Conhecimento em resultados: a Gestão do Conhecimento como Diferencial na Busca de mais Produtividade e Competitividade*. São Paulo: Clio Editora, 2004.
- Murayama, A. C.** *Medição do Desempenho e Gestão Estratégica nas Organizações*. São Paulo: Edições inteligentes, 2005.

- Najjar, E. R.** *Universidade Corporativa* apud Boog, G. G. (coordenador), *Manual de Treinamento e Desenvolvimento: um Guia de Operações*. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.
- Neely, A.** *Measuring Business Performance*. Londres: The Economist Newspaper and Profile Books, 1998.
- Nisembaum, H.** *A Competência Essencial*. São Paulo: Editora Infinito, 2000.
- \_\_\_\_\_ *Gestão do Conhecimento* apud Boog, G. G. (coordenador), *Manual de Treinamento e Desenvolvimento: um Guia de Operações*. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H.** *Criação de Conhecimento na Empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- Oliveira, F. B. de.** *Educação Corporativa*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- Oliveira, D. de P. R.** *Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva*. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- Paladini, E. P.** *Avaliação Estratégica da Qualidade*. São Paulo: Atlas, 2002.
- Penrose, E. T.** *Teoría del Crecimiento de la Empresa*, Madrid: Aguilar S. A. de Ediciones, 1959.
- Pietrykowski, B.** *Information Technology and Commercialization of Knowledge: Corporate Universities and Class Dynamics in an Era of Technological Restructuring*, *Journal of Economic Issues*, vol. 35, issue 2, p. 299-306, 2001.
- Piletti, N.** *Sociologia da Educação*. 18a. Ed. São Paulo: Ática, 2003.
- Porter, M. E.** *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- Prado, C.; Souza, W. de.** *O Capital Humano na Empresa*. São Paulo: Editora Vetor, 2002.
- Prado, L. J.** *Criação de Valor: Valor Econômico Adicionado*. [www.lauroprado.tripod.com/ezine/id13](http://www.lauroprado.tripod.com/ezine/id13). Acesso em 02/12/2006.
- Prieto, V. C.; Alves Pereira, F. L.; Carvalho, M. M.; Laurindo, F. J. B.** *Fatores Críticos na Implementação do Balanced Scorecard*. São Paulo: Revista Gestão e Produção, v. 13, n. 1, p. 81 – 92, jan-abr, 2006.
- Raub, S.; Romhardt, K.; Probst, G.** *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2002.

- Ricardo, E. J.** *Gestão da Educação Corporativa*. São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- \_\_\_\_\_. *Educação Corporativa e Educação à Distância*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2005.
- Robbins, S. P.** *Comportamento Organizacional*. 11<sup>a</sup>. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- Rodrigues Júnior, J.** *Um estudo exploratório sobre as influências da educação corporativa nas parcerias entre empresas instaladas no Brasil e universidades tradicionais*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: USP, 2003.
- Rodriguez, M. R.** *Liderança e Motivação*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- Rolleberg, M.** *Universidade: Formação e Transformação*. São Paulo: Edusp, 2005.
- Ross, E.** *Corporate University*. BRW, Vol. 27 Issue 30, p. 63-63, 2005.
- Rossini Junior, J. L.; Ferreira, P. C.** *Evolução da produtividade Brasileira e a Abertura Comercial. Texto para Discussão nº 651*. Rio de Janeiro: IPEA, 1999.
- Rothman, H.** *50 Empresas que Mudaram o Mundo*. São Paulo: Manole, 2001.
- Rummler, G. A.; Brache, A. P.** *Melhores Desempenhos das Empresas – Uma Abordagem Prática para Transformar as Organizações através da Reengenharia*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- Ryan, L.** *Developing a Qualitative Understanding of University – Corporate Education Partnerships*. Management Decision, vol. 45, issue 2, p. 153-160, 2007.
- Saaty, T. L.** *Método de Análise Hierárquica*. São Paulo: McGraw-Hill, Makron, 1991.
- Salomon, V. A.; Shimizu, T.** *Utilização de Matrizes de Julgamentos na Análise do Controle da Produção*. Ponta Grossa, Paraná: UTFPR, Revista Gestão Industrial, v. 02, no. 01, p. 70-78, 2006.
- Schmidt, P.; Santos, J.L.; Martins, M. A.** *Avaliação de Empresas: Foco na Análise de Desempenho para o Usuário Interno. Teoria e Prática*. São Paulo: Atlas, 2006.
- Senge, P. M.** *A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende*. 21<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Best Seller, 2006.
- Severino, A. J.** *Metodologia do Trabalho Científico*. 22<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

- Soto, E.** *Comportamento Organizacional: O Impacto das Emoções*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- Steuer, R. E.** *Multiple Criteria Optimization: Theory, Computation and Application*. New York: Wiley, 1988.
- Stevens, P.; Stokes, L.; O'Mahony, M.** *Metrics, Targets and Performance*. National Institute Economic Review, issue 197, p. 80-92, 2006.
- Stewart, T. A.** *Capital Intellectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- Suwingjo P.; Bititchi, U. S.; Carrie, A. S.** *Quantitative Models for Performance Measurement System*. International Journal of Production Economics, 2000.
- Szekeres, J.** *General Staff Experiences in the Corporate University*. Journal of Higher Education Policy & Management, vol. 28, issue 2, p. 133-145, 2006.
- Taylor, S.; Phillips, T.** *The Corporate University Challenge: Corporate Competitiveness, Learning and Knowledge*. Report of the EFMD corporate university learning group, EFMD, Eindhoven / Open University, Milton Keynes, 2002.
- Terra, J. C. C.** *Gestão do Conhecimento: O Grande Desafio Empresarial*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- \_\_\_\_\_. *Gestão do Conhecimento – O Grande Desafio*. São Paulo: Negócio Editora, 2005.
- Toffler, A.** *O Choque do Futuro*. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- Ulrich, D.** *Os Campeões de Recursos Humanos: Inovando para Obter os Melhores Resultados*. São Paulo: Futura, 1998.
- Van De Ven, A. H.; Johnson, P. E.** *Knowledge for Theory and Practice*. Academy of Management Review, vol. 31, issue 4, p. 802-821, 2006.
- Van der Stede, W. A.; Chow, C. W.; Lin, T. W.** *Strategy, Choice of Performance Measures and Performance*. Behavioral Research in Accounting, vol. 18, p. 185-205, 2006.
- Veloso, E.; Trevisan, L.** *Produtividade e Ambiente de Trabalho*. São Paulo: Senac São Paulo, 2005.

**Vera, P.** *Principais mudanças nos programas de educação em empresa com universidade corporativa : o caso Petrobrás.* Dissertação de Mestrado. São Paulo: USP, 2004.

**Vilas Boas, C. de L.** *Método Multicritérios de Análise de Decisão (MMAD) para as Decisões Relacionadas ao Uso Múltiplo de Reservatórios: Analytic Hierarchy Process (AHP).* Dissertação de Mestrado. Brasília: UnB, 2005.

**Young, S. D.; O'Byrne, S. F.** *EVA and Value Based Management.* USA: McGraw Hill, 2001.

**Yuksel, H.** *An Empirical Evaluation of Problems in Performance Measurement Systems of Big Sized Firms in Turkey.* Second World Conference on POM and 15<sup>th</sup> Annual POM Conference. Cancun: Mexico, 2004.

**Weinstein, M.** *What Can a Corporate University do for You?* Training, vol. 43, issue 7, p. 34-38, 2006.

**Zabalza, M. A .** *O Ensino Universitário: seu Cenário e seus Protagonistas".* Porto Alegre: Artmed Editora, 2004.

## ANEXOS

## ANEXO A

## Escala Fundamental de Saaty

Intensidade de Importância	Definição	Explicação
1	Mesma importância	As duas atividades contribuem igualmente para o objetivo.
3	Importância pequena de uma sobre a outra	A experiência e o julgamento favorecem levemente uma atividade em relação a outra.
5	Importância grande ou essencial	A experiência e o julgamento favorecem fortemente uma atividade em relação a outra.
7	Importância muito grande ou demonstrada	Uma atividade é muito fortemente favorecida em relação a outra; sua dominação de importância é demonstrada na prática.
9	Importância absoluta	A evidência favorece uma atividade em relação a outra com o mais alto grau de certeza.
2,4,6,8	Valores intermediários	Quando se procura uma condição de compromisso entre duas definições.
Recíprocos dos valores acima de zero	Se a atividade i recebe uma das designações diferentes de zero, quando comparada com a atividade j, então j tem o valor recíproco quando comparada com i	Uma designação razoável
Racionais	Razões resultantes da escala	Se a consistência tiver de ser forçada para

		obter valores numéricos n, para completar a matriz.
--	--	---

Fonte: Saaty (1991:68)

## ANEXO B

### QUESTIONÁRIO:

#### ÍNDICE DE ADEQUAÇÃO DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

#### CAPÍTULO 1: O PAPEL DA ALTA ADMINISTRAÇÃO NA GESTÃO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA (50 PONTOS)

##### 1.1 ATUAÇÃO (25 PONTOS)

ASPECTOS DA AVALIAÇÃO		PONTUAÇÃO (%)		
<b>1</b>	A alta administração interage e demonstra comprometimento com todas as partes interessadas e procura atender, de forma balanceada e harmônica, as necessidades destas partes.	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>2</b>	A alta administração atua na criação e no desenvolvimento de um ambiente propício para a busca da excelência das práticas de gestão e dos resultados da organização.	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>3</b>	A alta administração verifica se os padrões de trabalho das práticas de gestão relativas à cultura da excelência estão sendo cumpridos.	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>4</b>	A alta administração fomenta e incentiva o intercâmbio de informações e experiências com Universidades Corporativas de outras organizações.	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>5</b>	A alta administração é partidária de realizar atividades	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>

	conjuntas com Universidades tradicionais.			
--	---	--	--	--

TOTAL: 25 PONTOS X \_\_\_\_\_% = \_\_\_\_\_

## 1.2 ANÁLISE CRÍTICA DO DESEMPENHO GLOBAL DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA (25 PONTOS)

ASPECTOS DE AVALIAÇÃO		PONTUAÇÃO (%)		
<b>1</b>	O desempenho global da Universidade Corporativa é analisado pela alta administração criticamente por meio de indicadores de desempenho.	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>2</b>	A análise crítica da Universidade Corporativa por parte da alta administração considera, entre outros fatores, a evolução das atividades, os resultados alcançados, as dificuldades encontradas e a estrutura montada.	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>3</b>	A alta administração verifica se os padrões de trabalho das práticas de gestão da Universidade Corporativa estão sendo cumpridas.	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>4</b>	A alta administração avalia e dá idéias de melhorias das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à análise crítica do desempenho global.	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>5</b>	A alta administração comunica as decisões da análise crítica do desempenho global da Universidade Corporativa aos níveis de direção e acompanha a implementação das ações decorrentes dessa análise.	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>

TOTAL: 25 PONTOS X \_\_\_\_\_% = \_\_\_\_\_

## CAPÍTULO 2. ESTRATÉGIAS DE ATUAÇÃO (50 PONTOS)

### 2.1 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS (25 PONTOS)

ASPECTOS DE AVALIAÇÃO		PONTUAÇÃO (%)		
<b>1</b>	A organização possui um processo para formulação de estratégias que utiliza informações íntegras e atualizadas para o desenvolvimento de programas das Universidades Corporativas.	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>2</b>	A organização assegura a coerência entre as estratégias e as necessidades das partes interessadas e determina os aspectos que são fundamentais para o sucesso das estratégias e coloca todos esses fatores em prática em treinamentos sucessivos na Universidade Corporativa.	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>3</b>	As estratégias são comunicadas e compartilhadas ao pessoal de 1ª. linha e as demais partes interessadas pertinentes.	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>4</b>	A organização verifica se os padrões de trabalho das práticas de gestão relativas à formulação das estratégias estão sendo cumpridos, através das atividades da Universidade Corporativa.	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>5</b>	As estratégias da organização são desdobradas em planos de ação pelos seus diversos setores. Os recursos necessários à implementação dos planos de ação estão devidamente alocados e disponibilizados. A implementação dos planos é acompanhada e <i>feedback</i> informado a	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>

	Universidade Corporativa para registrar eficácia do trabalho desenvolvido.			
--	--	--	--	--

TOTAL: 25 PONTOS X \_\_\_\_\_% = \_\_\_\_\_

## 2.2 PLANEJAMENTO DA MEDIÇÃO DO DESEMPENHO (25 PONTOS)

ASPECTOS DE AVALIAÇÃO		PONTUAÇÃO (%)		
<b>1</b>	A organização possui indicadores de desempenho relacionados às atividades das Universidades Corporativas no que tange a satisfação dos clientes, produtividade das atividades internas, indicadores qualitativos de processo e produto, adequação dos custos fixos e variáveis, etc.	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>2</b>	Os indicadores de desempenho são classificados, integrados e correlacionados para apoiar a análise crítica do desempenho global.	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>3</b>	A partir dos indicadores de desempenho global, metas de curto e longo prazos são definidas.	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>4</b>	Existem procedimentos para elaborar ações corretivas e ou preventivas para os indicadores de desempenho obtidos.	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>5</b>	Existe a divulgação dos indicadores de desempenho para conhecimento das pessoas. Se sim, qual o meio de divulgação.	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>

TOTAL: 25 PONTOS X \_\_\_\_\_% = \_\_\_\_\_

### CAPÍTULO 3. PLANEJAMENTO E OPERACIONALIZAÇÃO (50 PONTOS)

#### 3.1 DOCENTES / INFRA-ESTRUTURA (25 PONTOS)

ASPECTOS DE AVALIAÇÃO		PONTUAÇÃO (%)		
<b>1</b>	Existe o planejamento dos cursos ao longo de um período pré-determinado, definindo, pelo menos: curso, docente, data.	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>2</b>	O método de divulgação do curso na organização e a anuência dos dirigentes na liberação das pessoas são realizados de um modo estruturado.	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>3</b>	Os docentes relacionados são capacitados a ministrar seus cursos, com experiência comprovada.	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>4</b>	A organização faz ou pretende fazer convênios com universidades e faculdades autorizadas pelo MEC para cursos específicos onde não há especialistas internos.	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>5</b>	A infra-estrutura da sala de aula é adequada ao ensino / aprendizagem requerida.	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>

TOTAL: 25 PONTOS X \_\_\_\_\_ % = \_\_\_\_\_

**3.2 ALUNOS / MATERIAL DIDÁTICO (25 PONTOS)**

<b>ASPECTOS DE AVALIAÇÃO</b>		<b>PONTUAÇÃO (%)</b>		
<b>1</b>	A organização identifica, analisa e compreende as necessidades dos clientes internos e externos.	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>2</b>	A organização possui critérios para escolher, segmentar e agrupar seus clientes internos e externos, de acordo com os cursos oferecidos.	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>3</b>	O material didático possui um padrão próprio ou fica a critério de cada docente apresentar o material a ser seguido.	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>4</b>	Existem registros comprobatórios dos cursos planejados versus realizados.	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>5</b>	Existe uma avaliação específica, realizada pelo aluno, para cada curso oferecido.	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>

TOTAL: 25 PONTOS X \_\_\_\_\_% = \_\_\_\_\_

## CAPÍTULO 4. PROCESSOS DE ENSINO E APRENDIZAGEM (50 PONTOS)

### 4.1 PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM – PARTE I (25 PONTOS)

ASPECTOS DE AVALIAÇÃO		PONTUAÇÃO (%)		
<b>1</b>	OBJETIVOS EDUCACIONAIS: Estão sendo alcançados? A didática e o conhecimento dos docentes atendem as expectativas dos discentes?	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>2</b>	CONTEÚDO PROGRAMÁTICO: o conteúdo do curso é conhecido antecipadamente? Trazem componentes inovadores?	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>3</b>	USABILIDADE: O conteúdo programático é aplicável à prática do cotidiano das atividades e estão no nível de compreensão dos discentes?	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>4</b>	INTERATIVIDADE: Existe a interação necessária docente-discente, a fim de que se possa aproveitar ao máximo o conhecimento e a vivência do docente e do discente?	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>5</b>	DESAFIO: Existem aspectos ou situações desafiadoras colocadas ao discente a fim de estimular a busca pelo conhecimento ou / e pelo curso oferecido?	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>

TOTAL: 25 PONTOS X \_\_\_\_\_ % = \_\_\_\_\_

#### 4.2 PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM – PARTE II (25 PONTOS)

ASPECTOS DE AVALIAÇÃO		PONTUAÇÃO (%)		
<b>1</b>	ESTUDOS DE CASOS: Existem simulações de situações onde o assunto a ser vivenciado é realista e não superficial, permitindo ao discente perceber que está trabalhando com casos que acontecem ou podem acontecer?	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>2</b>	ASPECTOS PSICOPEDAGÓGICOS: Os assuntos motivam o questionamento e a curiosidade pelas simulações das situações?	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>3</b>	DESEMPENHO DO DISCENTE: Existem meios de avaliar o desempenho e a evolução do discente no curso?	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>4</b>	MOTIVAÇÃO: O aluno sente-se motivado a querer participar mais de cursos e querer, cada vez mais, fazer parte do grupo?	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>5</b>	FEEDBACK: Existe um sistema de feedback da participação do discente no curso? Qual é a forma de feedback?	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>

TOTAL: 25 PONTOS X \_\_\_\_\_ % = \_\_\_\_\_

## CAPÍTULO 5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO (50 PONTOS)

### 5.1 GESTÃO DAS INFORMAÇÕES (25 PONTOS)

ASPECTOS DE AVALIAÇÃO		PONTUAÇÃO (%)		
<b>1</b>	A Universidade Corporativa possui realimentação dos setores/áreas que enviaram pessoas ao curso, a fim de conhecer se as informações transmitidas estão atingindo o objetivo definido? A partir daí, estabelece metas para melhorar e / ou aprimorar suas atividades?	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>2</b>	A Universidade Corporativa recebe ou gera informações para identificar o que as organizações concorrentes ou consideradas referenciais estão realizando dentro ou fora do seu segmento de atuação?	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>3</b>	Existe interação entre a Universidade Corporativa e a área de Recursos Humanos da organização para a troca de informações e levantamento do perfil das pessoas? Conhece-se o progresso ou não das pessoas, a fim de possíveis promoções internas?	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>4</b>	Existem relatórios periódicos das atividades da Universidade Corporativa, tal que fomentem mudanças e	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>

	aprimoramentos?			
<b>5</b>	A Universidade Corporativa avalia e melhora as práticas de trabalho e os respectivos padrões adotados? Há comprovação efetiva disso?	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>

TOTAL: 25 PONTOS X \_\_\_\_\_% = \_\_\_\_\_

## 5.2 GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL (25 PONTOS)

ASPECTOS DE AVALIAÇÃO		PONTUAÇÃO (%)		
<b>1</b>	O capital intelectual da organização é identificado e os ativos (conhecimento) que o compõem são medidos e mapeados?	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>2</b>	A organização desenvolve, mantém e protege o capital intelectual, atraindo e retendo especialistas, a fim de armazenar conhecimento?	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>3</b>	O conhecimento é compartilhado na organização e o pensamento criativo e inovador é incentivado?	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>4</b>	A organização verifica se os padrões de trabalho das práticas de gestão relativas à gestão do capital intelectual estão sendo cumpridos?	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>5</b>	A organização avalia e melhora as práticas de gestão e os respectivos padrões de trabalho relativos a gestão do capital intelectual?	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>

TOTAL: 25 PONTOS X \_\_\_\_\_% = \_\_\_\_\_

**CAPÍTULO 6. RESPONSABILIDADE SOCIAL E CIDADANIA CORPORATIVA  
(50PONTOS)**

**6.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL E CIDADANIA CORPORATIVA (50  
PONTOS)**

<b>ASPECTOS DE AVALIAÇÃO</b>		<b>PONTUAÇÃO (%)</b>		
<b>1</b>	Existem cursos e ou programas elaborados, visando a proteção ambiental, tais como: reciclagem de produtos e ou materiais, recuperação e proteção ambiental, conscientização ambiental, etc, para funcionários e seus dependentes e ou comunidade na qual a organização está inserida?	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>2</b>	Existem cursos e ou programas elaborados, visando a educação básica, alfabetização solidária, informática básica, etc, para funcionários e seus dependentes e ou comunidade na qual a organização está inserida?	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>3</b>	Existem outras ações, tais como: incentivo ao esporte, doação de alimentos às comunidades, programas de ensino da informática, projetos culturais e sociais, etc?	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>4</b>	Caso existam tais ações de responsabilidade social, a exploração em termos de mídia é realizada? Trouxe algum retorno em termos de imagem corporativa, aumento de	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>

	clientes, aumento de faturamento, etc?			
<b>5</b>	Existe a definição e a participação da alta administração nos cursos e ou programas elaborados, visando a responsabilidade social? Existe o estímulo pelo voluntariado?	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>

TOTAL: 50 PONTOS X \_\_\_\_\_ % = \_\_\_\_\_

## **CAPÍTULO 7. RESULTADOS (250 PONTOS)**

### **7.1 RELATIVOS AO MERCADO (50 PONTOS)**

<b>ASPECTOS DE AVALIAÇÃO</b>		<b>PONTUAÇÃO (%)</b>				
<b>1</b>	Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos ao mercado, incluindo as informações dos concorrentes e outras informações comparativas pertinentes, demonstram relevância, desempenho e tendência ao se confrontar com as atividades desenvolvidas pela Universidade Corporativa?	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>50</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

TOTAL: 50 PONTOS X \_\_\_\_\_ % = \_\_\_\_\_

### **7.2 ECONÔMICOS FINANCEIROS (50 PONTOS)**

ASPECTOS DE AVALIAÇÃO		PONTUAÇÃO (%)				
1	Existem receitas e despesas alocadas às atividades da Universidade Corporativa? Existem indicadores econômicos - financeiros definidos e acompanhados?	0	20	50	80	100

TOTAL: 50 PONTOS X \_\_\_\_\_% = \_\_\_\_\_

### 7.3 RELATIVOS AOS DISCENTES (50 PONTOS)

ASPECTOS DE AVALIAÇÃO		PONTUAÇÃO (%)				
1	Os resultados dos principais indicadores relativos aos discentes, a partir das atividades da Universidade Corporativa, demonstram relevância, desempenho e tendência?	0	20	50	80	100

TOTAL: 50 PONTOS X \_\_\_\_\_% = \_\_\_\_\_

### 7.4 RELATIVOS AOS DOCENTES E INFRA-ESTRUTURA (50 PONTOS)

ASPECTOS DE AVALIAÇÃO		PONTUAÇÃO (%)				
-----------------------	--	---------------	--	--	--	--

1	Os resultados dos principais indicadores relativos aos docentes e a infra-estrutura alocada, a partir das atividades da Universidade Corporativa, demonstram relevância, desempenho e tendência?	0	20	50	80	100
---	--	---	----	----	----	-----

TOTAL: 50 PONTOS X \_\_\_\_\_% = \_\_\_\_\_

### 7.5 RELATIVOS À ORGANIZAÇÃO (50 PONTOS)

ASPECTOS DE AVALIAÇÃO		PONTUAÇÃO (%)				
1	Os resultados dos principais indicadores relativos à organização, a partir das atividades da Universidade Corporativa, demonstram relevância, desempenho e tendência?	0	20	50	80	100

TOTAL: 50 PONTOS X \_\_\_\_\_% = \_\_\_\_\_