



**9º Congresso de Pós-Graduação**

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO**

**Autor(es)**

---

EVERALDO SAJIORO JUNIOR

**Orientador(es)**

---

SANETE IRANI DE ANDRADE

**1. Introdução**

---

A empresa estudada iniciou suas atividades em 1967, em Limeira/SP e consolidou-se como uma das mais importantes fábricas de sistemas de exaustão da América Latina. Em meados de 2001 adotou uma nova estratégia comercial e passou a fornecer e a focar no mercado de reposição com a mesma tecnologia adquirida nos mais de 30 anos de fornecimento às empresas montadoras. Atualmente, com uma diversificada linha de produtos, possui mais de 1.700 itens e oferece ao mercado produtos que acompanham a evolução tecnológica; investe constantemente em melhorias de processos e em tecnologia, além de buscar continuamente a satisfação dos serviços oferecidos.

Em 2000, os profissionais da equipe comercial possuíam formações acadêmicas díspares ou nenhuma formação específica para as tarefas que exerciam, tais como raciocínio lógico, noções básicas de planejamento de atividades, capacidade de análise; faltavam-lhes competências necessárias para o bom desempenho da função para a qual haviam sido contratados. A área de vendas possuía uma estrutura totalmente equivocada para a obtenção dos resultados necessários para a organização. Logo, a necessidade de desenvolvimento dos profissionais e suas competências e a estruturação desse departamento tornaram-se tarefas imprescindíveis para a continuidade do negócio, caso contrário, as perspectivas de sucesso dos negócios poderia ficar comprometida.

Após vários estudos, decidiu-se pela implantação de uma universidade corporativa, objetivando capacitar os funcionários para atender aos objetivos propostos pela empresa.

**2. Objetivos**

---

Descrever o processo de implantação da Universidade Corporativa da empresa em estudo.

**3. Desenvolvimento**

---

O conceito de UC vem da década de 50 quando nos USA, mais precisamente em Crotonville a General Electric – GE, onde foi criada a primeira UC. Porém, o impulso para o seu desenvolvimento, somente foi observado nos finais dos anos 80. No Brasil as UC's começaram a ser implantadas no início da década de 90 e foram criadas para que conseguissem alinhar as estratégias das organizações

de forma a contemplar seus fatores críticos de sucesso, com o desenvolvimento das competências necessárias para o alcance de suas metas.

A aprendizagem torna-se organizacional a partir do momento em que modelos interpretativos (ou modelos mentais, de acordo com Senge) e rotinas deixam de ser apenas individuais e são compartilhadas por todos da organização. (KIM, 1998).

O autor supra citado ainda destaca haver dois níveis de aprendizagem individual: a aprendizagem operacional, traduzida nas rotinas e procedimentos e a aprendizagem conceitual, em que o papel do pensamento da reflexão faz a diferença. A aprendizagem conceitual leva à modificações na estrutura dos modelos mentais, que por sua vez abrem oportunidades contínuas de aprendizagem, e só haverá aprendizagem organizacional uma vez que o desenvolvimento das habilidades físicas/técnicas know-how - estiver cada vez mais articulado com a aprendizagem conceitual - know-why.

É através da aprendizagem que se consegue alavancar o conhecimento tácito, que transmitido e armazenado dentro da organização é repassado aos seus membros para que ele se torne tácito novamente. Esse é o papel do ciclo do gerenciamento do conhecimento, ou espiral do conhecimento: o conhecimento tácito mobilizado é ampliado organizacionalmente através de módulos de conversão do conhecimento e cristalizados em níveis ontológicos superiores (NONAKA; TAKEUCHI, 1998).

Conforme Eboli (2004) para a estruturação de uma Universidade Corporativa – UC, há necessidade de as empresa perseguirem algumas etapas. Em primeiro lugar é de fundamental importância que a alta administração seja a patrocinadora do projeto em discussão, tanto no aspecto financeiro como no apoio incondicional para a sua estruturação. O segundo ponto é a definição dos fatores críticos de sucesso para a organização, a partir disso, elaborar o escopo do projeto que é baseado no diagnóstico das competências críticas empresariais e humanas necessárias para tal.

A autora supra mencionada acrescenta que para que uma organização estruture uma UC, três pontos devem ser trabalhados; 1) elevar o patamar de competitividade empresarial por meio do desenvolvimento, da instalação e consolidação das competências críticas empresariais e humanas. 2) o que deve ser feito para que a UC seja eficaz ou seja, que efetivamente aumente a inteligência da empresa por meio da implementação de um modelo de gestão de pessoas, e de conhecimento; 3) é essencial que a instalação da mentalidade de aprendizagem contínua ocorra de forma alinhada em três níveis: empresa, lideranças e pessoas.

De acordo com os especialistas têm-se alguns aspectos positivos e negativos decorrentes da implantação de uma UC em uma organização. Os positivos são:

Infusão do conceito do aprendizado contínuo e conhecimento da organização atrelado

à sua estratégia que necessariamente contemplam os fatores críticos de sucesso;

criação de diferenciais competitivos através do desenvolvimento das competências específicas requeridas; e, desenvolvimento das pessoas tanto no aspecto pessoal como profissional fazendo-as com se alinhem cada vez mais com a cultura da organização.

Alguns negativos são: custos; perda de funcionários treinados para a concorrência e/ou para o mercado de um modo geral; dificuldade do nivelamento educacional e cultural dos treinandos entre outros.

A Metodologia utilizada para a pesquisa de campo foi o estudo de caso descritivo. Entende-se por estudo de caso “quando se deseja retratar o dinamismo de uma situação numa forma muito próxima de como ela acontece na realidade e quando se está interessado no que e como está ocorrendo o fenômeno” (MARION, 2010, p. 56)

#### 4. Resultado e Discussão

---

Na atual fase de relacionamento comercial existe um excesso de produtos e serviços com a mesma qualidade, mesmos preços, mesma performance e mesmo design para todos que trabalham com esse tipo de produto. Logo, alguns diferenciais são obtidos através das pessoas. Para que isso fosse possível investir em educação foi uma proposta apresentada referenciando um requisito fundamental para os que aceitaram a participar do desafio.

O desenvolvimento contínuo das competências através da avaliação dos indicadores mensuráveis de performance em vendas, avaliação de desempenho de competências pelos gestores de equipe, autoavaliações efetuadas pelos próprios profissionais e avaliação do mercado através dos clientes proporcionaram um resultado construído em forma de mapa, das competências que apresentaram necessidades de serem trabalhadas, desenvolvidas e aprimoradas.

Para estruturação da UC foi eleito um comitê de coordenação cujos profissionais são das seguintes áreas: comercial (gerente e supervisores); inteligência de mercado (analista); T&D (analista); engenharia/marketing (gerente e analista); diretoria (presidente); prestadores de serviços nas áreas de capacitação comportamental: (psicopedagoga organizacional); e marketing/técnicas de gestão comercial (especialista em marketing).

O comitê de coordenação teve a seguinte função/tarefa: a) identificação e a priorização das necessidades de aprendizagem fundamentais para a capacitação dos profissionais que desempenhavam a função de vendedores e supervisores de vendas associando-as às estratégias da empresa; b) definição da metodologia utilizada (definiu-se como metodologia ideal as aulas expositivas); c) planejar a grade de treinamentos, bem como seus objetivos, justificativas e conteúdos, além da ordem dos assuntos trabalhados.

A estruturação da UC foi fundamentada em três etapas: 1) desenvolvimento de competências comportamentais; 2) desenvolvimento

de competências técnicas de marketing (inclusive as comerciais); 3) desenvolvimento de competências técnicas do produto. A partir da definição dessas competências básicas para cada uma delas foram desenvolvidas disciplinas que propiciaram o aprendizado nesses respectivos princípios utilizando o desenvolvimento do CHA (conhecimento, habilidades e atitudes) Para atender a necessidade da equipe trabalhada, foram definidas 10 competências: 1) compromisso com os objetivos; 2) proatividade; 3) aprendizagem; 4) marketing pessoal; 5) negociação; 6) adaptabilidade; 7) comunicação; 8) trabalho em equipe; 9) visão estratégica e 10) liderança.

Desenvolveu-se, também, um cronograma de treinamento, com distribuição de carga horária para cada disciplina trabalhada. A avaliação de desempenho foi fundamental em todo processo de aprendizagem para apurar uma métrica para dos resultados. Assim foi estabelecida uma pesquisa com o grupo de consultores de negócios junto aos clientes. Os resultados obtidos nessa pesquisa foram extremamente satisfatórios e ficou evidenciada a eficácia da UC.

A UC também priorizou investimentos em qualidade de vida disponibilizando profissionais da área de saúde nos eventos e incentivando os profissionais a buscarem um equilíbrio físico e mental, permanentemente.

## 5. Considerações Finais

---

O artigo teve como objetivo descrever o processo de implantação de uma UC a partir de um exemplo concreto e de sucesso, em uma empresa da cidade de Limeira/SP. A metodologia utilizada foi o estudo de caso. A experiência foi iniciada no início dos anos 2000 e tem despertado periodicamente o interesse dos funcionários para novos cursos. Os que participaram das primeiras etapas foram os multiplicadores da experiência dos bons resultados alcançados. A diferença de desempenho dos sete profissionais que participaram da UC comparado aos dois que não tiveram a oportunidade de participar foi percebida e apontada nos indicadores de desempenho, apontados na avaliação de desempenho.

A UC é uma importante ferramenta de gestão para todos os dirigentes empresariais que pretendem e necessitam criar diferenciais competitivos para suas organizações. Importante ressaltar, também, que no atual estágio de globalização que impera o mundo do trabalho e suas relações é necessária uma estreita ligação entre educação, modernidade e competitividade e que tratar dessas questões pode ser mais facilmente conectadas a partir da implantação das UC's .

As UC's possuem como um dos seus alicerces a função de catalisadoras: as organizações são essencialmente compostas por pessoas e as UC's também propiciam o forte despertar nas lideranças, o comprometimento sobre a importância das responsabilidades no treinamento e desenvolvimento das suas equipes entre outras benesses que atendem tanto as empresas o desenvolvimento do trabalho de seus empregados.

## Referências Bibliográficas

---

BRANDÃO, R. Giselle. Gestão de Pessoas e as Universidades Corporativas: dois lados da mesma moeda. **RAE**, volume 46 , 2 abr/jun 2006.

EBOLI, Marisa. O papel das lideranças no êxito de um Sistema de Educação Corporativa, **RAE**, out/dez 2005.

KIM, Daniel H. O Elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem **organizacional**. In: **KLEIN, David A.** A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

MARION, José Carlos et alli. Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia. 2ª. ed., São Paulo: Atlas, 2010.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VERGARA. C. Sylvia. Universidade Corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional, **RAP**, set/out 2000.