

# Universidade corporativa: teoria e análise documentária

**Claudio Henrique Schons\***

**Claudine Schons\*\***

**Maristela Silveira Ribeiro\*\*\***

**Nilson Lemos Lage\*\*\*\***

**Francisco Antonio Pereira Fialho\*\*\*\*\***

**Aline França de Abreu\*\*\*\*\***

**Resumo** O presente artigo apresenta um panorama teórico e prático sobre a Universidade Corporativa. Discute-se o papel do e-Learning e das tecnologias da informação no suporte ao processo organizacional das Universidades Corporativas. Para expor estas relações a partir da revisão da literatura, foram avaliados diversos aspectos referentes a Universidade Corporativa numa empresa multinacional para evidenciar seu valor na comunicação, construção do conhecimento e aprendizado organizacional contínuo. A metodologia utilizada baseou-se na pesquisa bibliográfica e na pesquisa documental. Como aspecto conclusivo destaca-se a importância da Universidade Corporativa como catalisadora do capital humano e intelectual, assim como também do aprendizado individual e corporativo.

**Palavras-chave** Universidade Corporativa, e-Learning, Tecnologia da Informação.

## The corporative university: theory and documentary analysis

---

\* Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC. E-mail: claudioschons@cin.ufsc.br

\*\* Especialista em Tecnologias da Informação e da Comunicação em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUC-RS e Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento na Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC. E-mail: schons@egc.ufsc.br

\*\*\* Especialista em Gestão Escolar pela Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC. E-mail: mariribe@hotmail.com

\*\*\*\* Doutor em Linguística pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ e professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. E-mail: lage@floripa.com.br

\*\*\*\*\* Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina- UFSC, professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento e Chefe do Centro de Comunicação e Expressão. E-mail: fapfialho@terra.com.br

\*\*\*\*\* Doutora em Information Technology - Faculty of Engineering, University of Waterloo, U.W., Canadá e professora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. E-mail: aline@deps.ufsc.br

**Abstract** This article presents a theoretical and practical panorama of the Corporate University. It discusses the role of e-Learning and information technology in the support of the organizational process of Corporate Universities. To explicit these relations based on a review of the literature, several aspects were considered in a multinational firm in order to highlight the importance attributed to communication, knowledge construction and continuous organizational learning. The methodology was based on the bibliographical and documentary research. In conclusion, the paper considers the importance of Corporate University as a catalyser of human and intellectual capital, as well as of individual and corporate learning.

**Keywords** Corporate University, e-Learning, Information Technology.

## Introdução

Tendo em vista que o novo e principal valor econômico gerador de riqueza na sociedade é o conhecimento, cabe às organizações possibilitarem um melhor desenvolvimento de competências essenciais através de ambientes propícios para a criação e disseminação do conhecimento a fim de que este possa ser desenvolvido e utilizado por toda a rede de profissionais. Assim, o conhecimento gerado e utilizado na prática pode ser transformado em vantagem competitiva, gerando capital intelectual para as organizações.

As Universidades Corporativas (UC's) surgem nesse contexto, apoiando os novos paradigmas vigentes na sociedade do conhecimento. Sua essência pauta-se na capacitação contínua dos indivíduos para que estes desenvolvam habilidades e se tornem mais produtivos, propiciando melhores resultados às organizações.

Para Tarapanoff (2006, p.1218), “a maior arma para a sobrevivência das organizações no novo mercado competitivo que exige constante inovação é a sua capacidade de aprendizagem e, sobretudo, de criar novos conhecimentos”.

Assim, a educação torna-se um diferencial estratégico nas organizações e as Universidades Corporativas surgem para agregar valor e vantagem competitiva frente a seus concorrentes. Ulrich, Jick e Von Glinow (1993) corroboram com esse pressuposto, relacionando o aprendizado organizacional ao processo de mudança nas empresas.

Conforme Garvin (2000), “uma organização que aprende é aquela habilitada a criar, adquirir, interpretar, transformar e reter conhecimento e, propositadamente, modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e *insights*”.

Além disso, Tarapanoff (2006, p.1218) defende que, “em longo prazo, a única fonte permanente de vantagem competitiva da organização é a capacidade de aprender mais depressa do que os concorrentes, e que nenhuma força externa pode lhe subtrair o ímpeto dessa vantagem”.

Neste sentido, o presente artigo tem como objetivo abordar o contexto da Universidade Corporativa (UC) como detentora do aprendizado organizacional que, aliado às tecnologias (e-Learning), proporciona mudanças individuais e comportamentais nas organizações. Para ampliar a abordagem teórica do artigo, buscou-se analisar diversos aspectos referentes a UC em uma empresa multinacional considerada como referência por parte de outras empresas. Visando preservar a identidade da empresa escolhida, esta foi apresentada como “Empresa Alfa”.

Quanto a sua estrutura, o artigo está organizado da seguinte maneira: a segunda seção trata de conceituar e-Learning, e apresenta suas principais características, vantagens e obstáculos; na terceira seção, aborda-se o papel das universidades corporativas no meio empresarial, sua definição, principais problemas, desafios e tendências; além disso apresenta um panorama das principais universidades corporativas no Brasil. A metodologia empregada no desenvolvimento do presente artigo foi contextualizada na quarta parte; na quinta seção e em suas subseções são abordados os conteúdos e respectivos resultados referentes ao estudo de caso realizado na “Empresa Alfa”. Finalmente, a última seção traz as considerações finais decorrentes desta pesquisa.

## **O e-Learning e as Tecnologias da Informação**

Na visão de Tavares e Vasconcellos (2004), as organizações não precisam obrigatoriamente de um espaço físico para disseminação do conhecimento. Os autores afirmam que diante das tecnologias como a Internet e o uso das redes é possível a prática de aprendizagem a qualquer distância ou lugar.

Ao transportar a sala de aula para a tela do computador, derrubando barreiras, o e-Learning oferece uma extraordinária oportunidade de democratização do conhecimento.

Segundo Freitas (2003, p. 78),

as iniciativas de utilizar estratégias, para a gestão do conhecimento, tomam força com o uso em larga escala, de intranets, softwares de mapeamento de processos, aplicações de gerenciamento estatístico de dados, programas de colaboração e de integração de equipes de trabalho, sistemas para captação e disseminação de conhecimento, sistemas de e-Learning entre outras.

Nesta perspectiva, através das tecnologias da informação, o e-Learning proporciona por meio da Internet levar a educação a milhares de profissionais oferecendo cursos técnicos de graduação e pós-graduação, de qualificação dos trabalhadores, ou cursos de atualização de funcionários de diversas unidades de uma empresa.

Dessa forma, nota-se que o e-Learning possui como características facilitar a comunicação, a construção do conhecimento e o treinamento empresarial.

Além disso, Gundry (2003) destaca que o e-Learning tem como características básicas a aprendizagem em “horários flexíveis e fixos de tempo” e em “qualquer lugar”.

O mesmo autor destaca na tabela 1 as ferramentas utilizadas no e-Learning e as suas características de flexibilidade de tempo e de lugar.

<b>FERRAMENTAS DE E-LEARNING</b>	<b>FLEXIBILIDADE DE LUGAR</b>	<b>FLEXIBILIDADE DE TEMPO</b>
WWW	Em qualquer lugar	Em qualquer tempo
Fóruns de discussão	Em qualquer lugar	Tempo flexível
Chat	Em qualquer lugar	Tempo fixo
Audioconferência	Em qualquer lugar	Tempo fixo
Videoconferência	Em qualquer lugar	Tempo fixo

**Tabela 1.** Flexibilidade de tempo e lugar das ferramentas de e-Learning

Fonte: Gundry (2003).

Cabe destacar também as vantagens do e-Learning para as organizações e os funcionários, de acordo com Oliveira (2003, p.353):

- Os cursos pela intranet ou internet são de fácil acesso e não precisam de software adicional (apenas do *browser*);
- O ritmo do treinamento pode ser definido pelos próprios funcionários. O treinamento está à disposição deles em qualquer lugar;
- Os custos podem ser menores;
- Os deslocamentos são eliminados;
- As atualizações podem ser obtidas rapidamente pela internet, intranet ou rede da empresa;
- O tempo necessário para o aprendizado pode ser reduzido em 50%.

Já os obstáculos apresentados nas organizações segundo Oliveira (2003, p. 354) são:

- Se a empresa não tem acesso a banda larga, o acesso é mais lento e a interatividade é menor;
- Os recursos de áudio e vídeo podem não ser possíveis em sua rede;
- Alguns cursos não são apropriados ao ensino por rede ou só são eficazes se combinados com treinamento conduzido por instrutor;
- Os usuários precisam ser razoavelmente auto-orientados ou estar bastante motivados.

Segundo Hall (2002) os sistemas de formação por meio da Internet espalham-se rapidamente em todo o mundo gerando economias de 50% do tempo investido e reduzindo de 35% a 50% o custo em treinamento. De acordo com o autor, mudanças constantes em tecnologia e necessidades de treinamento, bem como a cultura organizacional, têm sido um dos fatores que fragilizam a implantação.

Além disso, o e-Learning ainda não obteve total adesão devido à própria conceituação do termo, que gera hesitação por parte dos usuários. Neste sentido, faz-se necessário esclarecer os termos educação a distância, educação on-line e e-Learning, que são termos comuns da área, mas que não são iguais entre si.

Almeida (2003, p. 6) destaca que

a educação *on-line* é uma modalidade de educação a distância realizada via internet, cuja comunicação ocorre de forma síncrona ou assíncrona. Tanto pode utilizar a internet para distribuir rapidamente as informações como pode fazer uso da interatividade propiciada pela internet para concretizar a interação entre as pessoas, cuja comunicação pode se dar de acordo com distintas modalidades comunicativas.

Já a educação a distância, para Aretio (1994), é um sistema tecnológico de comunicação bidirecional, que pode ser massivo e que substitui a interação na sala de aula entre professor e aluno. Trata-se de um meio preferencial de ensino pela ação sistemática e conjunta de diversos recursos didáticos; do apoio de uma organização e tutoria, que propiciam uma aprendizagem flexível e independente.

Holmberg (1989) corrobora afirmando que “a educação a distância é uma forma de comunicação pedagógica não contínua, seja ela unidirecional ou bidirecional”.

Por contrapartida, Rosenberg (2001), conceitua e-Learning como sendo “o uso de tecnologias de Internet para oferecer soluções que ampliem o conhecimento”.

Para Almeida (2003, p. 6), “o *e-Learning* é uma modalidade de educação à distância com suporte na internet que se desenvolveu a partir de necessidades de empresas relacionadas com o treinamento de seus funcionários, cujas práticas estão centradas na seleção, organização e disponibilização de recursos didáticos hipermediáticos”.

Nesta direção, Oliveira (2003) conclui que o e-Learning revolucionará a forma de desenvolver as capacidades dos quadros de funcionários, pois não se limita à facilidade de acesso, permitindo a difusão de conteúdos atualizados, dinâmicos e personalizados, proporcionando melhores experiências de aprendizado e estimulando a colaboração das pessoas.

Assim, pode-se dizer que a conceituação de e-Learning está focada na forma de educação à distância (EAD) que utiliza as tecnologias da informação e, preferencialmente, a Internet como meio de suporte.

A seguir apresenta-se um panorama relacionado às Universidades Corporativas desde os conceitos até as tendências atuais.

## Universidade Corporativa

O contexto em que as organizações operam se caracteriza por variáveis com forças diferentes e que provocam mudanças e turbulências. Entre essas variáveis, as que produzem maior impacto sobre as organizações correspondem às tecnologias e ao ambiente.

Neste sentido, cabe ressaltar, no presente artigo, o uso das tecnologias que determinam a natureza da estrutura e do comportamento organizacional das empresas e que juntamente com a educação tornam-se diferenciais nas organizações.

Um número crescente de empresas começa a perceber a necessidade de transferir o foco das ações de educação e treinamento corporativos de eventos únicos em sala de aula, cujo objetivo é o desenvolvimento de qualificações isoladas, para a criação de uma rede de aprendizagem permanente, na qual os funcionários compartilham idéias e inovações com o objetivo de solucionar problemas reais das empresas.

Nesta direção o foco passa a ir além do funcionário isoladamente para o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem da organização através das tecnologias da Internet (e-Learning), que possuem ferramentas colaborativas, fazendo com que todos participem através de uma visão sistêmica em que tudo é integrado.

Assim, as Universidades Corporativas surgem como instrumentos que as organizações usam para fazer um mapeamento das necessidades que se tem de aprendizagem, transformando isso de uma forma estruturada em longo prazo para toda a organização, vislumbrando as áreas de maior emergência e fazendo um plano.

Segundo Tarapanoff (2006, p. 1219),

A universidade corporativa surgiu como um desdobramento ou aprofundamento das atividades de treinamento dos Departamentos de Recursos Humanos nas empresas. Sendo que no início ela era um pouco mais do que centros destinados a melhorar as habilidades dos seus técnicos. Após os anos 80 passou-se a ter como características principais uma estrutura mais horizontalizada e flexível, com tomada de decisão descentralizada (opondo-se a estruturas organizacionais rígidas). A consequência foi a guinada de foco para o desenvolvimento das capacidades individuais de forma contínua, de modo a manter útil e eficiente o seu capital intelectual.

Não obstante, Meister (1999) define as Universidades Corporativas como “um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”.

Já Vergara (2000) considera que as Universidades Corporativas agregam aos tradicionais programas de treinamento e desenvolvimento a crença de que a educação é um processo contínuo, que a empresa precisa ter uma cultura forte e coesa para poder enfrentar as ameaças do

ambiente e se manter competitiva, e que o desenvolvimento das pessoas precisa estar alinhado com as estratégias da empresa.

As Universidades Corporativas são reestruturações dos ambientes de aprendizagem para que eles sejam mais proativos, centralizados, determinados e realmente estratégicos. (MEISTER, 1999)

Para Eboli (1999), as empresas que estão adotando as UC's buscam sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, além dos conhecimentos técnicos e instrumentais. Afirma ainda a autora que as experiências mais bem sucedidas nessa área envolvem parcerias com instituições de ensino superior que podem, de alguma maneira, agregar valor com conhecimentos críticos ao negócio.

Cabe ressaltar os principais problemas e desafios das UC's no Brasil (Eboli, 2006). São eles:

- Criar uma conexão entre Educação Corporativa e Gestão do Conhecimento;
- Estender as ações educacionais aos demais públicos (cadeia produtiva e comunidade);
- Mensurar adequadamente os resultados obtidos;
- Promover o envolvimento da média / alta gerência;
- Promover o envolvimento dos *stakeholders*<sup>1</sup>.

Já Meister *apud* Carvalho (2001), destaca os dez componentes fundamentais do projeto de uma Universidade Corporativa: 1. Formar um sistema de controle 2. Criar uma Visão 3. Recomendar o alcance e a estratégia de obtenção de recursos 4. Criar uma organização 5. Identificar Interessados 6. Criar Produtos e Serviços 7. Selecionar Parcerias de Aprendizagem 8. Esboçar uma Estratégia de Tecnologia 9. Criar um sistema de avaliação e 10. Comunicar, Comunicar e Comunicar.

Segundo Freitas (2003), as primeiras universidades corporativas brasileiras buscavam modelos virtuais que as tornassem capazes de levar o conhecimento a toda a sua clientela espalhada pelo país.

De acordo com o mesmo autor, “o cenário da Universidade Corporativa no país, pela Internet (e-Learning), está em processo de aprendizagem, sendo sua implementação pouco a pouco alinhada com o plano de negócio da empresa, provocando mudança cultural na visão estigmatizada de que treinar é sinônimo de despesa (custo)”.

Aisenberg (1999) complementa destacando que estão em pleno desenvolvimento no Brasil as implantações de UC's nas grandes empresas do país, como, por exemplo, Banco do Brasil, Petrobrás, Xerox e Embratel.

O uso do e-Learning em ambientes corporativos é cada vez maior. Conforme pesquisa realizada pelo site E-learning Brasil<sup>1</sup>, 567 organizações já possuem algum tipo de treinamento on-line. Na

---

<sup>1</sup> Stakeholders são as pessoas ou organizações que são de alguma forma afetadas pelo sistema e/ou que tem direta ou indiretamente influência nos requisitos do sistema.

<sup>1</sup> Números atualizados até o dia 28/11/2007. Disponível em: <<http://www.elearningbrasil.com.br/home/brasil/index.asp>>

tabela abaixo observa-se o crescimento do E-Learning nas organizações desde seu surgimento até os dias atuais.

<b>ANO</b>	<b>QTIDADE DE ORGANIZAÇÕES</b>	<b>CRESCIMENTO</b>
1999	5	-
2000	48	860%
2001	100	108%
2002	253	153%
2003	331	31%
2004	423	28%
2005	468	11%
2006	542	16%
2007	567	5%

**Tabela 2.** Crescimento do e-learning nas organizações

Fonte: E-learning Brasil, 2007.

Segundo os autores Terra e Gordon (2002), grandes organizações como Intel, AT&T, Bank of Montreal, Dell, Accenture, GM, IBM, Lucent, Cisco, PriceWaterhouseCoopers dentre várias outras já aderiram ao e-Learning. Assim, percebe-se o crescimento do e-Learning no meio organizacional, sendo utilizado como ponto de apoio para o treinamento e aperfeiçoamento de novas habilidades que os funcionários devem ter na sociedade do conhecimento.

Eboli (2006), corrobora ressaltando no quadro a seguir as principais Universidades Corporativas Brasileiras que estão investindo neste novo modelo de aprendizado organizacional contínuo.

A	B	C	D	E	F	G	
Abril	Banco Central	CAIXA	Dana	Elektro	Facchini	Globo	
Abrange	Banco do Brasil	Carrefour	Datasul	Eletro norte	Fiat	GM	
Accor	BankBoston	Casas		Elevar	FIEP	GVT	
Albert Einstein	Bematech	Pernambucanas		Elma Chips	FIESC		
Alcatel	BIC	Citigroup		Emasa	Fleury		
Alcoa	BNDES	Correios		Embraer	Ford		
Algar	Bom Preço	CVRD		Embratel			
Ambev	Braskem			Ericsson			
Amil	Bristol&Myers.&Squib						
H	I	K	L	M	N	O	
Habib's	IBM	Kraft Foods	Leader	Martins	Natura	Oracle	
	Illy Café		Magazine	McDonald's	Nestlé	Orbitall	
	Inepar			Metrô - SP	Novartis	Origin	
	Itaú			Microsiga			
				Motorola			
P	R	S	S	T	U	V	X
Petrobrás	Real-ABN	Sabesp	Semco	Tam	Ucip	Vallé	Xerox
Providência	Rede Bahia	Sadia	Siemens	Telemar	Ultragaz	Visa	
	Remer	Sebrae-RS	Softway	Telemig Celular	Unibanco	Vivax	
		Serasa	Souza Cruz	Tigre	Unimed	Volls	
		Secovi	Syngenta	Transportadora Americana	Unisys	Votorantim	
		Seguro				Cimentos	

**Quadro 1.** As Universidades Corporativas no Brasil.

Fonte: Eboli (2006).

Já como tendências, Jeanne Meister e Tom Kraack *apud* Eboli (2006), apresentaram os resultados de uma pesquisa realizada com 250 diretores de UC's que destacaram a evolução das UC's de "provedores de aprendizagem" para "parceiros estratégicos e incubadoras de inovação" nas organizações.

Eboli (2006) acrescenta ainda como tendência no Brasil o processo de consolidação, aprimoramento, ampliação das experiências já existentes; a internacionalização dos sistemas de educação corporativa e as mudanças e inovações, como intercâmbio entre SEC's, atividades compartilhadas, etc.

A seguir analisa-se a Universidade Corporativa da "Empresa Alfa" a partir da revisão da literatura construída no presente artigo.

### **Método adotado na pesquisa**

Como pedra norteadora deste artigo, utilizou-se primeiramente a pesquisa bibliográfica, que forneceu os subsídios teóricos necessários para a fundamentação do estudo. Posteriormente, efetuou-se a pesquisa documental sobre a "Empresa Alfa" a partir da análise de documentos que ainda não receberam um tratamento analítico, no intuito de coletar informações factuais conforme escopo da pesquisa.

Para Gil (2002), a pesquisa documental apresenta várias vantagens, dentre as quais destacam-se:

- Considera os documentos como fonte rica e estável de dados;
- Exige na maioria das vezes baixo custo se comparada a outras pesquisas pois a execução da análise dos documentos depende geralmente apenas da capacidade do pesquisador e sua disponibilidade de tempo;
- Não exige contato com os sujeitos da pesquisa, o que em muitos casos é difícil ou até mesmo impossível.

Quanto às limitações desse tipo de pesquisa, Gil (2002) apresenta como mais frequentes a não-representatividade e a subjetividade dos documentos. Na presente pesquisa, para garantir a representatividade foram analisados documentos institucionais diversificados, a maioria internos à empresa (disponibilizados na intranet) e de uso restrito tais como: normas técnicas, artigos, depoimentos, estudos de casos e relatórios anuais.

No que diz respeito à objetividade, os autores buscaram tratar as diversas implicações relativas aos documentos antes de formular uma conclusão definitiva. Para proporcionar uma maior confiabilidade, a análise de cada documento foi realizada duas vezes por cada autor, e posteriormente as diferenças foram analisadas em conjunto, conforme proposição de Krippendorff (2004).

Desta forma, a finalidade da utilização destes métodos de pesquisa é colocar os pesquisadores em contato direto com o que foi escrito sobre o tema e possibilitar através da prática a investigação de diversos contextos, sujeitos e saberes, proporcionando uma melhor visão e conclusão do problema proposto.

### **O caso da “Empresa Alfa”**

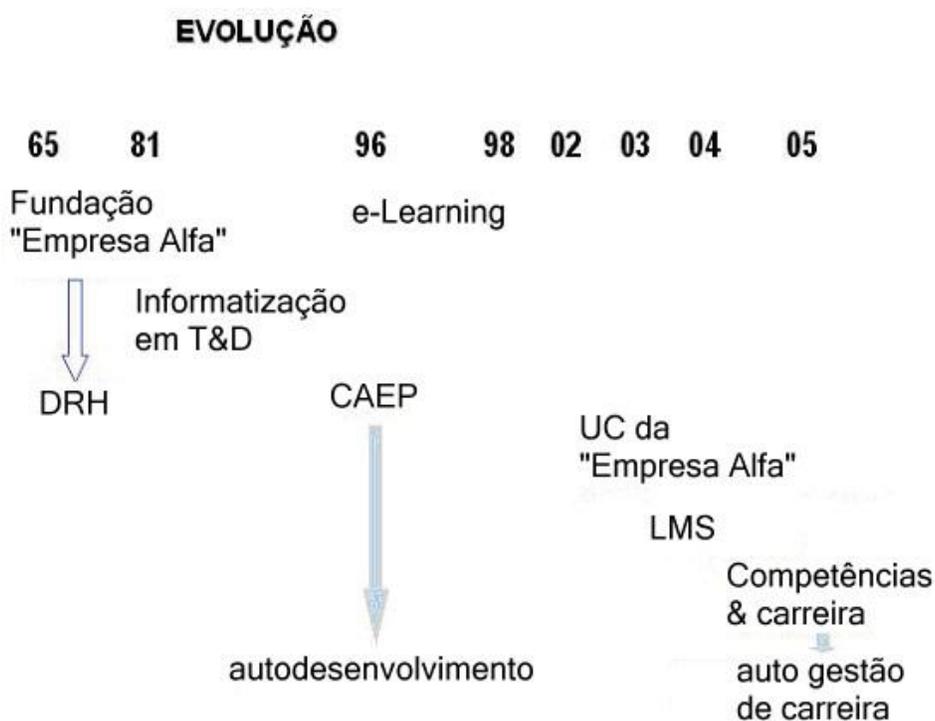
A “Empresa Alfa”, mundialmente considerada uma das principais empresas de telecomunicações, criou em 2003 sua UC com o intuito de alavancar e acelerar seus resultados expressos conforme objetivos estratégicos através da preparação de suas equipes, fomentando e facilitando a transformação da cultura empresarial expressa em sua missão, visão e valores em seu modelo de gestão. Buscou também atuar como patrocinadora e estimuladora, junto a cada empregado, do autodesenvolvimento como fonte de realização pessoal e crescimento comprometido.

A estrutura da “Empresa Alfa” com relação à educação continuada começou com os cursos de treinamento dos departamentos de RH. No início da década de 1980, com a informatização criou sua TV Executiva, um canal de comunicação interna que surgiu para disseminar o conhecimento, sendo ampliado em 1996 com o espaço físico do Centro Avançado de Educação Permanente (CAEP), onde visou-se motivar os colaboradores a trabalharem o autodesenvolvimento em atividades presenciais, incluindo oficinas de treinamento e “biblioteca” de acervo no site educacional (e-Learning).

Nos anos seguintes houve a ampliação com a criação dos cursos de *Master in Business Administration* (MBA) de Gestão Empreendedora e de Logística da Informação, além da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) em parceria com Instituições físicas. Em 2003, buscando enriquecer a sua estrutura e com o avanço das novas tecnologias (LMS) criou sua UC tendo como seu campus virtual a *intranet* e *extranet*, ambas com acesso a partir do Portal

Corporativo da empresa, cujo objetivo estratégico era ampliar radicalmente a apropriação pelos empregados e pelos responsáveis por capacitação em todas as áreas de negócios amparados por ferramentas de aprendizagem disponíveis, a fim de alavancar diferenciais competitivos através das competências e carreiras (autogestão de carreiras).

Na figura 1 apresenta-se o histórico de evolução da estrutura da UC, desde a sua fundação, do Centro Avançado de Educação Permanente (CAEP) ao que é hoje a Universidade Corporativa da “Empresa Alfa”.



**Figura 1.** A evolução histórica da UC da “Empresa Alfa”

Fonte: Empresa Alfa – UC (2006).

A missão da UC da “Empresa Alfa” tem como ênfase tornar disponíveis, ampla e permanentemente, oportunidades de crescimento pessoal e profissional, em todos os níveis e áreas, tendo como fundamento o desenvolvimento de competências críticas para o resultado da empresa.

Já sua visão apresenta como foco possibilitar o crescimento pessoal e profissional de seus empregados e parceiros, tornando-se referência na construção da excelência da empresa.

### ***Princípios e fundamentos da UC da “Empresa Alfa”***

Os princípios da UC da “Empresa Alfa” são inspirados no livro “Educação Corporativa no Brasil – Mitos e verdades”, da autora Marisa Eboli. Neste sentido, procura-se fundamentar os princípios da seguinte forma:

- **Competitividade:** promovem o desenvolvimento do capital intelectual buscando alavancar diferenciais competitivos através das competências.
- **Perpetuidade:** buscam preservar a integridade e futuro da empresa estimulando a cultura empresarial através da promoção, transformação e renovação de valores e crenças.
- **Disponibilidade:** oferecem as condições e incentivos para a aprendizagem de seus colaboradores, fomentando a educação permanente.
- **Cidadania:** desenvolvem colaboradores atuantes que estimulam e respeitam o pensamento crítico e a ética no relacionamento.
- **Parceria:** com líderes e gestores educadores e entidades de ensino visam consolidar a gestão do capital intelectual.
- **Sustentabilidade:** integram às políticas do bom uso dos recursos financeiros comprometendo com o retorno de investimento através de sua ação.

Não obstante, a UC da “Empresa Alfa” apresenta como fundamentos o crescimento da organização através das pessoas; aprender a qualquer tempo, em qualquer hora, em qualquer lugar; sustentação das ações de desenvolvimento desde o simples registro até o “*delivery*” de oportunidades, com uso de tecnologias.

### ***Escolas***

A UC da “Empresa Alfa” é composta por quatro escolas com segmentos específicos da organização, vinculadas ao projeto de carreira e sucessão da empresa.

Suas escolas estão categorizadas da seguinte forma:

- **Escola de Tecnologia:** tem como foco projetos de soluções em telecomunicações e teleinformática;
- **Escola de Gerenciamento:** tem como foco conteúdos relacionados à competência organizacional de gerenciamento de pessoas, de recursos financeiros, materiais e de processos de gestão;
- **Escola de Negócios:** tem como foco conteúdos relacionados à competência organizacional de relacionamento com o mercado e com os clientes, especialmente marketing, vendas, inteligência competitiva e estratégia;
- **Escola de Formação:** tem como foco conteúdos orientados pelo planejamento de mão-de-obra e correlatas perspectivas de performance, como: estágios, graduação, pós-graduação, capacitação em idiomas e certificação profissional.

## ***Tecnologia***

A UC da “Empresa Alfa” é gerenciada pelo *software* Saba Learning, utilizando como ambiente virtual de aprendizagem o Learning Management System – LMS SABA.

Este ambiente é acessado através da Intranet, que constitui a porta de entrada do Campus virtual da UC da “Empresa Alfa”. Cabe ressaltar que todo o conteúdo da Intranet é coordenado pela UC da “Empresa Alfa” que está diretamente ligada à área de Recursos Humanos.

Em sua plataforma são oferecidos cursos a distância com tutoria especializada, em que o usuário pode utilizar múltiplos produtos e gerir atividades em seu portfólio, como: seleção de cursos, inscrições em turmas, autorizações de gestores para iniciativas de desenvolvimentos individuais ou de equipe, solicitações de cursos, entrega de conteúdos eletrônicos, etc.

Além disso, podem ser encontrados no portfólio conteúdos on-line para autodesenvolvimento (busca no acervo, dicas de informática, dicionários, gramática on-line, etc), livros, vídeos, CD’s, projetos compilados, manuais e apresentações.

Cabe ressaltar também como uso da tecnologia as comunidades virtuais ou comunidades de prática, que são espaços destinados à participação e colaboração de especialistas em conteúdos de interesse da “Empresa Alfa”; e de empregados com necessidade de aprofundamento ou esclarecimento de dúvidas e de curiosidades em geral. Para a construção colaborativa do conhecimento nessas comunidades os usuários têm acesso ao Fórum de discussão, chats e e-mails.

## ***Resultados***

Entre os resultados constatados na UC da “Empresa Alfa” destaca-se o uso constante do capital humano, capital intelectual e das tecnologias.

Em relação ao capital humano, nota-se a preocupação da UC da “Empresa Alfa” de disponibilizar ferramentas para o autodesenvolvimento das pessoas ao oferecer conteúdos que incluem desde aspectos técnicos até comportamentais, além de capacitar todos os níveis de sua organização desde os executivos, passando pelos profissionais de telecomunicações e chegando aos estagiários.

Em relação ao capital intelectual, nota-se que houve investimentos e melhoras nos seus programas de formação, como também na instalação, desenvolvimento e consolidação das competências organizacionais que partem dos princípios inspirados em Eboli (1999), que afirma que: “o capital intelectual será o fator de diferenciação das empresas no próximo milênio”. Além disso, possui missão e visão que destacam a importância da aprendizagem organizacional, onde constata-se que dar oportunidade de ensinar e acelerar o fluxo do conhecimento é uma prioridade da UC da “Empresa Alfa”.

Já as tecnologias representadas por *www*, *tv* executiva, *intranet*, *e-Learning*, *multimídia*, *áudio* e *videoconferência*, *portal corporativo*, *sistema de gerenciamento de aprendizagem (LMS)*,

ferramentas colaborativas, groupware (comunidades virtuais), banco de dados de conhecimento, extranet demonstram a preocupação da empresa em atualizá-las expandindo-as e utilizando-as das mais diversas formas para proporcionar o auxílio na organização de aprendizagem, na gestão do conhecimento colaborativo e nas redes sociais.

Cabe ressaltar que as ferramentas colaborativas, como as representadas nas comunidades virtuais da UC da “Empresa Alfa” – por exemplo, e-mails, fóruns e chats – permitem que as pessoas compartilhem informações auxiliando-as na gestão do conhecimento e no processo de aprendizagem da organização.

De acordo com Batista (2003), as ferramentas colaborativas “deixam à disposição conhecimento, informações e até mesmo transações a qualquer momento constituindo a base dos sistemas de conhecimento”.

Como resultado positivo destaca-se também a vantagem financeira dos cursos a distância realizados na UC da “Empresa Alfa”, pois os custos realizados num treinamento a distância são em torno de 300 reais, muito aquém dos promovidos presencialmente que geravam gastos em torno de 850 reais por profissional.

## **Considerações Finais**

Este artigo buscou traçar um panorama do modelo de aprendizagem organizacional que constitui a Universidade Corporativa.

Nesse sentido, com a análise sobre o e-Learning e as tecnologias da informação, procurou-se demonstrar como esses instrumentos auxiliam e dão suporte ao processo organizacional das UC's, além de evidenciar o seu valor para a comunicação, construção do conhecimento e treinamento empresarial.

Da mesma forma, buscou-se descrever as teorias, conceitos, componentes, cenário, problemas, desafios e tendências que norteiam as Universidades Corporativas, constatando-se a sua importância para o desenvolvimento da educação continuada. Neste sentido, o caso da Universidade Corporativa da “Empresa Alfa” consolida-se como um dos meios mais eficientes de educação continuada.

As observações e reflexões realizadas até o momento a respeito da Universidade Corporativa indicam a sua importância como catalisadora do capital humano e intelectual e do aprendizado individual e corporativo.

Artigo recebido em 15/12/2007 e aceito em 13/03/2008.

## **Referências**

AISENBERG, Daniel. *A Educação bate à porta das empresas*. Internet Business. Rio de Janeiro, out. 1999. Disponível em: <<http://www.informal.com.br>> Acesso em 4 de setembro de 2006.

ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de. *Educação a distância na internet: abordagens e contribuições dos ambientes digitais de aprendizagem*. Educação e Pesquisa. vol.29 n.2 São Paulo jul./dic. 2003, p.327-340. ISSN 1517-9702.

ARETIO, Lorenzo Garcia. *Educación a Distancia Hoy*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid, 1994.

BATISTA, Pablo Dantas. *O papel da intranet na comunicação organizacional*. Disponível em: <<http://www.facom.ufba.br/pex/pablodantas.doc>>. Acesso em 2 de outubro de 2006.

CARVALHO, Renata Pinheiro. *Universidade Corporativa: uma nova estratégia para a aprendizagem organizacional*. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) –

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

EBOLI, Marisa. *Desenvolvimento e alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais: o surgimento das Universidades Corporativas*. São Paulo: Schmukles Editores, 1999.

EBOLI, Marisa. *Educação Corporativa - Desenvolvendo a Excelência Profissional e Organizacional*. Palestra ministrada na Escola de Governo – Goiás, jun. 2006.

FREITAS, Maria do Carmo Duarte. *Educação corporativa: um método de apoio à decisão para implantação nas organizações empresariais*. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

GARVIN, David A. *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Massachusetts. Harvard Business School Press, 2000.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

GUNDRY, John. *How Flexible is E-Learning?* Article from Knowledge Ability Ltd, Malmesbury UK, 2003. Disponível em: <<http://www.knowab.co.uk/elflexible>> Acesso em 16 de setembro de 2006.

HALL, B. *A receita do e-learning*. In. HSM Management, ano 5, n. 29, Novembro/Dezembro. São Paulo: HSM, 2002.

HOLMBERG, Borje. *Status and Trends of Distance Education*. 2nd Edition, Sector Publishing: Sweden, 1985, In Revista Iberoamericana de Educación Superior a Distancia, Vol. I, nº 3, junho de 1989, pg. 20.

KRIPPENDORFF, Klaus. *Content analysis: an introduction to its methodology*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2004.

MEISTER, Jeanne C. *Educação Corporativa*. São Paulo: Makron Books, 1999.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de. *T.I.C – Tecnologias da Informação e da Comunicação*. São Paulo: Érica, 2003.

ROSENBERG, Marc. *E-learning: estratégias para a transmissão do conhecimento na era digital*. São Paulo: Markon Books, 2001.

TARAPANOFF, Kira. *Educação Corporativa*. In: GECIC – I Congresso Ibero-Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva. 2006. Curitiba. Anais. Curitiba: 2006.

TAVARES, André Cardoso; VASCONCELLOS, Jorge Eduardo de. *Universidade Corporativa*. Disponível em: <<http://www.jorgeeduardo.cjb.net>>. Acesso em: maio 2004.

ULRICH, Dave; Von Glinow, Mary Ann e Jick, Todd. *High Impact learning: building and diffusing learning capability*. Organizational Dynamics , pág. 52-66, EUA, autumn, 1993.

VERGARA, S. C. *Universidade Corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional*. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, v. 34, n.5, p. 181-188, set./out. 2000.