

UNIVERSIDADE CORPORATIVA E SUA INFLUÊNCIA NO RESULTADO DA EMPRESA.

Área temática: Gestão pela Qualidade Total

Mônica Miranda
msimasmiranda@gmail.com

José Rodrigues de Farias Filho
fariasfilho@gmail.com

Resumo: *Este artigo tem por objetivo abordar a análise a respeito dos desafios identificados pelos gestores, assim como as ações de implementação e acompanhamento na gestão de Universidades Corporativas. Além de seu impacto no resultado financeiro de empresas varejistas de diferentes ramos de atuação, destacando as boas práticas que possam auxiliar na análise de viabilidade deste projeto para empresários do varejo brasileiro, Trata-se de um estudo exploratório de natureza qualitativa, tendo-se adotado o método do estudo de multicasos em empresas varejistas no Rio de Janeiro. A organização dos dados foi feita com auxílio da ferramenta NVivo. E a análise, interpretação e explicação dos fenômenos seguirão a abordagem da Teoria Fundamentada – Gounded Theory. Ao final deste estudo, são sugeridos caminhos a serem percorridos para o sucesso na implantação e gestão de uma Universidade Corporativa, possibilitando a formação e o desenvolvimento de profissionais que muitas vezes não têm esta oportunidade pelo sistema formal de educação, trazendo melhores resultados, estimulando e beneficiando o mercado do varejo.*

Palavras-chaves: *Universidade Corporativa, Varejo e Gestão de Pessoas*

INTRODUÇÃO

No histórico do surgimento das Universidades Corporativas, é destacado que o conceito de UC está enraizado nos EUA, onde apareceu pela primeira vez em 1955 com a fundação da *Disney University* e foi continuado na Europa e na Ásia. Na Alemanha o rótulo Universidade Corporativa surgiu pela primeira vez em 1998, com o surgimento da UC da Lufthansa, empresa aérea. (ANDRESEN, 2007).

Em artigo referente a um estudo de caso realizado por Holland e Pyman (2009), sobre a atuação da Universidade Corporativa da Coles Meyer (supermercado varejista), maior empregador privado da Austrália, foi registrado que o conceito de Universidade Corporativa está emergindo como uma renomeação simples da área de Treinamento & Desenvolvimento levando vantagem competitiva para as empresas.

Segundo Eboli (2004) no final do século 20, o setor de maior crescimento no ensino superior é a Universidade Corporativa. Além de, segundo Meister (1999), ser o segmento de mais rápido crescimento do mercado de educação de adultos e o mais amplo programa criado como complemento estratégico na gestão de empresas desde a década de 80.

É diante deste cenário que este artigo aborda a Educação no Mundo Corporativo. Considerando a importância da Educação e a amplitude de atuação de Empresas e Universidades, são destacados pontos em que a atividade de uma possa trazer impactos no resultado de operação da outra, através da implantação e gestão de Universidades Corporativas em empresas varejistas do Rio de Janeiro.

As empresas do varejo são aquelas que comercializam seus produtos ou serviços, em pequenas quantidades, diretamente ao consumidor final, sem intermediários. As atividades do comércio varejista são importantes, pois geram uma grande quantidade de empregos no Brasil. Segundo o Instituto para o Desenvolvimento do Varejo (IDV, 2015), os principais setores varejistas brasileiros são: Supermercados e Hipermercados, Farmácias, Concessionárias de veículos, Lojas de vestuários, de materiais de construção, de móveis e decoração, Postos de gasolina e Lojas de eletroeletrônicos. Este artigo abordará o estudo multicase, realizado em lojas de vestuário, de hortifrutigranjeiros e de materiais de construção.

Diante da dinâmica do varejo e da necessidade de desenvolvimento de profissionais para uma atuação neste mercado, este artigo visa responder à seguinte situação-problema: como os desafios apresentados pelos gestores, assim como as ações para a implementação e

atuação de Universidades Corporativas em empresas varejistas brasileiras seguem aos objetivos estratégicos do negócio e de que forma elas impactam nos resultados financeiros?

O trabalho tem como objetivo aprimorar ações de implementação e acompanhamento na gestão de Universidades Corporativas através da análise dos desafios identificados e do impacto financeiro revelados pelos gestores de empresas varejistas pesquisadas. E, compõe-se desta Introdução, uma revisão de literatura, o estudo de caso realizado e a análise dos resultados, além de conclusão e apresentação das referências bibliográficas consultadas.

REVISÃO DA LITERATURA

Histórico das Universidades Corporativas no mundo

Desde 1950 tornou-se evidente uma “terceira onda” da economia do conhecimento que vem para substituir a economia industrializada em todo o mundo. Em uma linha do tempo, a revolução agrícola há mais de oito mil anos atrás; a revolução industrial no século XVIII que trouxe uma sociedade mecanizada de produção em massa, que faz lembrar os filmes de Charlie Chaplin; e na sequência um novo padrão emergente, com a revolução da informação (TOFFLER, 1980).

A terceira onda significava o foco na coleta e distribuição do conhecimento, em especial a criação do conhecimento. Com a sobrecarga de informações, as empresas viram a necessidade de organizar para dar sentido e melhorar a sua base de conhecimento. Este conhecimento se tornou uma base para a inovação e conseqüente desenvolvimento das empresas, proporcionando uma melhoria de qualidade e produtividade, através de uma força de trabalho eficaz, levando a uma vantagem competitiva (SENGE, 1990).

As Universidades Corporativas são consideradas a força motriz do conhecimento e da inovação nas empresas do mundo. O conceito e o desenvolvimento de Universidades Corporativas surgem como armas estratégicas na batalha competitiva entre empresas e países, como blocos de poder econômico internacional (RADEMAKERS, 2005).

O conhecimento torna-se uma ferramenta importante e competitiva. Na Europa houve um sentimento crescente de que empresas japonesas e americanas estavam com seu conhecimento mais organizado e, por isso, obtinham vantagens, principalmente em relação a inovação. O impacto deste desenvolvimento é notório na literatura de gestão, refletindo em uma percepção de que a qualidade, a produtividade, a exploração do conhecimento e a

informação são importantes, mas não suficientes para o destaque da concorrência (PASSMORE e VELEZ, 2012; SOBEL, 2012).

Fica em destaque a necessidade de ajustar e renovar constantemente a base de conhecimento. E desde 1990, as Universidades Corporativas tem-se mostrado mais do que uma forma de gestão, como veículos de transferência de conhecimento integrado, troca e inovação tanto dentro da organização, como entre empresas de diferentes segmentos, em todo o mundo (NOORDA, 2011; PARKER, 2011).

No Brasil, a atividade de Educação Corporativa só se iniciou nos anos 90. Segundo a Associação Brasileira de Tecnologia Educacional (ABTE) a partir de 2000 houve um aumento expressivo e, nos dias de hoje ultrapassa a casa de centenas de empresas que adotam a atividade de Educação Corporativa, tanto na esfera pública quanto privada, em todos os ramos de atuação no mercado (ABTE, 2014).

A Universidade Corporativa é uma organização que tem como principal objetivo gerar, desenvolver, transmitir e produzir conhecimento, para o sucesso constante da empresa, assim como promover o contínuo desenvolvimento de competências (técnicas e comportamentais), levando ao aprimoramento do desempenho de seus colaboradores, parceiros, fornecedores e clientes (MEISTER, 2014; ANTONELLI, CAPPIELLO e PEDRINI, 2013).

Conceitos e Classificações das Universidades Corporativas:

Com base na leitura dos diferentes artigos aqui citados, conclui-se que o conceito pode-se dizer que é uma terminologia ainda poética, não autorizada pelo Ministério de Educação e Cultura, decorrente de “*University Corporate*”, para uma instituição vinculada a uma empresa, voltada totalmente para a formação de competências essenciais à organização. Nesta mesma visão estende seus serviços ao público externo, cobrindo toda a sua cadeia de valor e também, estabelece parcerias com instituições de ensino tradicional, que lhes outorga diplomas reconhecidos.

Meister (1998), um dos principais nomes em Universidades Corporativas, criou o que chamou de dez componentes fundamentais, que compõem as fases a serem percorridas para a implantação de uma UC, sendo: controle, missão/visão, fontes de receita, organização, partes interessadas, parceiros de aprendizagem, serviços/produtos, tecnologia, sistemas de avaliação e comunicação constante. E ainda, apresenta o quadro abaixo, referente a mudança de paradigma do Treinamento para a Aprendizagem:

Quadro: Mudança de Paradigma do Treinamento para a Aprendizagem

Antigo Paradigma Treinamento		Aprendizagem no Século XXI
Prédio	Local	Sempre, em qualquer lugar
Atualizar Qualificações técnicas	Conteúdo	Competências Básicas de Negócios
Aprender ouvindo	Metodologia	Aprender agindo
Funcionários internos	Público Alvo	Clientes internos, externos e fornecedores
Professores e Consultores externos	Corpo Docente	Prof. Consultores e Líderes internos
Evento único	Frequência	Processo contínuo
Desenvolver o estoque de qualificações do indivíduo	Meta	Solucionar problemas e melhorar desempenho no trabalho

Fonte: Meister (2005, p. 29).

Boas práticas na estruturação de Universidades Corporativas

Na estrutura da UC o Diretor de Aprendizagem precisa conhecer a direção estratégica da empresa, seus produtos, serviços, clientes, concorrentes, fornecedores, questões sindicais e o posicionamento da empresa no mercado global. Há necessidade de agir como parceiro comercial compreendendo os problemas vivenciados, participar de reuniões estratégicas, desenvolver relacionamentos operacionais e recomendar soluções de aprendizagem que superem os desafios empresariais. Portanto, como papéis de um Diretor de Aprendizagem destaca-se: ser Parceiro de Negócios, Pensador do Sistema, Diretor de Educação e Formador de Alianças (MEISTER,1999).

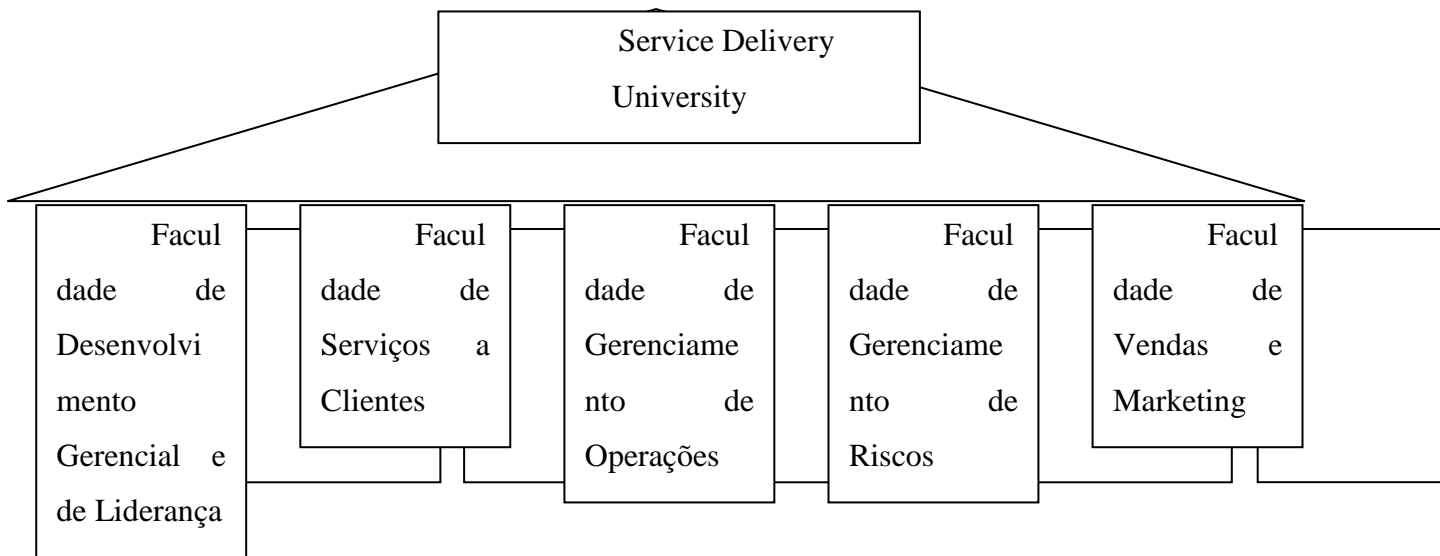
Embora possam divergir em estrutura superficial, “no fundo” tem muito em comum, principalmente relacionado, a seus princípios e objetivos. A tendência é que sua organização seja feita em torno dos dez princípios citados por Jeanne C. Meister (1998), são eles:

- “Oferecer oportunidades de aprendizagem que deem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização;
- Considerar o modelo da universidade um processo e não um espaço físico destinado a 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;
- Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para os vários formatos de apresentação de aprendizagem;
- Encorajar e facilitar o envolvimento dos 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; e
- Utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.”

Um dos exemplos dados por ela, é a estrutura apresentada abaixo, que de forma bastante didática já demonstra a abrangência do trabalho realizado na Universidade Corporativa da Fidelity Investments (MEISTER, 1999):

Figura: Estrutura da UC da Fidelity Investments



Base: Novos funcionários
Indústria & Regulamentação
Funcional / Específico do segmento
Aperfeiçoamento em produtos & serviços

Fonte: MEISTER (2005, p.100)

E ainda, compondo a estrutura básica de Universidades Corporativas, a autora destaca como competências básicas do ambiente de negócios:

- Aprender a aprender: ser responsável pela própria aprendizagem contínua e saber qual é a maneira ideal de aprender novas qualificações;



- Comunicação/Colaboração: comunicar-se efetivamente com os colegas de trabalho, saber trabalhar em grupo e colaborar com os membros da equipe compartilhando as melhores práticas;
- Raciocínio criativo e resolução de problemas: saber identificar problemas e ver a conexão que existe entre a solução proposta e possíveis abordagens ao próximo problema;
- Conhecimento tecnológico: usar as mais recentes tecnologias para conectar-se com os membros de sua equipe;
- Conhecimento de negócios globais: compreender o grande quadro global de como as empresas operam através de um conjunto básico de técnicas empresariais como finanças, planejamento estratégico e marketing;
- Desenvolvimento de Liderança: Ter uma visão para sua equipe ou departamento que seja compatível com a missão e as metas da organização;
- Autogerenciamento da Carreira: Ter a capacidade de gerenciar a própria carreira identificando as qualificações e conhecimentos necessários para que se tenha valor no ambiente de negócios depois trabalhar para adquiri-los. ”

Segundo Meister (2005), estas competências já foram citadas como pertencentes a lideranças, mas no século XXI elas são o kit de ferramentas de todo colaborador que tenha autonomia.

Segundo Noorda (2011), a educação é sempre um caminho estreito entre a promoção da pessoa, no desenvolvimento de competências e estímulo a socialização. Isso traz grandes recompensas no mundo corporativo, bem como nos domínios não-lucrativos. Ainda não há um conselho simples para um futuro sustentável de escolas de negócios, e não há uma única receita para se manter sustentável. Ele sugere três ações:

- Permitir e estimular pesquisadores a olhar para a frente e promover pesquisa independente com horizonte aberto;
- Repensar o corporativo e os fins não lucrativos, o público e o privado, no que diz respeito a novos arranjos, novos vocabulários e, portanto, nova escolaridade; e
- Estar sempre com senso crítico e estimular a crítica.

Segundo Ulrich (2000), fazendo uma analogia com as equipes do esporte que recrutam os melhores atletas, as empresas de sucesso serão as que conseguirem atrair, desenvolver e reter indivíduos qualificados e com perspectivas e experiências necessárias para dirigir uma empresa global. E a presença de colaboradores deste calibre é que vai fazer a diferença no cumprimento dos objetivos estratégicos definidos pela organização. E, conseqüentemente, sua interferência nos resultados financeiros.

Senge (1990) define organizações de aprendizagem como organizações onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde os padrões novos e expansivos do pensar são nutridos, onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas estão continuamente aprendendo ao ver “o todo” juntos.



Com base neste conceito, Dora (2012) publica em seu artigo que uma universidade inovadora depende do desenvolvimento de sistemas em que o pensamento das pessoas envolvidas aprendam a divulgar e compartilhar conhecimentos como membros ativos de uma comunidade profissional. O autor destaca a importância da disponibilidade de informações necessárias e um sistema de apoio eficaz, ajudando a agir na implementação de mudanças e inovação no ensino e aprendizagem para uma liderança transformacional.

O processo de disseminação do conhecimento dentro de uma aprendizagem organizacional pode ser melhorado através do cultivo de uma “comunidade de prática” (Nagy & Burch, 2009; Wenger, 1998), em que os membros compartilham a visão e compreensão, e eles se envolvem em equipe aprendizagem dentro da organização.

Segundo Dora (2012), um dos modelos utilizados para medir o impacto do treinamento, desenvolvido por Kirkpatrick em 1994, mostra uma visão geral dos quatro níveis de avaliação do treinamento. Estes níveis são: Reação, Aprendizado, Comportamento e Resultado. De acordo com este modelo, a avaliação deve ser feita nesta ordem, iniciando sempre pela Reação e passando aos demais níveis sequencialmente. Um nível será a base para a avaliação do outro.

Ulrich (2000) destaca que a medição no terceiro nível (Comportamento) representa a eficácia maior de um programa, mas muitas vezes é a mais difícil, por ser difícil prever quando a mudança no comportamento irá ocorrer, portanto requer decisões importantes em termos de quando e como avaliar. Mas todos os indicadores de desempenho envolvidos são importantes, e devem ser estabelecidos de forma criteriosa para não distorcer a interpretação e o resultado de um programa.

A implementação da Educação Corporativa

Para Andresen (2007) na Alemanha 75% das empresas fazem uso da UC para estabelecer, alterar ou disseminar a cultura corporativa. Já nos EUA 20% das empresas pesquisadas por ele, usavam a UC para estabelecer e manter uma cultura empresarial, e 35% das organizações usavam a UC para liderar as iniciativas de mudança de cultura. Em suma, ele conclui que não podem ser comparadas as UCs alemãs com as americanas.

Já para Eboli (2004), o sistema de Educação Corporativa vem para aumentar a competitividade e o valor das empresas, através do aumento do capital intelectual delas. Instala, desenvolve e consolida as competências essenciais através da Gestão do Conhecimento e Gestão das Pessoas por Competências.

No Brasil, é crescente o número de empresas que iniciaram suas atividades com relação à Educação Corporativa há mais de 20 anos, mas as vantagens do alinhamento com as estratégias empresariais em sua maioria, foi dado recentemente segundo o MDIC/STI – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio/Secretaria de Tecnologia Industrial (BRASIL, 2014).

Quanto às etapas de implementação de processos de Educação Corporativa em empresas brasileiras, Vieira (2012) destaca o ponto inicial que vem da decisão da alta cúpula. Seguida de um diagnóstico das competências críticas da empresa, tornando compatível a relação das competências individuais com as necessárias aos seus respectivos cargos.

Depois, a oportunidade de melhorias através de avaliações dos programas anteriores de treinamentos. Partindo só então, para o projeto de implementação da Educação Corporativa. O projeto de Educação Corporativa determina os conteúdos e seus responsáveis, modelo, forma de abordagem, público alvo e parcerias com outras instituições.

A universidade corporativa como cenário de negócios, tem um profundo impacto transformador sobre as estratégias e processos das empresas. As iniciativas de formação tradicionais mostram um potencial limitado para impulsionar o desenvolvimento organizacional e de desempenho. A prática de permear fronteiras organizacionais por meio de alianças e parcerias permite obter vantagens significativas (MARGHERITA, 2011).

ESTUDO MULTICASOS

O Método

Esta pesquisa, tomando por base uma categorização proposta por Vergara (2008), do ponto de vista de seus fins é exploratória, fazendo emergir um conjunto de situações problemáticas e questões, relacionadas à prática de Universidades Corporativas e os respectivos indicadores de resultados em empresas do varejo brasileiro. Portanto, as empresas tiveram o seu processo de Educação Corporativa investigado qualitativamente, através da análise de documentação interna das empresas pesquisadas e entrevistas.

O objetivo foi analisar os desafios de implementação e acompanhamento na gestão de Universidades Corporativas, assim como no impacto financeiro, em diferentes ramos de atuação nas empresas do varejo brasileiro. Considerando a dificuldade de acesso às informações das empresas e ao caráter subjetivo de algumas análises, é importante optar por uma pesquisa exploratória, com variáveis subjetivas e com uma amostra reduzida.

De acordo com Jung (2003), a pesquisa quantitativa é amplamente abordada para sustentar trabalhos empíricos na ciência em geral, entretanto, este tipo de pesquisa não é recomendado para análise de problemas de ordem comportamental, pois sua eficácia é muito limitada. Por outro lado, as pesquisas qualitativas são formuladas através de descrição intuitiva do pesquisador ao grupo pesquisado. E esta foi a forma para condução das entrevistas com as pessoas chave no tema das empresas escolhidas.

A entrevista estruturada, com a interação direta com os entrevistados, buscou a compreensão sobre a atuação nas atividades educativas das respectivas empresas varejistas, analisando sua cultura e cidadania corporativa.

Nesta pesquisa foi utilizada uma amostra intencional ou por julgamento, na medida em que foram entrevistados doze gestores das empresas selecionadas. Segundo os autores acima citados, é comum a escolha de experts (profissionais especializados), na amostra por julgamento, para escolher elementos “típicos” e “representativos” da população. A expectativa foi que eles tivessem todas as informações inerentes ao tema pesquisado. Portanto, em relação as limitações do método, em pesquisas com amostragem intencional, a própria amostra pode estar associada a vieses.

Além de fazer um levantamento de interesses e desafios a serem vencidos na organização, foi adotado também um roteiro de boas práticas indicadas, obtidas através da pesquisa bibliográfica, e foram lançadas as questões para que os gestores respondessem se aquela rotina era ou não cumprida nas atividades da empresa em que atua. Buscou-se identificar os desafios vivenciados e analisar a viabilidade de minimizá-los na implantação de uma Universidade Corporativa.

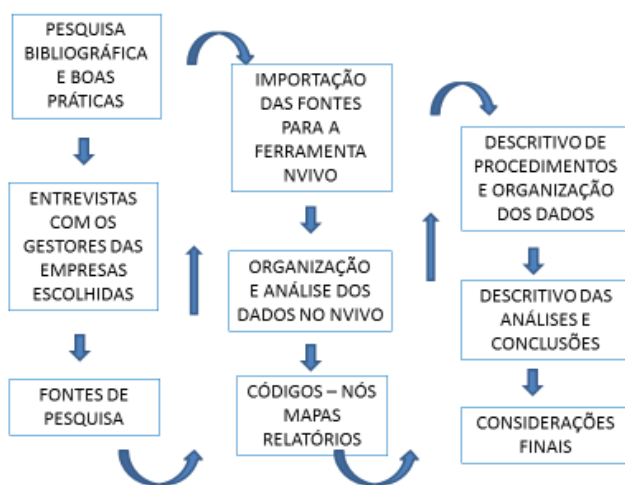
A escolha proposital em selecionar os 12 gestores, de diferentes áreas de atuação estratégica das 4 empresas pesquisadas, foi interessante para a obtenção de interpretações distintas com relação a, por exemplo, a investigação sobre indicadores de resultados das Universidades Corporativas. Esta interpretação se mostrou bastante distinta entre um gestor financeiro e um gestor da área de Educação da mesma empresa.

De posse dos desafios apurados e demais dados qualitativos, através de entrevistas e análise de documentos das empresas pesquisadas, foi feito um trabalho de organização deste conteúdo com o uso da ferramenta NVIVO. O software do NVIVO é da empresa QSR International e pode ser acessado pelo site www.qsrinternational.com. Hoje a empresa, através da ferramenta NVIVO ajuda a mais de 500.000 pessoas e organizações em mais de 150 países.

O NVIVO foi desenvolvido para facilitar técnicas quantitativas, não favorecendo nenhuma metodologia em especial. Este recurso auxilia na organização de dados semiestruturados como entrevistas, possibilitando ao pesquisador analisar, interpretar e explicar fenômenos de diferentes setores, desde educação até saúde de negócios, que são os temas aqui conciliados.

Um pesquisador que quer desenvolver novos conceitos ou hipóteses, pode optar por uma abordagem de “Teoria Fundamentada” ou “*Grounded Theory*”. Nela, segundo Strauss e Corbin (2008), há uma forte interação entre a teoria e o processo de coleta de dados, a codificação e a análise; ou seja, a teoria surge dos frutos da investigação, sendo mais aceita e melhor aplicada na solução de problemas. O Fluxo para Análises dos dados obtidos está resumido e pode ser facilmente visualizado na figura abaixo

Caminhos para as análises:



Fonte: a autora (2015)

As Empresas Pesquisadas

Todas as informações e dados se encontram organizados abaixo, separadamente para cada um dos estudos de caso elaborados, identificando as empresas através de letras (de A à D) para manter o sigilo dos nomes das empresas, e ao mesmo tempo, a didática e a clareza das informações que geraram as análises obtidas.

Empresa A:

Empresa brasileira nascida em 1953, hoje com atuação multinacional, do ramo petrolífero, com 62 mil colaboradores. Como desde a sua criação não havia capacitação na

área, nem as instituições de ensino ofereciam formação adequada, a empresa foi obrigada a planejar desde o início a formação de seus quadros, através de cursos de especialização desenvolvidos pela própria companhia.

Portanto, a área de Recursos Humanos surgiu conjuntamente com a fundação da empresa, tendo uma importância fundamental para o desenvolvimento da indústria de petróleo no país. O primeiro desafio da área de RH, foi colaborar com instituições de ensino de nível médio e superior, para formação de geólogos, geofísicos, engenheiros de petróleo, processamento e equipamentos, principalmente. E, no decorrer do tempo, os desafios foram acompanhando os acontecimentos do país e a consequente evolução da empresa.

Hoje, a Universidade da Empresa A é uma gerência geral, abaixo da gerência executiva de Recursos Humanos, e ocupa um prédio exclusivo no Centro do Rio de Janeiro. Sua força de trabalho hoje é de cerca de 200 profissionais com dedicação exclusiva, das mais variadas especializações e, agregou também uma estrutura parecida com a de uma universidade, com as ECTs (Escolas de Ciência e Tecnologia) para cada um dos negócios da empresa. Estas escolas têm a responsabilidade de desenhar cursos de educação continuada, que normalmente não são oferecidos pelo mercado.

Empresa B:

Empresa familiar varejista no ramo de materiais de construção, com mais de 2.200 colaboradores está no mercado desde 1970. Atua no estado do Rio de Janeiro com 9 lojas físicas além de, também fazer venda virtual considerando o e-commerce, a sua 10ª. loja.

A área de Recursos Humanos atua separadamente do setor de Departamento Pessoal. Ela é responsável pelos subsistemas de Recrutamento e Seleção, Educação Corporativa e Avaliação de Desempenho, enquanto a responsabilidade pela gestão de Remuneração e Benefícios fica na área do Departamento Pessoal.

Estão atuantes a 1ª. e a 2ª geração da família na Gestão da empresa e, é a filha do fundador (a 2ª. geração) que foi a responsável pela criação da área de Recursos Humanos ocorrida há 10 anos na empresa. Hoje são 12 pessoas que atuam neste setor e, segundo relato da responsável, sua atuação é estratégica. Em relação as atividades educativas inicialmente eram coordenadas pelo gestor de Treinamento e Desenvolvimento e, desde 2010 foi contratada uma empresa de consultoria para implantar e administrar a Universidade Corporativa com a participação da Diretoria de RH.

Com o afastamento da Diretora de RH em função de uma licença maternidade, em meio a uma crise interna já instalada, no início do ano de 2015, o projeto da Universidade



Corporativa foi interrompido com o afastamento definitivo da consultoria. E todo o trabalho está paralisado até os dias de hoje. Neste ano, não ocorreu nenhum dos programas, a ambientação na empresa é feita pelo profissional de Recrutamento e Seleção e, a instrução aos colaboradores, está sendo feita pelos gestores em seus postos de trabalho.

Empresa C:

Empresa familiar varejista de moda masculina, no mercado desde 1970, em momento de sucessão, mas ainda com a 1ª. e a 2ª. Geração atuando na Gestão da empresa. Tem atuação principal no Rio de Janeiro (com 23 lojas), além de atuar também nos estados da Bahia, Minas Gerais e Espírito Santo (totalizando 34 lojas próprias sem contar com as franquias). Hoje com a reestruturação organizacional, conta com 500 colaboradores.

A área de RH até o ano de 1992 atuava em Recrutamento e Seleção e Administração de Pessoal (Folha de pagamento e Benefícios). Neste ano, foi inaugurado o setor de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), implantando cursos de ambientação e técnicos com o foco voltado para as atividades operacionais (vendas e administrativo). Em 1995, a atuação em Avaliação de Desempenho (AD) foi instaurada. E, em seguida a área de T&D.

Em 2000 a atuação do setor passou a ser feita através de Academias – Academia de Lideranças e Academia de Talentos - abrangendo desenvolvimento de competências comportamentais. E, desde então a preocupação em atuar em todos os subsistemas com o princípio de competências, influenciou as mudanças ocorridas nos processos internos do setor. Desde 2005 até hoje, tem atuação estratégica em todos os subsistemas de forma integrada, em um único setor de Recursos Humanos que conta com uma equipe de 8 pessoas, representado a nível de diretoria.

Empresa D:

Empresa familiar varejista do ramo de hortifrutigranjeiros, com atuação principal no Rio de Janeiro, mas mantém lojas também em São Paulo e no Espírito Santo. Está no mercado desde 1989, hoje com mais de 5 mil colaboradores, considerada de grande porte em seu ramo de atuação. Tem em sua estrutura organizacional a área de Recursos Humanos, tendo sido criada há 3 anos - a Diretoria de RH – compondo as sete Diretorias existentes na empresa.

Em 2015 estruturou a Universidade corporativa em pilares, apesar de toda a estrutura estar sendo administrada pelo RH interno desde 2010, contendo parcerias com instituições de ensino, participação de fornecedores e programas destinados a comunidade.

Análise dos Resultados da Pesquisa:

Na análise léxica, a representação gráfica gerada pela ferramenta NVIVO, forma uma nuvem de palavras. Foram formadas diferentes nuvens para serem analisadas, tanto das empresas separadamente como de todas juntas. Foram definidas análises de palavras com no mínimo 7 letras, assim como 9, 11, 13 e 15 letras. E a que mais desperta a atenção, pela relação dos termos que aparecem foi a demonstrada na figura abaixo contendo todo o material.

Figura: Nuvem de palavras mais frequentes com mais de 11 letras gerada pela NVIVO



Fonte: a autora (2015)

Ao fazer uma relação de todos os pontos analisados, podem ser levantadas algumas hipóteses, que necessitariam de uma pesquisa quantitativa para aprofundar o estudo aqui iniciado, a fim de obter a continuidade do estudo. As hipóteses citadas são:

- 1. Há indícios de que nas empresas pesquisadas, as Universidades Corporativas buscam proporcionar o desenvolvimento dos colaboradores com a participação de fornecedores, facilitando e beneficiando esta relação com a empresa;
- 2. Na relação entre as palavras analisadas, há possibilidade de ocorrer o estímulo a aprendizagem e ao desenvolvimento de competências, podendo ser considerada uma responsabilidade estratégica da empresa, que pode depender da participação da Presidência, dos funcionários, de consultores e de fornecedores,
- 3. Há indícios de que para o investimento, também abordado como financiamento ou patrocínio das ações da Universidade Corporativa, possam ser necessários indicadores, informações e/ou estatísticas, que justifiquem a sustentabilidade do projeto e o beneficiamento de todos os envolvidos, assim como da instituição.

Mas como já destacado, estas hipóteses necessitam ser testadas, através de uma pesquisa quantitativa, para que possam ser ou não comprovadas.

Com toda a recomendação conceitual citada pela literatura foi elaborado um roteiro de entrevista e um questionário, com o objetivo de analisar o histórico e atuação da área de Recursos Humanos, da Educação Corporativa e quais foram as ações estratégicas ocorridas nas empresas pesquisadas, que coincidiam ou não com os objetivos traçados pelos autores. Fazendo uma reflexão sobre as ações destacadas na Literatura e os relatos das empresas pesquisadas, é sugerido no quadro abaixo um possível diagnóstico identificado pela pesquisa qualitativa, que também necessita ser testado através de uma pesquisa quantitativa.

Trata-se da empresa em relação a respectiva ação, na percepção do pesquisador. A cor verde representa a percepção total da ação citada, a cor amarela representa uma percepção parcial da ação citada e, a cor vermelha representa a percepção de ausência da ação.

Quadro: Existência da ação nas empresas pela percepção do pesquisador através de análise da pesquisa qualitativa:

AÇÕES INDICADAS PELA LITERATURA	A	B	C	D
Estratégias vinculadas com a estratégia da empresa;	Verde	Verde	Verde	Verde
Mapeamento de Competências;	Verde	Amarelo	Verde	Verde
Ter um projeto para sua implantação, Missão e Visão;	Verde	Amarelo	Verde	Verde
Disseminar cultura organizacional;	Verde	Verde	Verde	Verde
Fazer parcerias entre Empresas e Universidades;	Verde	Verde	Amarelo	Verde
Ter Atuação Estratégica,	Verde	Amarelo	Verde	Amarelo
Ser Fonte de Receita,	Verde	Amarelo	Amarelo	Vermelho
Atuar como Escolas ou Unidade de Negócios;	Verde	Amarelo	Amarelo	Verde
Fazer uso de Indicadores de Desempenho;	Verde	Amarelo	Verde	Amarelo
Envolver todas as partes interessadas (<i>stakeholders</i>);	Verde	Amarelo	Amarelo	Amarelo
Proporcionar a Gestão do Conhecimento e a Inovação	Verde	Amarelo	Amarelo	Verde
Aprendizagem Inovadora;	Verde	Amarelo	Amarelo	Verde
Pensamento sistêmico e dinâmica relacional;	Verde	Amarelo	Amarelo	Amarelo
Desenvolvimento de competências com socialização;	Verde	Verde	Verde	Verde
Intercâmbio de informação;	Verde	Amarelo	Verde	Verde
Uso de tecnologia;	Verde	Verde	Verde	Verde

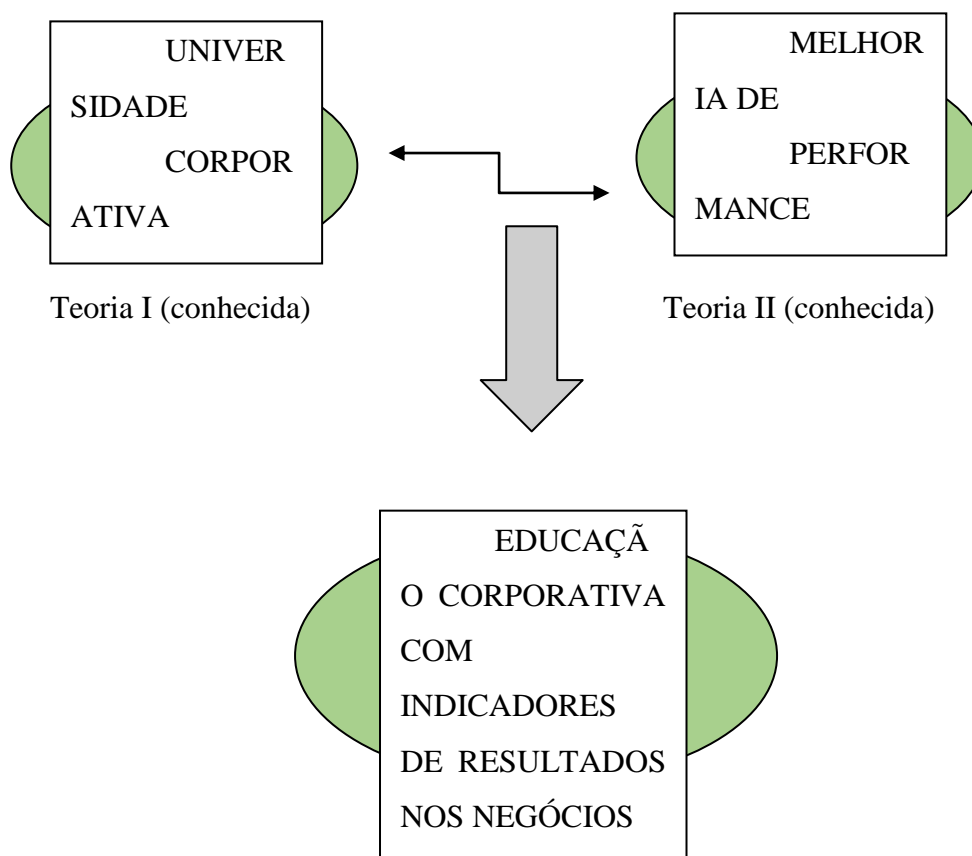
Uso de indicadores;	■	■	■	■
Participação dos dirigentes;	■	■	■	■
Atuar como um Guarda Chuva Estratégico	■	■	■	■

Fonte: a autora (2015)

Para compreender e relacionar todas as informações obtidas, foi utilizada a ferramenta de análise qualitativa NVIVO conciliada com a base da Teoria Fundamentada – *Grounded Theory*. Neste processo houve uma forte interação entre os dados coletados, a codificação, a análise destes elementos. E seguindo esta análise, há a exploração de uma área de conhecimento, que permite que outra teoria aflore dos frutos da investigação, se aproximando mais da realidade, sendo assim mais facilmente compreendida, mais aceita e melhor aplicada na solução de problemas.

Portanto, com base na análise realizada, há indícios de que a Universidade Corporativa, como estudo já conhecido e a Melhoria de Performance, como outro estudo já conhecido, possam estar relacionados e sugerir uma ponte para uma outra teoria a ser pesquisada, que seria a Educação Corporativa com geração de resultado no negócio da empresa. Este estudo necessita de uma complementação estatística e ampliação da investigação. A representação gráfica deste pensamento está demonstrada na figura abaixo:

Figura: Teoria Fundamentada na pesquisa



Teoria III (a ser pesquisada e testada
Quali e Quantitativamente)

Fonte: a autora (2015)

Como proposta de um esboço, para o modelo a ser pesquisado quantitativamente e futuramente desenvolvido para implantação e gestão de Universidades Corporativas, fica a sugestão de seguir aos itens relacionados abaixo, seguindo a literatura e os indicadores obtidos na pesquisa qualitativa aqui realizada. Esta estrutura está composta por 13 passos propostos no seguinte **Quadro**: Estrutura de 13 passos propostos para esboço do modelo de implantação e gestão de UCs:

01	Patrocínio e participação da Presidência e/ou dos Dirigentes da empresa
02	Atuar como “Guarda Chuva” Estratégico
03	Estratégias vinculadas a cidadania corporativa (Missão, Visão e Valores)
04	Mapeamento de Competências Organizacionais, Funcionais e Individuais
05	Desenvolvimento de Competências com socialização
06	Proporcionar Gestão do Conhecimento e Inovação
07	Disseminar a Cultura Organizacional
08	Ter atuação estratégica e pensamento sistêmico
09	Ser autossustentável e fonte de receita
10	Fazer uso de indicadores para avaliação dos resultados
11	Usar tecnologia e proporcionar intercâmbio de informações
12	Atingir a todos os envolvidos (Clientes, Sócios, Fornecedores e Sociedade)
13	Fazer parcerias (instituições de ensino, fornecedores, empresas, etc)

Fonte: a autora (2015)

CONCLUSÃO

É de fundamental importância que seja feita uma relação direta entre o investimento na Educação Corporativa e o resultado no negócio da empresa. Há indícios de que, por mais que esteja alinhada com os objetivos corporativos, fica sugerido que a Universidade Corporativa, tem a necessidade de uma demonstração mais direta e clara, através de indicadores, sobre sua real influência nos resultados.

De acordo com análises realizadas, a geração de melhoria na performance das empresas com atividade de Universidades Corporativas, parece estar ainda na avaliação subjetiva dos gestores. E como consequência, observa-se uma instabilidade na gestão e principalmente no investimento em programas a serem realizados. Na empresa modelo, onde a Educação Corporativa praticamente se mistura a performance da companhia, o investimento é mais claro do que nas empresas de varejo pesquisadas.

Foi observada a falta de uso pelas empresas de indicadores, que revelem a influência /contribuição, positiva ou negativa, das atividades educativas. De forma a medir a eficiência dos programas que são elaborados e analisar a viabilidade deste investimento. É importante que a análise de performance da Educação Corporativa perca o viés subjetivo, para que possa ser considerada uma atividade necessária ou não, para a companhia.

A pesquisa contribuiu para os empresários varejistas, no sentido da gestão por competências de seus colaboradores, podendo desenvolver profissionais de forma alinhada aos objetivos estratégicos. E ainda, contribuiu com a sociedade, através do estímulo e desenvolvimento das empresas varejistas, na atuação com Educação Corporativa, fazendo a interação necessária entre sociedade, fornecedores, clientes internos e acionistas destas companhias.

O método escolhido, se mostrou eficaz por ter como resultado uma pesquisa, fruto de análises, baseadas na ferramenta NVIVO e emprego da Teoria Fundamentada, somada a uma pesquisa bibliográfica feita com autores, artigos e periódicos de relevância, gerando uma base confiável.

A análise da aderência entre as boas práticas e as ações pesquisadas, leva ao pensamento de que, há espaço para orientação dos empresários varejistas, sobre uma melhor implantação e gestão de Universidade Corporativa. O resultado apresentado sugere a carência de informação sobre este tema, cujo estudo pode ser mais aprofundado gerando uma melhor orientação a este mercado.



Há de se ressaltar, as limitações da pesquisa, que também pode estar relacionada a escolha do método e das ferramentas usadas. Na presente pesquisa, pela Teoria Fundamentada e pela codificação feita na ferramenta NVIVO, o critério da rotulação dos fenômenos apurados é subjetivo e, portanto, passível de diferentes interpretações. Portanto, não se pretende generalizar o que está proposto neste estudo. Trata-se da identificação de propostas, sem uma validação do modelo, sugerindo assim estudos complementares futuros.

Com a investigação feita sobre o que era recomendado pela Literatura e o que estava presente nas empresas, com base na Teoria Fundamentada, fazendo uma ponte entre os temas Universidade Corporativa e Melhoria de Performance, a sugestão que fica para uma pesquisa quantitativa futura, é sobre a Educação Corporativa com efetiva geração de resultado financeiro para o negócio da empresa. E desta forma, poderão ser obtidos dados objetivos, diminuindo o peso da subjetividade. Após este aprofundamento, pode ser desenvolvido um modelo para implantação e gestão com sucesso de Universidades Corporativas em empresas do varejo e/ou de outros ramos de negócio.

Uma vez desenvolvido um modelo de sucesso para implantação e gestão de Universidades Corporativas, que esteja diretamente alinhado com o resultado do negócio da empresa, em um trabalho futuro; este poderá se tornar uma importante ferramenta estratégica para empresários que acreditem no futuro de sua empresa e na prosperidade financeira através da qualidade do serviço advindo da Educação e do Desenvolvimento Humano.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRESEN, M.; LICHTENBERGER, B. The Corporate University landscape in Germany. *Journal of Workplace Learning*, v. 19, n. 2, p. 109 – 123, 2007.

ANTONELLI, G. CAPIELLO, G. PEDRINI, G. The Corporate University in the European utility industries. *Journal Utilities Policy*, n. 25, p. 33 – 41, 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TECNOLOGIA EDUCACIONAL (ABTE). Disponível em <http://www.abt-br.org.br>. Acesso em 05 jun.14.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio (MDIC). Disponível em <http://www.mdic.gov.br>. Acesso em: 05 jul.14.

CORBIN, J., & STRAUSS, A. *Basics of qualitative research: Techniques to developing grounded theory* (3rd Ed.). Los Angeles, CA: Sage. (2008).

DEALTRY, R. *The corporate university's role in managing epoch in learning organization innovation*. *Journal of Workplace Learning*, v. 18, n. 5, p. 313 – 320, 2006.

DORA, M. *Impacts of Training on Knowledge Dissemination and Application among Academics in Malaysian Institutions of Higher Education*. *Canadian Center of Science and Education*, v.8, n. 1, p. 146 – 155, 2012.

EBOLI, Marisa. *Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Gente, 2004.

EBOLI, Marisa et. al. (Org.). *Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos*. São Paulo: Atlas, 2010.

EDUCAÇÃO CORPORATIVA MDIC Disponível:
<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br>. Acesso em: 19 jul. 2014.

HOLLAND, P.; PYMAN, A. Corporate Universities: a catalyst for strategic human resource development? *Journal of European Industrial Training*, v. 30, n. 1, p. 19 – 31, 2009.

INSTITUTO PARA DESENVOLVIMENTO DO VAREJO (IDV). Disponível em: <http://www.idv.org.br/varejo-dados-brasil.aspx> Acesso em: 19 jul. 2014.

JUNG, C.F. *Metodologia Científica – Ênfase e Pesquisa Tecnológica*. 3. ed. rev. e ampl. 2003. Disponível em <http://www.jung.pro.br> . Acesso em: 25 abr. 2014.

MARGHERITA, A.; SECONDO, G. Density, diversity, openness and speed: is management, development aligned? *Journal of Management Development*, v. 28, n. 10, p. 933 – 44, 2009.

_____. The stakeholder university as learning model of the extended enterprise. *Journal of Management Development*, v. 30, n. 2, p. 175 – 186, 2011.

MEISTER, J. C. *Educação Corporativa*. São Paulo: Makron Books, 2005.

_____. *C. Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através de Universidades Corporativas*. São Paulo: Makron Books, 1999.

_____. *Corporate Universities: Lessons in Building a World – class Work Force*. New York, NY: Mc Graw Hill, 1998.

_____. *Corporate Universities: What Works and what doesn't*, 2006. Disponível em http://www.clomedia.com/content/templates/clo_article. Acesso: abr. 2014.

MINTZ, S.; SAVAGE, A.; CARTER, R. Commercialism and Universities: an Ethical Analysis. *J. Acad Ethics*, v.8, n.1, p.1 – 19, 2010.

NAGY, J.; ROBBY, A. Can universities be good corporate citizens. *Critical Perspectives on Accounting*, v. 19, n.8, p. 1414-1430, 2009.

NOORDA, S. Future business schools. *Journal of Management Development*, v. 30, n. 5, p. 519 – 525, 2011.

PASSMORE, J.; VELEZ, M. Soap-M: a training evaluation model for human resources. *Industrial and Commercial Training*, v. 44, n. 6, p. 315 - 325, 2012.

RADEMAKERS, M. Corporate Universities: Driving force of knowledge innovation. *The Journal of Workplace Learning*, v. 17, n. 1 e 2, p. 130 – 136, 2005a.

_____. The Corporate University: riding the third wave. *Development and Learning in Organizations*, v. 19, n. 6, p. 16 – 18, 2005b.

SENGE, *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York. Doubleday. 1990.

TOFFLER, A. *The Third Wave*. New York: Mc Graw – Hill, 1980.

ULRICH, Dave. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business Scholl Press, 1997.

VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2008.

VIEIRA, Fabio Henrique Antunes. Etapas da implementação da educação corporativa e seus impactos em empresas brasileiras. *Produção*, v.22, n.2, p. 296 – 308, 2012.

WENGER. *Communities of Practice: Learning, meaning and identity*. Cambridge University Press. 1998.