



## UNIVERSIDADE CORPORATIVA: UMA NOVA ESTRATÉGIA PARA A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Renata Pinheiro Carvalho<sup>1</sup> e Dulce Márcia Cruz<sup>2</sup>

Fundação Dom Cabral<sup>1</sup>  
Rua Bernardo Guimarães, 3071 –  
Sto. Agostinho – Belo Horizonte – MG  
30140-083 – fones: (31) 3299 9886 / 34460471  
[renata@fdc.com.br](mailto:renata@fdc.com.br)

FURB – Universidade Regional de Blumenau<sup>2</sup>  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – UFSC  
Rua Sérgio Cândido, 87 - Carijanos -  
Florianópolis- SC  
88047-560 – fones: (48) 331 7121 / 236 0072  
[dulce@eps.ufsc.br](mailto:dulce@eps.ufsc.br)

**Resumo.** A velocidade das mudanças na atualidade, leva muitas organizações a refletir que é necessário treinar seus colaboradores de acordo com suas necessidades mantendo um processo de aprendizado contínuo. Um conceito de aprendizagem organizacional que pode responder a essa demanda é o da Universidade Corporativa (UC). A proliferação de Universidades Corporativas abre possibilidades concretas para transformar em realidade o sonho da “integração escola-empresa”, mas traz também uma grande questão: a UC é uma ameaça ou uma oportunidade para as universidades tradicionais? Para contribuir com esse debate, este artigo apresenta os resultados de um estudo de caso dos grupos Accor, Brahma e Algar, que criaram suas próprias Universidades Corporativas no Brasil, e que são consideradas referência para “benchmarking” no mercado nacional. O artigo defende que a teoria da UC engloba a maioria dos conceitos fundamentais sobre aprendizagem organizacional e que, em termos práticos, as empresas analisadas aplicaram e tiraram proveito da teoria, adaptando de modo eficiente os conceitos ao seu ambiente operacional. O grande desafio para a universidade tradicional é o de unir forças com as UCs, conciliando os objetivos do empregado, da corporação e da instituição de ensino em uma parceria a três, benéfica para todas as partes envolvidas

**Palavras-chaves:** Aprendizagem Organizacional, Estratégia Empresarial, Universidade Corporativa.

## **1. CONHECENDO A UNIVERSIDADE CORPORATIVA.**

A educação corporativa representa a energia geradora de sujeitos modernos, capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente em nome da competitividade e do sucesso. Ela favorece a inteligência e o alto desempenho da organização, na busca incansável de bons resultados. Não é por coincidência que o tema “Universidades Corporativas” tem despertado tanto interesse nas empresas, pois as Universidades Corporativas têm se revelado como eficazes veículos para o alinhamento e desenvolvimento dos talentos humanos às estratégias empresariais. Algumas empresas perceberam que hoje é preciso mais do que simples programas de treinamento para aumentar o envolvimento dos empregados na organização. Elas descobriram nas Universidades Corporativas a melhor forma de desenvolver os talentos humanos na gestão dos negócios.

Embora já se fale a respeito de Universidades Corporativas há pelo menos 40 anos, desde que a General Electric lançou a Crotontown Management Development Institute, em 1955, o verdadeiro surto de interesse na criação de uma Universidade Corporativa, como complemento estratégico do gerenciamento do aprendizado e desenvolvimento dos funcionários de uma organização, ocorreu no final da década de 80. Nos Estados Unidos, as Universidades Corporativas são uma febre. Em 1988, haviam 400 empresas investindo em seus próprios centros de estudo e preparação de alto nível, dez anos depois, já eram 2.000.

No Brasil, as experiências pioneiras de Universidades Corporativas pertenceram às empresas Accor Brasil, Algar, Amil, Brahma, BankBoston, Elma Chips, Ford, McDonald's e Motorola. Existem também outras experiências de empresas que, embora não usem o nome Universidade Corporativa, apresentam sistemas educacionais nos seus princípios conceituais e estão pautados por uma abordagem de gestão do conhecimento e competências, como por exemplo: Gessy Lever, Volkswagen/Audi, Datasul e Rhodia. É bom ressaltar que ainda não há um levantamento preciso de quantas empresas brasileiras adotaram o projeto de Universidade Corporativa, segundo os autores pesquisados sobre o tema.

A proliferação de Universidades Corporativas (UC) ao mesmo tempo em que abre possibilidades concretas para transformar em realidade o velho sonho da “integração escola-empresa”, tem gerado muita discussão nos meios acadêmicos. Para contribuir com esse debate, este artigo apresenta os principais resultados de uma dissertação de Mestrado, defendida no Programa de Pos-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC, em 2001. As questões que nortearam a pesquisa foram as seguintes: a Universidade Corporativa é uma ferramenta para a aprendizagem organizacional? O conceito de aprendizagem organizacional, seus objetivos e princípios estão de acordo com as teorias desenvolvidas pelos autores que investigam os dois objetos - aprendizagem organizacional e Universidade Corporativa? E, finalmente, os estudos de caso confirmam que as empresas estudadas seguiram um modelo de Universidade Corporativa?

Para responder à estas questões, foi realizado um estudo de caso, no qual foram investigados os grupos Accor, Brahma e Algar, que criaram suas próprias Universidades Corporativas no Brasil, e que são consideradas referência para “benchmarking” no mercado nacional. O objetivo principal da pesquisa de campo foi o de identificar e analisar as práticas destas empresas, em seus aspectos qualitativos, tais como a missão, o objetivo principal, a meta, a forma de implantação e os resultados alcançados, tendo como eixo de orientação analítica o referencial teórico construído na revisão da literatura.

### **1.1. Missão, objetivo e princípio da Universidade Corporativa.**

A **Missão** da Universidade Corporativa é formar e desenvolver os talentos humanos na gerência dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (incluindo geração, assimilação, difusão e aplicação). Seu **principal objetivo** é o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias da organização. Entretanto, para definí-las, é fundamental que a empresa identifique qual é a sua competência empresarial. Ou seja, aquela competência que realmente constituirá seu diferencial competitivo e será responsável pelo seu sucesso. (EBOLI [1]).

Os **princípios** que Ref.[2] e EBOLI [1] consideram importantes para que as Universidades Corporativas tenham sucesso no mercado global 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; Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado; Criar um sistema de avaliação dos resultados obtidos e também dos investimentos; 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; Utilizar a Universidade Corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

Conforme afirma MEISTER [3], “as empresas que aplicam os princípios evidentes nas Universidades Corporativas estão olhando além dos programas de educação de funcionários, à procura de uma população-alvo – funcionários internos – e criando sistemas de aprendizagem que reúnem clientes, funcionários e a cadeia de fornecimento em busca do aperfeiçoamento constante. O desafio é criar um ambiente de aprendizagem no qual todos funcionários da empresa compreendam a importância da aprendizagem contínua vinculada às metas empresariais”.

## 1.2. Parceria Universidade Corporativa X Universidade Tradicional.

O conceito de Universidade Corporativa está alterando a relação entre empresa e escola. Nesse processo, as parcerias entre empresa e escola serão cada vez mais requisitadas. (MEISTER [2]). A proliferação de Universidades Corporativas, ao mesmo tempo em que abre possibilidades concretas para transformar em realidade o velho sonho da “integração escola-empresa”, tem gerado muita discussão nos meios acadêmicos. A grande questão que se coloca é: a Universidade Corporativa é uma ameaça ou oportunidade para as universidades tradicionais?

As experiências nessa área podem tranquilizar os preocupados com esta questão, pois a realidade é rica em exemplos de parcerias estratégicas, e inovadoras entre as Universidades Corporativas e as instituições de ensino superior. Dentro deste contexto, EBOLI [1] apresenta (Quadro 1), a comparação entre o papel das escolas de negócios e/ou administração vinculadas às universidades tradicionais e o papel das Universidades Corporativas.

Quadro 1- Papel das Universidades Tradicionais e das Universidades Corporativas

Universidade Tradicional	Universidade Corporativa
Desenvolver competências essenciais para o mundo do trabalho	Desenvolver competências essenciais para o sucesso do negócio
Aprendizagem baseada em sólida formação conceitual e universal	Aprendizagem baseada na prática dos negócios
Sistema educacional formal	Sistema do desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências
Ensinar crenças e valores universais	Ensinar crenças e valores da empresa e do ambiente de negócios
Desenvolver cultura acadêmica	Desenvolver cultura empresarial
Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso das instituições e da comunidade	Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso da empresa e dos clientes

Fonte: EBOLI, Marisa. *Coletânea Universidades Corporativas*, 1999, p.117.

MEISTER [2] afirma que o trabalho de atualizar continuamente a base de conhecimento de um empregado é uma tarefa muito grande e audaciosa. As Universidades Corporativas estão unindo forças com universidades tradicionais e conciliando os objetivos do empregado, da corporação e da instituição de ensino em uma parceria a três, benéfica para todas as partes envolvidas. Em lugar de simplesmente entregar uma lista de necessidades ao ensino superior, as empresas estão, atualmente, especificando as habilidades, o conhecimento e as competências necessárias para o sucesso numa determinada organização, e, nesse processo, estão criando programas conjuntos de educação formalmente reconhecidos. De acordo com a autora, estimativas recentes apontam que milhares de empresas norte-americanas criaram universidades-empresas, faculdades e institutos de ensino para satisfazer as carências de conhecimento de seus empregados. Um dos primeiros e mais notados desses empreendimentos foi a Universidade Motorola. Pouco tempo depois, porém, essa tendência atingiu todos os setores de atividade e empresas de todo tamanho.

Em resumo, a Universidade Corporativa personifica a filosofia de aprendizagem da organização, um modo de pensar que tem como meta oferecer a todos os níveis de funcionários o conhecimento, as qualificações e as competências necessárias para atingir os objetivos estratégicos da organização. Para o treinamento tradicional, o processo de aprendizagem é algo que tem começo e fim: depois de certa quantidade de treinamento, o serviço está completo. Nessa abordagem, o aluno forma-se e pára de aprender, já a Universidade Corporativa se responsabiliza pelo aprendizado dessas novas qualificações e competências durante toda a vida profissional.

## 2. AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS NO BRASIL.

Conforme apontado na introdução deste artigo, buscamos aprofundar o tema tratado através de uma pesquisa de campo. De acordo com NETO [4], o trabalho de campo

*“se apresenta como uma possibilidade de conseguirmos não só uma aproximação com aquilo que desejamos conhecer e estudar, mas também de criar um conhecimento, partindo da realidade presente no campo”.*

Tendo por objetivo estudar as Universidades Corporativas instaladas no Brasil e os seus resultados, optamos pela realização de uma pesquisa de natureza exploratória. A escolha dessa categoria de pesquisa deve-se ao fato de estarmos tratando de um assunto ainda pouco conhecido e desse tipo de abordagem possibilitar a consideração dos múltiplos aspectos envolvidos no fato estudado.

Procuramos identificar empresas que implantaram o projeto da Universidade Corporativa no Brasil, a partir das menções feitas na literatura especializada e, de forma suplementar, através de contato telefônico, e-mail e visita técnica.

Nesses contatos, entretanto, observamos que algumas organizações brasileiras que buscam desenvolver competências alinhadas com as estratégias de negócios, e fazem com que o conhecimento se desenvolva em toda a organização, encontram-se ainda, em processo inicial de criação do conceito de Universidade Corporativa. Foram selecionadas três empresas – Brahma, Algar e Accor – como campo de pesquisa, uma vez que elas foram as pioneiras, dentre outras, na adoção das Universidades Corporativas no Brasil. São consideradas ainda, pela mídia<sup>1</sup> como iniciativas de sucesso, chegando a ser indicadas como referencial para novas Universidades Corporativas.

Na seqüência, são indicadas resumidamente as características das Universidades Corporativas estudadas, nos seguintes aspectos: missão, objetivo, estrutura física, currículo dos programas, metodologia de ensino, recursos didáticos, tecnologia utilizada, e quem são os instrutores. As informações foram baseadas nos dados encontrados em CARVALHO [5].

Missão		
Universidade AmBev	UNIALGAR – Universidade de Negócios do Grupo Algar	Academia ® - Universidade de Serviços do Grupo Accor Brasil
“Ser um sistema de aprendizado, comprometido com a transmissão e organização das fontes de conhecimento da Organização Brahma/Skol, voltado sempre para as necessidades de desenvolvimento e crescimento da empresa, de seus empregados e distribuidores”.	“Promover a gestão do conhecimento e o desenvolvimento do capital intelectual do Grupo Algar, através do processo de aprendizagem contínua”.	“Educação continuada, através do conceito ‘ensinar a ensinar’ e ‘aprender a aprender’, promovendo a difusão dos valores e da cultura empresarial, o desenvolvimento da comunicação interna e externa, a constante pesquisa, inovação gerencial e a multiplicação e sinergia dos conhecimentos adquiridos pelas Unidades de Negócios, em seus campos específicos de atuação”.
Objetivo		
Aprendizagem Organizacional voltada para prover competência para o atendimento das necessidades de Clientes e Consumidores	Difundir os valores e a cultura do grupo e desenvolvimento da liderança	É a formação de profissionais do grupo, para assegurar o crescimento da empresa e o desenvolvimento do potencial dos seus recursos humanos.
Estrutura Física		
Campus Virtual	Campus Virtual	Possui 2.400m <sup>2</sup> de área construída num prédio de dois andares, com uma arquitetura inovadora, planejada para a realização de cursos, seminários e palestras na cidade de Campinas.
Currículos dos Programas		
MBA – Master in Brahma Administration, Sucessores, Trainee e Ensino a Distância	Formação Multidisciplinar, Educação Continuada, Programas Abertos e Especiais	Competências Essenciais, Jovem Empreendedor, Sucessores e PDI
Metodologia de Ensino		
Estrutura Modular de aprendizagem e aprendizado em grupo.	Estudos de caso internos, cursos vivenciais com dinâmicas que estimulem o pensar e agir dos participantes.	Atividade lúdica, exercícios práticos, trabalhos prévios e projetos após o curso.
Recursos Didáticos - Tecnologia		
TV UA - com 2.153 pontos com antena parabólica espalhadas por todo o país, Internet e Intranet	Internet, Intranet e Educação a Distância (cursos disponibilizados Online)	Internet e Intranet
Instrutores		
Líderes (gerentes, diretores e supervisores) como multiplicadores	Associados como multiplicadores e Consultores Externos	Profissionais externos e Consultores da Academia

<sup>1</sup> Na velocidade da empresa. **Amanhã Economia & Negócio**, v. XV, n. 158, p. 64-66, set. 2000.

As melhores empresas para você trabalhar. **Exame**, São Paulo, ed. 695, ago. 1999.

Universidades Corporativas começam a crescer no Brasil. **Interação**, Brasília, v. 9, n. 97, p. 1-3, abr. 2000.

SALM, José Francisco, AMBONI, Nério. A empresa que aprende baseada no conhecimento. **RBA**, Brasília, v.7, n. 19, p. 44-49, maio 1997.

Pelo exposto acima, pode-se perceber que o modelo de Universidade Corporativa, reproduziu-se de uma maneira evidente nas três empresas que foram objeto de estudos de caso neste artigo. Estas empresas possuem missão e objetivos que destacam a importância da aprendizagem organizacional. Seus princípios dão ênfase ao conteúdo da aprendizagem, os públicos a quem se destina, o envolvimento dos líderes, avaliação de resultados e a alocação de recursos, dentre outros fatores. Por outro lado, ficou evidente que o modelo de Universidade Corporativa diferencia-se sob muitos aspectos do modelo de aprendizagem das universidades tradicionais. Não se pode comparar também as Universidades Corporativas com os departamentos de treinamento das organizações, pois enquanto estes representam na maioria dos casos, apenas uma área funcional nas organizações, o modelo de Universidade Corporativa trata-se de uma proposta estruturada para desenvolvimento organizacional, conforme visto.

Fazendo um paralelo entre o que foi exposto chegamos a conclusão de que a Universidade Corporativa realmente trata-se de um “modelo” eficaz para a aprendizagem organizacional nas empresas. Tal afirmativa baseia-se nos diversos “pontos de contato” entre essas teorias, entre os quais, destacaremos alguns a seguir.

Em primeiro lugar, o título “Universidade” revela por si só a importância com que o assunto é tratado pela empresa. Segundo Ref. [1], a Universidade Corporativa reforça os “valores” e melhora a “imagem interna e externa” da organização de treinamento existente anteriormente na empresa, subordinando a função da aprendizagem organizacional diretamente à presidência da empresa. Um dos princípios da Universidade Corporativa é treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã. Tal princípio vai de encontro ao pensamento de CHOO [6] que afirma que aprendizagem também se dá através de alianças, as chamadas “Knowledge linking” (clientes, fornecedores, distribuidores, fontes de informação, etc).

A missão da Universidade Corporativa também encontra respaldo no pensamento dos teóricos sobre aprendizagem organizacional. Para EBOLI [1], a missão da Universidade Corporativa é formar e desenvolver os talentos humanos na gerência dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (incluindo geração, assimilação, difusão e aplicação). NONAKA e TAKEUCHI [7] esclarecem que,

*“por criação do conhecimento organizacional queremos dizer a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”.*

Segundo Ref. [1], o principal objetivo da Universidade Corporativa é o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias da organização. Este objetivo pode ser relacionado ao pensamento de ZARIFIAN [8] que identifica três grandes domínios a serem levados em conta: competências técnicas, competências de gestão e competências de organização.

O currículo de uma Universidade Corporativa, abrange três amplas áreas nas quais os colaboradores das empresas devem ser treinados: a cidadania corporativa - relacionada à cultura, valores, tradições e à visão da empresa; a estrutura contextual - fornece uma visão ampla de como atua a empresa, seus produtos, concorrentes, como ganha dinheiro; e as competências básicas do ambiente de negócios, tais como: aprendendo a aprender, comunicação e elaboração, raciocínio criativo e resolução de problemas, conhecimento tecnológico, liderança, autogerenciamento da carreira. A importância deste currículo é enfatizada também por CARRION [9], que vê a qualificação no interior das organizações como uma competência socialmente construída onde os indivíduos devem incorporar o “saber” nas suas três dimensões: o “saber”, o “saber-fazer” e o “saber-ser”.

Além disso, as Universidades Corporativas criam um ambiente favorável à “aprendizagem de nível mais alto” nas organizações, conforme conceito de FIOL e LYLES [10], fornecendo oportunidade para discussão, treinamento e outras formas de aprendizagem organizacional de “alto nível”.

Outro princípio bastante consagrado pelas Universidades Corporativas baseia-se no fato de que os investimentos em aprendizagem organizacional devem ser controlados através de um sistema de avaliação dos resultados obtidos. Tal princípio também pode ser associado a GARVIN [11] que propõe a avaliação da aprendizagem como meio de gerenciá-la.

Respondida a primeira questão deste trabalho, passamos então ao segundo e último questionamento: os estudos de casos realizados confirmam que as empresas estudadas realmente seguiram um modelo de Universidade Corporativa? Ou seja, o seu conceito, objetivos e princípios foram de fato colocados em prática nas empresas analisadas?

Ao confrontarmos as experiências de três Universidades Corporativas brasileiras que foram abordadas em nosso estudo de caso, principalmente a Academia® – Universidade de Serviços do Grupo Accor, por se tratar da Universidade onde conseguimos obter um maior volume de informações, chegamos a conclusão de que realmente se tratam de modelos de Universidades Corporativas, em consonância com a teoria vista.

Esta conclusão não se deve ao fato de que, sob os aspectos estudados, tais “Universidades” aplicaram na prática todas as teorias do que seja uma Universidade Corporativa. Pelo contrário, elas tiveram que adaptar para sua realidade projetos em que algumas práticas não coincidem com os princípios da teoria sobre Universidade Corporativa. Mas, de fato, muitos mais foram os aspectos convergentes do que os divergentes da prática com a teoria, levando-nos a conclusão que não se tratam de simples departamentos de treinamento e desenvolvimento, e sim de um novo enfoque de aprendizagem organizacional.

O primeiro aspecto que nos chama atenção é a existência de um “campus físico” para realização dos eventos. Conforme visto no quadro acima, muitas Universidades Corporativas implantadas pelas empresas americanas e no

Brasil não têm campus, nem instalações físicas definidas, elas são virtuais. Das três empresas estudadas, apenas a Academia® do grupo Accor possui campus físico, enquanto a UNIALGAR e a Universidade AmBev possuem centros de ensino virtuais.

Quanto ao uso de tecnologias (computadores, internet, intranet e aprendizagem via multimídia, via satélite) e metodologias de ensino a distância para atingir o seu público-alvo, talvez exatamente por não possuírem um campus físico, a Universidade AmBev e a UNIALGAR são as que mais se utilizam destas ferramentas. Como exemplo, a AmBev criou a TV Universidade AmBev.

Uma outra particularidade da AmBev é que seus executivos tiveram suporte fundamental da Universidade AmBev para atuar na Argentina, quando de uma recente crise do Mercosul. Tal preparação vai ao encontro do princípio que diz o seguinte: Utilizar a Universidade Corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

O treinamento da cadeia de valor, um dos princípios da Universidade Corporativa, é outro aspecto positivo da Universidade AmBev. Consciente de que seu sucesso depende em parte do sucesso da sua rede de distribuidores, a Universidade AmBev investe no treinamento destes distribuidores com programas específicos, como por exemplo, o programa de sucessores e o MBA. No caso da Academia®, do grupo Accor, mesmo dispondo de diversos programas abertos a clientes e fornecedores, o percentual e a participação destes no programas de aprendizagem é mínimo, devido dentre outros fatores, à peculiaridade de seu negócio de prestação de serviços.

Quanto ao princípio teórico da Universidade Corporativa que prevê passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o “autofinanciamento” pelas unidades de negócio, vamos tomar por referência a Academia®, do Grupo Accor. O campus foi construído com recursos das duas empresas do grupo no Brasil na época. Hoje, todos os cursos ministrados são cobrados das empresas do grupo, da cadeia de valor, dos colaboradores ou de terceiros individualmente. O restante dos recursos necessários ao custeio da Academia® é complementado pelas diversas empresas que constituem o grupo. Não tivemos acesso aos percentuais que representam as receitas da Academia®, mas podemos perceber que a receita proveniente dos cursos ainda está distante de proporcionar a auto-suficiência da Universidade, ao contrário de algumas Universidades com um grau mais avançado de desenvolvimento quanto a este item. Também não tivemos acesso às informações sobre as fontes de receita da Universidade AmBev e da Universidade Algar.

Os instrutores e consultores responsáveis pela condução dos cursos e treinamentos da Academia® e da Universidade Algar, são em sua maioria, contratados externamente à empresa. Não são fixos, mas devem estar alinhados com as filosofias e peculiaridades destas empresas. Apesar de ressaltarem que o aprendizado deve se voltar para as práticas internas da empresa, evitando cursos com enfoque mais teórico, ambas fazem pouco uso de instrutores e consultores internos em seus processos de treinamento, negligenciando um pouco o princípio de encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado interno. Já a Universidade AmBev utiliza-se com freqüência os seus diretores, gerentes e supervisores como instrutores de treinamentos.

Quanto ao princípio da teoria da Universidade Corporativa de “oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização” (MAISTER [2] e EBOLI [1]), notamos que estas Universidades estão de fato com o foco voltado para o atendimento de necessidades centrais dos negócios de suas respectivas empresas. Com isso, evita-se muito desperdício de tempo e recursos em treinamentos não prioritários. Podemos perceber que as Universidades Corporativas destas empresas são eficientes para difundir a cultura, os valores, as tradições e a visão empresarial (cidadania corporativa). Também dedicam-se à criação de produtos e serviços importantes para o desenvolvimento das competências básicas do ambiente de negócios.

Diante destas considerações e análises, podemos apresentar a seguir as conclusões finais seguidas de algumas recomendações.

### 3. CONCLUSÃO.

Diante do que foi exposto ao longo do artigo e, especialmente na análise dos dados levantados, acreditamos que fica claro e ao mesmo tempo ratificado, a nossa conclusão de que o Modelo de Universidade Corporativa é uma ferramenta eficaz para a aprendizagem organizacional e que as Universidades Corporativas aqui citadas e analisadas correspondem ao modelo teórico.

Quanto à prática das Universidades Corporativas, os estudos de casos de Universidades Corporativas brasileiras demonstraram que as empresas analisadas souberam aplicar e tirar proveito da teoria, adaptando de modo eficiente conceitos ao seu ambiente operacional, obtendo resultados significativos em crescimento qualitativo e quantitativo de seus negócios. Com isso, acreditamos ter atingido nosso objetivo geral e específico, confirmando nossas hipóteses de que a metodologia da Universidade Corporativa é recomendável para empresas que tenham interesse em adotá-la.

Mesmo cientes de que são necessários estudos mais aprofundados e análises mais detalhadas para comprovação dos fatos, gostaríamos, antes de finalizar este trabalho, de tecer alguns comentários sobre o assunto. Como se viu, assim como muitos outros modelos teóricos que surgiram nas últimas décadas, o Modelo de Universidade Corporativa veio acrescentar novas maneiras de se pensar e aplicar na prática as teorias da Ciência da Administração. O seu conteúdo inclui questões fundamentais e uma nova modelagem para o aprendizado organizacional que acreditamos ser muito objetivo, prático e, se levado à frente com cuidado, planejamento e decisão, trará resultados nunca antes vistos pelas empresas. Afinal, a sociedade do conhecimento é marcada pelo uso da tecnologia e da informação, mas acima de tudo, na capacidade de “pensar” que só os seres humanos possuem.

No entanto, apesar da promessa de resultados promissores do modelo “Universidade Corporativa”, devem ser tomados muitos cuidados já conhecidos dos administradores. Comprometimento da alta administração da empresa, existência de recursos financeiros mínimos para implementação, eficiente e contínuo sistema de comunicação do novo modelo, envolvimento das pessoas e adaptação à realidade da empresa são alguns exemplos de cuidados fundamentais que devem ser tomados para que o processo de mudança não naufrague no meio do caminho. Assim como prédios de empresas e indústrias abandonadas que não acompanharam as mudanças no ambiente à sua volta, os “campus” e os projetos de Universidades Corporativas podem se tornar verdadeiros “elefantes brancos” para suas empresas, se não forem bem administradas.

Se uma empresa não possui o tamanho que justifique uma Universidade Corporativa, ou não está certa de que está preparada para uma mudança de tal porte, ela não deve abandonar o projeto de Universidade Corporativa. O tema traz diversos ensinamentos para “trazer de volta à linha” departamentos de Recursos Humanos sem foco nas suas atividades, fechados ao ambiente externo, que avaliam treinamentos pelos números de horas investidas e não pelos resultados práticos obtidos e que não promovem um ambiente propício para o trabalho e desenvolvimento dos colaboradores da empresa.

Por fim, o que podemos concluir sobre o ambiente das empresas é que os seres humanos que as dirigem estão sempre buscando “programas de mudança” que, de uma maneira inovadora, trazem muitos benefícios para o seu campo de atuação. Esses programas vem sempre com nomes bonitos, mas com conteúdos que, se analisados, não são novidade na maioria dos casos. Mas não ficam sem mérito, pois nós, seres humanos, somos assim motivados a mudar por essas novas propostas que nos fazem enxergar o que já estava à nossa frente, mas não víamos antes.

## 5. REFERÊNCIAS.

- [1] EBOLI, Marisa. Desenvolvimento e alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais: o surgimento das Universidades Corporativas. São Paulo: Schmukles Editores, 1999.
- [2] MEISTER, Jeanne C. Educação Corporativa. São Paulo: Makron Books, 1999.
- [3] MEISTER, Jeanne C. Educação Corporativa. São Paulo: Makron Books, 1999, p. 59
- [4] NETO, Otávio Cruz. Trabalho de campo como descoberta e criação. In MINAYO, M.C.S (org) Pesquisa social; teoria, método e criatividade. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 1994, p. 51
- [5] CARVALHO, Renata Pinheiro. Universidade Corporativa: uma nova estratégia para a aprendizagem organizacional. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2001.
- [6] CHOO, Chun Wei. The knowing organization; how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. New York: Oxford University Press, 1998.
- [7] NONAKA, I., TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- [8] ZARIFIAN, Philippe. A gestão da e pela competência. In: Seminário Internacional Educação Profissional, Trabalho e Competências, 28-29 nov. 1996, Rio de Janeiro. Conferências... [s.n.t]. (mimeogr.).
- [9] CARRION, Rosinha Machado. Reestruturação produtiva, processo de trabalho e qualificação dos operadores na indústria petroquímica no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1998. (Tese Doutorado em Administração).
- [10] FIOL, C. Marlene, LYLES, Marjorie, A . Organizational learning. Academy of Management Review, v. 10, n. 4, p. 803-813, Oct. 1985.
- [11] GARVIN, David A. Building a learning organization. Harvard Business Review, p. 78-91, July-aug. 1993.