

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RAYSSA RAYANNE MORAES SILVA

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA: A GESTÃO DO CONHECIMENTO
ASSOCIADA ÀS ESTRATÉGIAS DO GRUPO MATEUS**

São Luís

2017

RAYSSA RAYANNNE MORAES SILVA

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA: A GESTÃO DO CONHECIMENTO
ASSOCIADA ÀS ESTRATÉGIAS DO GRUPO MATEUS**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão, para obtenção do grau em Bacharel em Administração.

Orientador. Prof^o Esp: Carlos Antônio Furtado Dutra

São Luís

2017

Silva, Rayssa Rayanne Moraes.

Universidade corporativa: a gestão do conhecimento associada as estratégias do grupo Mateus/ Rayssa Rayanne Moraes Silva.– São Luís, 2017.

58 f.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2017.

Orientador: Prof.Esp. Carlos Dutra.

1.Gestão do conhecimento. 2. Grupo Mateus. 3. ULMA. I. Título.

RAYSSA RAYANNE MORAES SILVA

UNIVERSIDADE CORPORATIVA: A Gestão do Conhecimento associada às estratégias do Grupo Mateus

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão, para obtenção do grau em Bacharel em Administração.

Orientador. Prof^o: Carlos Antônio Furtado Dutra

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp Carlos Antônio Furtado Dutra (Orientador)

Universidade Estadual do Maranhão

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu pai, José Ribamar C. Silva (in memoriam), por todo seu amor, carinho e incentivo. Apesar dos pesares, estaremos juntos hoje e sempre.

AGRADECIMENTOS

Primeiro agradeço a Deus pelas oportunidades, ajuda, conforto, consolo e por todos os objetivos alcançados.

Aos meus pais, Roselia Maria e José Ribamar (*in memoriam*), pela vida, criação, ajuda, compreensão, amizade, paciência e seu amor. Sou eternamente grata a vocês.

Ao prof. Carlos Antônio Furtado Dutra pela oportunidade, confiança, ensinamentos, ajuda e paciência em todos os momentos.

A todos que fazem e fizeram parte do programa aprendizagem, em especial as minhas queridas amigas Beatriz Carvalho e Isadora Castro por toda ajuda e momentos ao meu lado.

A irmã de coração Karen Dias por sempre me incentivar pessoal e profissionalmente a conquistar meus objetivos além do carinho. Ao "PBA", Cariane Frazão, Daniela Harumi, Daniele Mascarenhas, Iana Pâmela, Mariana Andrade, que me acompanharam durante esta trajetória e fizeram parte de inúmeros momentos especiais que tornaram isso possível. As amigas de universidade: Denise Maciel e Jennefer Irineu que durante quatro anos permaneceram ao meu lado, grata a vocês.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte dessa conquista.

MUITO OBRIGADA

*Para realizar grandes conquistas, devemos não apenas agir, mas também
sonhar; não apenas planejar, mas também acreditar”*

Anatole France

RESUMO

As universidades corporativas ou universidade empresarial, são instituições de ensino técnico superior em nível da graduação vinculada a empresas privadas ou públicas. O seu objetivo é fornecer formação técnica e desenvolver habilidades comportamentais de liderança, formando gestores habilidosos em gerir processos e pessoas, com foco nos resultados da empresa. A pesquisa buscou identificar a importância da Universidade de Líderes Mateus (ULMA) para a o Grupo e identificar como se dá a capacitação dos colaboradores que fizeram parte da universidade empresarial. A metodologia consistiu em pesquisa bibliográfica, exploratória e descritiva, com a aplicação de questionários e entrevista com o gestor responsável. Os resultados obtidos a partir do estudo são apresentados por meio de análise do discurso e estatística descritiva. A pesquisa mostrou como conclusão que a universidade corporativa se mostrou indispensável para a empresa em questão e a capacitação dos funcionários ocorre de forma prática e satisfatória. Quanto a entrevista, o gestor também afirma que a universidade é um programa de grande importância para a organização e acrescenta que os setores de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) atuam em conjunto com este.

Palavras chave: Universidade Corporativa. Gestão do Conhecimento. ULMA. Competências.

ABSTRACT

Corporate universities or business universities are institutions of higher technical education at the undergraduate level linked to private or public companies. The goal is to provide technical training and develop leadership behavioral skills, training managers to manage processes and people, focusing on the company's results. The research sought to identify the importance of the University of Mateus Leaders (ULMA) for the Group and to identify how the training of the collaborators who are part of the business university is given. The methodology consisted of bibliographic research, exploratory and descriptive, with the application of questionnaires and interviews with the responsible manager. The results obtained from the study are presented through discourse analysis and descriptive statistics. The research showed as a conclusion that the corporate university proved indispensable for the company in question and the training of employees takes place in a practical and satisfactory way. As for the interview, the manager also states that the university is a program of great importance for the organization and adds that the Training and Development (T & D) sectors work together with it.

Keywords: Corporate University. Knowledge management. ULMA. Skills.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Comparativo de Universidade Tradicional com Universidade Corporativa.....	23
Figura 2 – Mudança de Cenário da Aprendizagem.....	25
Figura 3 – Principais Componentes da Mudança no sentido da Aprendizagem no desempenho.....	26
Figura 4 – Educação Corporativa e Estratégia Empresarial.....	29

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Idade dos entrevistados

Gráfico 2 – Sexo dos entrevistados

Gráfico 3 – Cargo/Função dos entrevistados

Gráfico 4 – Nível de escolaridade

Gráfico 5 – Grau de importância

Gráfico 6 – Ideias inovadoras

Gráfico 7 – Conhecimento sobre as estratégias da empresa

Gráfico 8 – Ferramentas de T&D

Gráfico 9 – Desenvolvimento profissional

Gráfico 10 – Importância da ULMA para o cargo

Gráfico 11 – Material Didático

Gráfico 12 – Avaliação dos instrutores

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

UC	- Universidade Corporativa
ULMA	– Universidade de Líderes Mateus
GC	– Gestão do Conhecimento
UT	– Universidade Tradicional
T&D	– Treinamento e Desenvolvimento
IES	– Instituições de Ensino Superior
EAD	– Educação à distância

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 ERA DO CONHECIMENTO	16
3 SURGIMENTO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA	19
4 UNIVERSIDADE CORPORATIVA E UNIVERSIDADE TRADICIONAL.....	22
5 GESTÃO POR COMPETÊNCIA E OS SETE PRINCÍPIOS DE EBOLI.....	26
5.1 Os sete princípios de Eboli.....	27
6 METODOLOGIA E TIPO DE PESQUISA.....	31
6.1 Local da pesquisa e universo da amostra.....	32
6.2 Coleta e tratamento dos dados	32
7 RESULTADO E DISCUSSÕES	34
7.1 Caracterização da empresa.....	34
7.1.1 Características da Universidade de Líderes Mateus	35
7.2 Análise dos dados	36
7.2.1 Quanto ao ponto de vista dos colaboradores	36
7.2.2 Quanto à percepção do gestor.....	47
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
REFERÊNCIAS	51
APÊNDICES	56

1 INTRODUÇÃO

Para sobreviver e competir na “sociedade do conhecimento” as empresas atualmente estão buscando por diferenciais estratégicos. O conhecimento aliado a rápida disseminação de informação e constantes avanços tecnológicos têm sido a saída das organizações para se manter atuantes no mercado. A partir desses fatores e percebendo as potenciais ameaças do meio externo, os gestores vêm investindo em seus ativos intelectuais a fim de gerar capital intangível de todos os pontos estratégicos da empresa.

A competição pelo mercado de ensino ocorre por diversos campos: seja, na escola, em instituições de ensino superior, aprendizagem profissional ou em empresas que possuem suas próprias escolas formadoras de líderes, além disso os tradicionais centros de treinamento são substituídos por programas de educação mais amplo, os que alcançam os colaboradores das empresas criando-se então uma cultura organizacional. Nessa reflexão, constata-se que a luta pela crescente concorrência aliada a permanência no mercado resultam em Universidades Corporativas (UC's).

A iniciativa das empresas por buscarem alinhar seus esforços práticos junto a formação profissional, criando suas próprias universidades de líderes vem ganhando espaço no contexto empresarial, haja vista que elas não se caracterizam por instituições destinadas a pesquisa e desenvolvimento acadêmico e sim a docência e capacitação de seus colaboradores. Desde que a General Electric lançou a Crotonville Management Development Institute em 1955, o interesse pela educação corporativa tende a crescer consideravelmente. Meister (1999) entende que um dos principais objetivos das UC's é de tornar o aprendizado um valor e uma atividade permanente no cotidiano empresarial, visando a formação da qualidade da força de trabalho.

Essas tendências educacionais de transformação devem-se ao capitalismo junto a globalização, queda das barreiras comerciais, crises econômicas recorrentes, fusões e aquisições de empresas e mercados competitivos visto que tais critérios contribuíram para a valorização das pessoas no ambiente organizacional. A partir destes foi perceptível que os recursos humanos são capazes de realizar leituras precisas de informações abstratas e transformá-las em receitas de forma mais rápida e inovadora.

Então as universidades corporativas correspondem a uma modalidade de ensino gerenciada por uma qualificação específica da mão de obra. Na visão de Borges-Andrade, 2002 apud VARGAS e ABBAD, 2006 é uma ferramenta estratégica desenhada com o objetivo de ajudar a matriz de uma empresa a atingir sua missão através da condução de atividades que envolvem sabedoria, conhecimento e a aprendizagem individual e organizacional.

Embora não utilizem o nome de universidade corporativa, outras empresas brasileiras apresentam um ensino corporativo próprio mas pautado na gestão do conhecimento e de competências como por exemplo o Grupo Mateus com a Universidade Líderes Mateus (ULMA), a Wolkswagem/Audi, Datasul, Rhodia e Gessy Lever. Destaca-se ainda que segundo pesquisadores do tema, não existe um número preciso de empresas que utilizam dos conceitos de universidade corporativa.

A ULMA configura-se através do estudo técnico profissional dos colaboradores do grupo Mateus. A universidade é um programa desenvolvido pela empresa que permite a capacitação e crescimento dos funcionários de acordo com as atividades desenvolvidas na mesma. Estes são selecionados a partir da avaliação de perfil e conhecimentos adquiridos ao longo do tempo de estadia no grupo.

Teixeira (2005, p. 171) afirma que a UC deve ser encarada como um processo e uma mentalidade que permeia toda a organização, sendo que “sua missão consiste em formar e desenvolver os talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a geração, assimilação, difusão e aplicação do conhecimento organizacional, por meio de um processo de aprendizagem ativo e contínuo”. Dessa forma, para que os colaboradores do grupo atinjam patamares responsáveis pela gestão da empresa, esses talentos devem está presentes em seus locais de estudo teóricos além de prático.

A partir dessas perspectivas, o presente estudo tem por objetivo geral identificar a importância da educação corporativa na contemporaneidade e sua relevância no desenvolvimento do Grupo Mateus quanto à capacitação de seus colaboradores, visto que diversas empresas que adotaram este tipo de ensino apresentam bons resultados em diversas áreas de atuação, além de que com a revolução tecnológica, e os critérios já mencionados acima proporcionaram às

empresas novas formas de explorar o conhecimento bem como os novos instrumentos de aprendizagem.

O estudo foi realizado em uma organização que desenvolve a Universidade de Líderes Mateus desde 2011 na cidade de São Luís, no Maranhão. A pesquisa pretendeu compreender o processo de educação corporativa na empresa através da forma que a ULMA colabora para com a organização e o nível de capacitação de seus colaboradores. Para isso o instrumento de coleta foi a aplicação de 15 questionários com alunos que participaram da turma anterior, do turno vespertino e uma entrevista com gestor responsável pela ULMA.

Em relação a estrutura desta pesquisa, esta se dará através da divisão de sete capítulos. Os capítulos de dois a cinco apresentarão fundamentação teórica e os autores que serviram de subsídio para a pesquisa. Já no capítulo seis estão expostos as metodologias utilizadas para finalização do estudo, o sétimo refere-se a análise de resultados. A seguir serão apresentadas as considerações finais deste trabalho.

2 ERA DO CONHECIMENTO

Spender (1996) afirma que nos anos 80, o conhecimento tornou-se mais presente com o advento das abordagens teóricas relacionadas à sociedade do conhecimento, ao aprendizado organizacional e as competências essenciais na gestão estratégicas.

A partir da Teoria das Relações Humanas, experiência dos estudos de Hawthorne, as empresas e mesmo os estudiosos da administração científica passaram a perceber que o homem, se bem manipulado, aprimoraria o processo produtivo (QUEL, 2006).

O que se segue após essa descoberta é um ciclo de tentativa de buscar no indivíduo o máximo que ele podia produzir, por intermédio de instrumentos de manipulação de suas características individuais e de sua submissão ao meio social. Mesmo assim, o indivíduo ainda era considerado - e isso até uns poucos anos atrás - um bem da empresa, utilizável como uma máquina, na qual se faz ajustes de maneira que renda o máximo possível com mínimo de despesas, ou seja, um "produto maximizável" (QUEL, 2006, p.44).

Dessa forma, a economia do conhecimento pode ser entendida como um conceito abstrato, mas é essencialmente o modo de administrar as informações no trabalho. A economia do conhecimento exige um saber contínuo para desenvolver habilidades complexas (MEISTER, 1999).

No contexto empresarial, a implantação da gestão do conhecimento (GC) vem sido utilizada consideravelmente. Os autores Quinn et alii (1997) além de Thomke & Reinertsen (1998) relatam que a GC cria uma vantagem competitiva sustentável e de difícil imitação, pois está enraizada nas pessoas que trabalham na empresa e não em recursos físicos que são facilmente implantados pelos concorrentes e menos flexíveis para reagir as incertezas do ambiente.

Elementos cruciais do conhecimento, implícitos nas práticas de pesquisa, desenvolvimento e produção, não são facilmente transferíveis espacialmente, pois estão enraizados em pessoas, organizações e locais específicos. Então somente os que detêm este tipo de conhecimento podem ser capazes de se adaptar as velozes mudanças que ocorrem no mercado e nas tecnologias e gerar inovações em produtos, processos e em formas organizacionais (LASTRES, 1999).

Então para se trabalhar com o conhecimento de forma coesa e integrada aos processos de negócio da empresa, esta deve compreender um conjunto de

diretrizes e recomendações básicas, fortemente inter-relacionadas e válidas para qualquer abordagem de GC, que foram sintetizadas em Silva (2002) .

Essas diretrizes e recomendações básicas influenciam diretamente a riqueza do mercado de conhecimentos de uma empresa, que pode ser avaliado por abordagens que buscam mensurar estrategicamente a aprendizagem e o conhecimento (SILVA, 2002). Duas das mais disseminadas dessas abordagens são as seguintes:

- Proposta do capital intelectual (Edvinsson & Malone,1998), que é a principal tentativa de avaliar os recursos não-tangíveis da empresa, envolvendo marcas e patentes, valores respeitados pela sociedade e também o conhecimento e a capacidade de aprendizado que as pessoas de uma empresa potencialmente possuem;
- Parcial ou indiretamente, o balanced scorecard (Kaplan& Norton, 1997), em uma parte de sua abordagem teórica de mensuração estratégica da empresa, quando se preocupa com medições da capacidade de aprendizagem da empresa, em correlação com seus esforços estratégicos.

Tais abordagens trabalham basicamente com os seguintes indicadores da capacidade da organização para realizara gestão do conhecimento (GC) (e a aprendizagem organizacional) de alto desempenho (Lethbridge, 1998):

- Parâmetros organizacionais tais como: disseminação do trabalho em times, rotatividade entre diferentes postos de trabalho;
Parâmetros de recursos humanos como por exemplo, gerenciamento de competências, programas de treinamento e formação de pessoas e etc;
- Parâmetros de sistemas de informação que corresponde a existência e disseminação da intranet/internet, de ferramentas de trabalho em grupo virtual (Lethbridge, 1998).

A mensuração estratégica da aprendizagem e do conhecimento em uma empresa está diretamente relacionada à disseminação e incorporação das já citadas diretrizes e recomendações básicas pela empresa, particularmente em suas áreas e departamentos funcionais. Orientado pela visão coesa e integrada dos processos de negócios, nota-se cada vez mais um alargamento ou flexibilização das atividades

das áreas e departamentos funcionais da empresa para assim contribuir com a GC e a aprendizagem organizacional nos processos de negócio em que estão envolvidas (Amidon, 1997).

Dadas essas definições e diretrizes constata-se que a GC converge para ideia de que conhecimento é formado por informação que pode ser expressa, verbalizada, e é relativamente estável ou estática, em completo relacionamento com uma característica mais subjetiva e não palpável, que está na mente das pessoas e é relativamente instável ou dinâmica, e que envolve experiência, contexto, interpretação e reflexão (Polanyi, 1966; Nonaka & Takeuchi, 1997).

Dadas essas afirmações, os autores Nonaka & Takeuchi (1997), tratam como dois os tipos de conhecimentos intrinsecamente relacionados a gestão:

- O formato tácito, conhecimento subjetivo; habilidades inerentes a uma pessoa; sistema de ideias, percepção e experiência; difícil de ser formalizado, transferido ou explicado a outra pessoa;
- O formato explícito, conhecimento relativamente fácil de codificar, transferir e reutilizar; formalizado em textos, gráficos, tabelas, figuras, desenhos, esquemas, diagramas, etc., facilmente organizados em bases de dados e em publicações em geral, tanto em papel quanto em formato eletrônico.

Os autores mais relevantes da abordagem teórica da criação do conhecimento e, portanto, da definição e do uso dos formatos tácito e explícito, Nonaka & Takeuchi (1997), consideram que um trabalho efetivo com o conhecimento somente é possível em um ambiente em que possa ocorrer a contínua conversão entre esses dois formatos.

A memória organizacional ou corporativa compõe-se de ideias criativas, da análise de falhas e sucessos, das experiências diárias etc. (Heijst et alii, 1997), cujos fundamentos, habilidades e princípios mantêm-se e são transmitidos principalmente por meio de conhecimentos tácitos (Moorman & Miner, 1998; Cross & Baird, 2000), sendo que podem ser parcialmente registrados e, portanto, convertidos em conhecimentos explícitos os procedimentos, regras e recomendações resultantes desta memória (Soltero, 1997).

Garvin (1993) destaca que uma organização de aprendizagem é aquela em que as pessoas envolvidas estão capacitadas ou têm habilidades para criar (externalizar), adquirir (internalizar) e disseminar (socializar) conhecimentos, assim como modificar comportamentos a partir da reflexão sobre estes conhecimentos. Tal reflexão que modifica comportamentos requer que a aprendizagem não seja somente adaptativa e cumulativa (denominada aprendizagem de ciclo único), mas também inovadora (aprendizagem de ciclo duplo) (Argyris & Schon, 1978).

3 SURGIMENTO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Era do conhecimento e/ou da informação é a nomenclatura que predomina na sociedade atual segundo Castells (1999). Lopes (2004, p.143) comenta que “a redução drástica da validade do conhecimento e a globalização da economia do conhecimento, que exige uma força de trabalho altamente qualificada” foram os fatores que contribuíram para que a universidade corporativa (UC) se tornasse mais marcante no fim do século XX.

A crescente valorização dada ao conhecimento inicialmente tratada por Senge (1998), no início da década de noventa quando escreveu sobre uma nova estrutura organizacional denominada “organizações de Aprendizagem” (Learning Organizations) gera forte impacto sobre a tradicional área de treinamento e desenvolvimento (T&D), no sentido de que esta se alinhe, cada vez mais, a estratégia organizacional e promova a alavancagem de resultados.

Dessa forma, um novo modelo de capacitação de funcionários está sendo proposto atualmente: ser cada vez mais alinhado às estratégias empresariais da organização. Esse novo modelo é denominado “Universidade Corporativa” (UC). Para melhor compreensão, Eboli (1999) se refere a UC como uma nova e revolucionária abordagem de gerenciamento e operacionalização da área de T&D, comparativamente às melhores práticas até agora existentes.

Então, Entende-se por universidade corporativa como “um guarda chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização” (MEISTER, 1999, p.99).

Muitas empresas começaram a perceber a necessidade de transferir o foco de treinamento e educação corporativa de eventos únicos em sala de aula, cujo objetivo é desenvolver qualificações isoladas, para a criação de aprendizagem contínua onde os funcionários aprenderiam uns com os outros e compartilhando inovações e melhores práticas visando superar sua performance no trabalho e consequentemente aumentara produtividade da empresa (MEISTER, 1999).

Autores como Alperstedt (2003) e Bayma (2005) afirmam que a UC tem uma série de características que devem ser enfatizadas e que se distinguem dos centros de T&D. Enfatizam que tais características que são distintas quanto: à forma de gestão de pessoas; à educação permanente; à estratégia organizacional; à estrutura física; à modalidade de ensino; ao reconhecimento de créditos e outorga de diplomas; à composição do corpo docente; ao público-alvo; e à origem do investimento.

Uma de suas características é o seu caráter contínuo da aprendizagem, ou seja, a organização fornece uma educação permanente vinculada às metas empresariais (EBOLI, 2004). Corroborando com essa ideia, Meister (1998 apud ALPERSTEDT, 2001) destaca o caráter intensivo e permanente como característica diferenciadora do provimento educacional oferecido pelas empresas que possuem UC.

Além de a formação estar alinhada a estratégia, Quartiero e Cerny (2005, p. 24) observam sobre a as organizações estarem: “formando parcerias e desencadeando estratégias de estreita colaboração com universidades, criando ambientes eletrônicos para armazenamento de informações e instituindo modelos educacionais voltados para o mercado”.

Quanto às instalações, uma UC pode ter estrutura física própria ou se utilizar das instalações de Instituições de Ensino Superior (IES) conveniadas, aumentando a dependência da organização em relação às instituições. Tal decisão implica na redução do custo inicial de investimento em estrutura física, porém aumenta o custo para utilização da infraestrutura IES, especialmente, se a organização pretende formar um grande contingente de pessoal (Quartiniero e Cerny, 2005).

Além desse formato, a estrutura física da universidade pode ser localizada apenas na matriz da organização, ou poderá ser distribuída em vários países ou por um território nacional. Por outro lado, as organizações não têm a

obrigação de possuir salas de aula, estas podem ser baseadas em redes eletrônicas, ou seja, tornam-se independentes de espaços físicos, constituindo-se então o que se convencionou denominar de organizações virtuais (ALPERSTEDT, 2001).

Além do mais, a modalidade de ensino pode ser presencial ou a distância, o que pode trazer alguns benefícios, como redução dos custos e o tempo utilizado para a formação (ALPERSTEDT, 2001; QUARTIERO; CERNY, 2005), porém, segundo Peak (1997 apud ALPERSTEDT, 2003) nessa modalidade há grandes dificuldades de realização de trabalhos em equipe, especialmente se os trabalhadores não estiverem na mesma unidade.

Outra característica é a composição do corpo docente da UC. Diferente de uma universidade tradicional, que é baseada no contrato de professores, a UC além de fazer uso dos professores da IES, também pode optar por convidar instrutores externos para ministrar aulas, além disso, podem contar com consultores especialistas ou profissionais já presentes na empresa tais como gerentes em exercício ou instrutores especialistas na área que a organização preferir (1997 apud ALPERSTEDT, 2003).

“Algumas Universidades Corporativas extrapolam o oferecimento dos cursos [...] para além dos funcionários da empresa, estendo-os a clientes, fornecedores, franqueados, outras empresas parceiras, e até mesmo à comunidade externa em geral” (ALPERSTEDT, 2003, p.6). Portanto, o público-alvo pode estender aos seus *stakeholders* e também para qualquer empresa que participa da cadeia produtiva da organização (EBOLI, 1999).

Quanto a origem financeira para manutenção da UC, Meister (1999 apud ALPERSTEDT, 2003, p. 7) “afirma que a cobrança pelo fornecimento de educação e treinamento, especialmente após a incorporação das atividades das Universidades Corporativas na cultura organizacional da empresa, é uma prática recorrente nas várias Universidades Corporativas”. Fato que equilibra os custos e em alguns casos se torna fonte de receita para a instituição fornecedora do serviço educacional.

É evidente que a universidade corporativa representa a energia geradora de sujeitos modernos capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional. O termo vem ganhando espaço consideravelmente e despertando interesse de diversos gestores. Como exemplo cita-se o artigo de Jóia em, “A hora

do capital intelectual” publicado na revista Rumos Economia & Desenvolvimento para os Novos Tempos, o seguinte:

Nos anos 90, as normas ISO 9000 e os programas de qualidade total fizeram a cabeça das empresas. Agora a nova menina dos olhos do mundo empresarial se chama Universidade Corporativa. Nos Estados Unidos, elas foram novidade nos anos 50. À primeira da General Electric, seguiram-se as universidades da Disney e do Hambúrguer (Mc Donald's) que se tornaram referência para mais de duas mil outras surgidas em todo o mundo. No Brasil elas chegaram faz apenas três anos e não pararam de se multiplicar. (JÓIA, 2001, p.10)

Agora, com a emergência das universidades corporativas, as organizações estão reestruturando os ambientes de aprendizagem, para que eles sejam proativos, centralizados, determinados e realmente estratégicos por natureza. Uma mudança significativa, aqui, é como a responsabilidade pelo processo de aprendizagem que sai do departamento de treinamento para chegar aos gerentes empresariais (MEISTER 1999).

Da mesma maneira, Izidoro (2001 p.1), em artigo no jornal Valor Econômico, na coluna “Ensino Executivo”, refere-se:

“O velho departamento de treinamento das empresas está passando por uma grande revolução. Hoje não vale apenas treinar as pessoas para exercerem suas funções. As empresas modernas, alinhadas às exigências de um mercado globalizado e cada vez mais competitivo querem ir além. Educar, formar e dar ferramentas para o auto desenvolvimento dos funcionários são algumas de suas preocupações.

Portanto, conforme afirma Meister (1999) as empresas que se utilizam dos princípios da universidade corporativa não estão apenas em busca de um público alvo para programas de treinamento para funcionários e criando sistemas de aprendizagem que unem clientes, colaboradores e a busca pelo aperfeiçoamento contínuo. O grande desafio destas é de criar um ambiente de aprendizagem o qual todos os colaboradores coloquem em prática no seu dia a dia a importância da aprendizagem constante vinculada aos objetivos empresariais.

4 UNIVERSIDADE CORPORATIVA & UNIVERSIDADE TRADICIONAL

Percebe-se que com o surgimento da UC, houve uma modificação do relacionamento entre empresa escola, haja vista, essa parceria seja solicitada com mais frequência segundo Meister (1999).

Reiterando a ideia do guarda chuva de Meister (1999), Eboli (1999) enfatiza a abrangência a universidade corporativa a todo tipo de educação e extensiva a empregados e à cadeia de valor.

Segundo Costa (2001, p. 12), “[...] a educação corporativa surgiu da necessidade de aumentar a competitividade das empresas em resultados mensuráveis, através da gestão de conhecimentos e do desenvolvimento do capital intelectual”.

Diferente da universidade corporativa (UC), a universidade tradicional (UT), observada por Belloni (1992, p. 74) “a universidade tem a seu cargo a função de gerar saber comprometido com a ruptura e a inovação e neste sentido, sua característica dominante á busca do desconhecido, do inédito [...] ao mesmo tempo, é competência da universidade a preservação do patrimônio de cada povo”. A cultura, a arte, os valores, tudo aquilo que diz respeito à preservação da identidade de um povo é também parte do compromisso da instituição (BELLONI, 1992).

Sobre a universidade, Nicolini (2004, p. 131), na resenha do livro “A Universidade e a Vida Atual”, de Renato Janine Ribeiro, realiza a seguinte reflexão:

Talvez o papel de ensinar as coisas estreitas, necessárias à atuação do futuro profissional, deva ser delegado ao próprio mercado de trabalho. A universidade se ocuparia das coisas amplas, atemporais, que farão diferença. Pensaria as relações entre a graduação e a formação profissional, ensinaria os fundamentos, analisaria o que dá sentido a viver, a pesquisar, a fazer ciência, a formar gente, a fazer cultura. Formaria pessoas num sentido mais amplo, mas não entraria no detalhe daquilo que o mercado – e a vida – profissional pode suprir. A universidade passaria a ser um espaço de criação e liberdade, e não um clone do mercado.

MEISTER (1999) afirma que o trabalho de atualizar continuamente a base de conhecimento do colaborador é uma tarefa e grande dificuldade. As Universidades Corporativas estão unindo forças com as IES e adequando os objetivos do empregado, da corporação e da UT em uma parceria benéfica para todas as partes envolvidas. Em lugar de simplesmente entregar uma lista de necessidades ao ensino superior, as empresas estão, atualmente, aprimorando as habilidades, o conhecimento e as competências necessárias para o sucesso de acordo com a sua cultura e objetivos e assim estão criando conjuntos de educação formalmente reconhecidos

Diferente de Nicolini, Coutinho (1977) apresenta outro ponto de vista destacando como missão precípua da universidade: a formação de profissionais para as diversas atividades, necessárias ao funcionamento e desenvolvimento da nação.

Dentro deste contexto, Eboli (1999) apresenta (quadro 1), a comparação entre papel das escolas de negócio e/ou administração vinculadas às universidades tradicionais e o papel das Universidades Corporativas:

Figura 1 – Comparativa de Universidade tradicional com Universidade Corporativa

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

Fonte: EBOLI, Marisa. Coletânea Universidades Corporativas, 1991 p.117/

Em princípio, a carga teórica deve corresponder a mesma carga prática, um vaivém em mútua fecundação (...); a prática é algo necessariamente curricular, que faz parte intrínseca da formação do cientista social, no sentido explícito de que estudar a realidade e confrontar-se com ela é precisamente a mesma coisa; e é preciso organizar curricularmente a prática, para que o cientista formado não veja dicotomia ou distanciamento entre saber e mudar (DEMO, 1997, p.60).

Monteiro (2002) afirma ainda que a UT para existir necessita de alguns pré requisitos, tais como: Necessita de credenciamento e reconhecimento fácil; Diplomas para terem validade têm que ser registrados; cursos e programas regulados por lei e estruturados de forma rígida (MEC); estrutura organizacional baseada em colegiados, burocratizando decisões rápidas e estratégias seguindo então o modelo burocrático. Necessariamente, a UT deve possuir essas características a mais pra existir.

Então, isso se justifica e se enquadra na mudança de paradigma, no qual o foco do treinamento visa o aprendizado como um todo, não isoladamente o

funcionário no seu local de trabalho. Conforme podemos demonstrar no quadro abaixo (MEISTER,1999):

FIGURA 2 – Mudança de Cenário da aprendizagem

Mudança de Paradigma do Treinamento para a Aprendizagem		
Antigo Paradigma de Treinamento		Paradigma de Aprendizagem no Século XXI
Prédio	Local	Aprendizagem disponível sempre que solicitada
Atualizar Qualificações	Conteúdo	Desenvolver Competências Básicas do Ambiente de Negócio
Aprender Ouvindo	Metodologia	Aprender Agindo
Funcionários Internos	Público-Alvo	Equipes de Funcionários, Clientes e Fornecedores
Professores / Consultores de Universidades Externas	Corpo Docente	Gerentes Seniores Internos e um consórcio de Professores Universitários e Consultores
Evento Único	Frequência	Processo Contínuo de Aprendizagem
Desenvolver o Estoque de Qualificações do Indivíduo	Meta	Solucionar Problemas Empresariais Reais e Melhorar o Desempenho no Trabalho

(Fonte: MEISTER, Jeane. Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual,1999 p.101)

Essa mudança no contexto da aprendizagem faz com que o resultado desejado não seja mais a conclusão de curso formal, mas o aprendendo fazer; desenvolver a capacidade de aprender e dar continuidade a esse processo quando voltar ao trabalho (MEISTER, 1999).

A mudança constante dos indivíduos na organização, são planejadas e executadas em torno da aprendizagem, tradicionalmente feita por meios formais em torno de eventos ou sistemas institucionais, principalmente treinamento; ou por ações informais de aprendizagem pois trazem uma igual ou maior eficácia em relação aos sistemas formais (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

A figura abaixo ilustra os principais componentes dessa mudança no sentido de aprendizagem baseada no desempenho:

Figura 3 – Principais Componentes da Mudança no sentido da Aprendizagem no desempenho

Departamento de Treinamento		Universidade Corporativa
Reativo	Foco	Proativo
Fragmentada & Descentralizada	Organização	Coesa & Centralizada
Tático	Alcance	Estratégico
Pouco / Nenhum	Endosso / Responsabilidade	Administração e Funcionários
Instrutor	Apresentação	Experiência com várias tecnologias
Diretor de Treinamento	Responsável	Gerentes de Unidades de Negócio
Público-Alvo amplo/profundidade limitada	Audiência	Currículo Personalizado por Famílias de Cargo
Inscrições Abertas	Inscrições	Aprendizagem no Momento Certo
Aumento das Qualificações Profissionais	Resultado	Aumento no Desempenho no Trabalho

(Fonte: MEISTER, Jeane. Educação Corporativa, 1999 p. 43)

Em consonância com Eboli (1999), na atualidade, as UCs criam, como suporte, em uma determinada empresa, programas educativos formalmente reconhecidos. A partir desse pressuposto, essa empresa especifica o conhecimento, as habilidades e quais as competências suscetíveis ao seu sucesso.

Monteiro (2002) resume as tendências da educação superior em relação à economia do conhecimento, explicitando que o educando deve ser o centro, e seu desenvolvimento deve ser em diversificados ambientes e organizações, conforme a seguir:

intensificar-se-á a disseminação da aprendizagem mediante a educação corporativa e as parcerias com as IES serão ampliadas; a educação a distância (EaD) será mais intensa, pois a educação continuada deve ser permanente as Universidades virtuais criarão programas direcionados a todos os continentes; a educação estará voltada ao mercado e à empregabilidade e seu foco será a conveniência, o atendimento individual ao educando, que é o consumidor de conhecimento; os serviços educacionais apresentarão variedades em seu produtos e suas estratégias serão direcionadas ao mercado (MONTEIRO, 2002 p.60).

5 GESTÃO POR COMPETÊNCIA E OS SETE PRINCÍPIOS DE SUCESSO DE EBOLI

O surgimento de modelos de gestão baseados na gestão por competências e posteriormente na sua inclusão ao ambiente empresarial fizeram

com que o termo competência adquirisse diversos significados conforme McLagan (1997). Não serão expostas a seguir discussões diversas a respeito de correntes teóricas e abordagens conceituais existentes, pois o assunto já foi bastante desenvolvido por vários autores, tais como Brandão e Guimarães (2001), Dutra (2004) e Fleury e Fleury (2001).

Destarte, para efeito deste trabalho, faz-se necessário esclarecer que as competências humanas ou profissionais são entendidas como combinações de conhecimentos, habilidades e atitudes, expostas através do desempenho profissional em razão de determinado contexto ou estratégia organizacional (CARBONE et al, 2005. FREITAS; BRANDÃO, 2005). Essas competências são desenvolvidas quando as pessoas reagem de acordo com as situações profissionais que estão sendo expostas (ZARIFIAN, 1999) e servem como intermédio entre os comportamentos individuais e a estratégia empresarial (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Outros autores como Zarafian (1996), por exemplo, faz alusão a meta cognição e a atitudes relacionadas ao trabalho, baseando-se na premissa de que, em um ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades predefinidas e estáticas. Para esse autor, competência significa “assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas [aliado] (...) ao exercício sistemático de uma flexibilidade no trabalho” (Zarifian,1996), permitindo ao profissional aliar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.

Existem, ainda, autores que conceituam competência não apenas como um conjunto de qualificações que os indivíduos possuem, mas se pautam na forma como essas qualificações serão aplicadas em um contexto específico. Ou seja, estes levam em consideração a prática e mobilização da competência. Dutra, Hipólito e Silva (1998), por exemplo, conceituam competência como a capacidade de uma pessoa de transformar a missão da empresa em resultados.

Ropé e Tanguy (1997) entendem que um dos aspectos principais da competência é que esta não pode ser estudada de forma separada da ação. Prahalad e Hamel (1990) tratam do conceito a nível de empresa referindo-se a competência como conjunto de conhecimentos associados a habilidades e recursos tecnológicos inerentes a organização. Dessa maneira, as competências que são consideradas principais são aquelas que contribuem para a vantagem competitiva

do empreendimento, gerando valor percebido pelos clientes e difíceis de serem copiadas pela concorrência. O design de motores leves da Honda e a capacidade de miniaturização da Sony são exemplos de competência citados pelos autores. Assim é possível então classificar as competências sendo estas subdivididas em humanas que são relacionadas ao indivíduo ou equipe de trabalho e as organizacionais que são relacionadas ao empreendimento como um todo.

Sendo a gestão de competências visualizada como uma tecnologia devida da Resource Based Management Theory, Fleury (2005) afirma que é fundamental que o desenvolvimento das competências agregue valor para a organização, um valor econômico, mas também precisa agregar valor para o indivíduo, ou seja, desenvolver competências que o faça crescer como pessoa, tornar-se melhor profissional, melhor cidadão, melhor pai ou mãe de família. Porque se o projeto não tiver essas duas mãos, se pender apenas para o lado da empresa, a uma certa hora o profissional se desvincula do ambiente de trabalho.

5.1 Os sete princípios de sucesso

Segundo Eboli (2000), princípios são bases filosóficas e os fundamentos que norteiam uma ação, ou seja, são os elementos qualitativos conceituais predominantes na constituição de um sistema de educação corporativa bem-sucedido. São os princípios que darão origem à elaboração de um plano estratégico consistente e de qualidade. Para que a estratégia se torne realidade, é necessário fazer escolhas organizacionais integradas sob o ponto de vista da cultura, da estrutura da empresa, da tecnologia, dos processos e do modelo de gestão empresarial (em especial o modelo de gestão de pessoas por competências), as quais favoreçam escolhas pessoais que transforme esses princípios em ações, práticas, hábitos e exercícios corporativos, capazes de gerar um comportamento cotidiano nos colaboradores, coerente com a estratégia definida.

Ou seja, as práticas são as escolhas organizacionais que permitem transformar as escolhas estratégicas (competências empresariais) em escolhas pessoais (competências humanas), conforme representado na figura abaixo:

Figura 4 – Educação Corporativa e Estratégia Empresarial



(Fonte: EBOLI, Marisa. Coletânea educação corporativa, 1999, p.93)

Essas diferenciações permitiram Eboli elencar sete princípios de sucessos de um sistema de educação corporativa. Estes devem ser contemplados ao elaborar um projeto de EC: **competitividade**, a educação deve ser valorada para desenvolver o intelecto dos trabalhadores; tornando-os diferenciais à empresa frente aos concorrentes; **perpetuidade**, a educação deve ser compreendida como um processo que transmite a herança da cultura; **conectividade**, valorar a construção social do conhecimento e estabelecer correlações; intensificar a comunicação na organização, com o objetivo de favorecer a interatividade e, com isso, ampliar tanto a quantidade, quanto a qualidade dos relacionamentos com público interno e externo; **disponibilidade**, favorecer como também disponibilizar exercícios e recursos educacionais que sejam acessíveis e apresentem facilidade no uso, para que a aprendizagem seja absorvida pelos colaboradores a qualquer hora e em qualquer lugar; **cidadania**, incitar tanto a prática da cidadania individual, quanto da corporativa, além da construção social do conhecimento da organização; **parceria**

idealiza-se interesse na educação dos trabalhadores, devem se estabelecer relações de parcerias com líderes e gestores da organização (internas), com instituições de nível superior e universidades (externas); **sustentabilidade**, acrescentar sempre valor ao negócio, deve ser um centro que gere resultados à empresa (EBOLI, 2004).

6 METODOLOGIA E TIPO DE PESQUISA

Neste capítulo serão expostos os procedimentos adotados e aplicados durante o estudo, baseado em fundamentações teóricas que serviram de suporte para a pesquisa desde a caracterização da empresa aos dados coletados nesta.

Vergara (2004) e Gil (2002) possuem as mesmas diretrizes quanto ao tipo de pesquisa, meios (procedimentos metodológicos) e os fins (objetivos) para se alcançar o objeto de estudo. Nesse sentido, o estudo tem caráter descritivo e exploratório.

Diante disso, Gil (2002) afirma que a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Esse tipo de pesquisa utiliza de técnicas padronizadas, tais como a observação sistemática e questionários. É exploratória, pois essas pesquisas envolvem:

- levantamento bibliográfico;
- entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com a problemática pesquisada;
- análise de exemplos que “estimulem a compreensão” (SELLTIZ et al. 1967, p.63)

Quanto aos procedimentos técnicos (meios), a pesquisa será bibliográfica e de levantamento. A pesquisa bibliográfica de modo geral é desenvolvida através de material já elaborado, constituído de livros científicos e artigos (Gil, 2002).

A pesquisa bibliográfica pode, portanto, ser entendida como um processo que envolve etapas:

- a) escolha do tema;
- b) levantamento bibliográfico preliminar;
- c) formulação do problema;
- d) elaboração do plano provisório de assunto;
- e) busca das fontes;
- f) leitura do material;
- g) fichamento;
- h) organização lógica do assunto; e
- i) redação do texto (GIL, 2002).

Gil (2002) acrescenta ainda que as pesquisas de levantamento caracterizam-se pela indagação direta dos indivíduos envolvidos na pesquisa, cujo comportamento se deseja conhecer. A princípio solicita-se a um grupo de pessoas

acerca do problema estado e após esta fase, por meio de análise quantitativa, obtém conclusões da coleta de dados

6.1 Local da pesquisa e universo da amostra

Lakatos e Marconi (2003, p.108) afirmam que a delimitação do universo da pesquisa “[...] consiste em explicar que pessoas ou coisas, fenômenos e etc. que serão pesquisados, enumerando suas características comuns, como por exemplo, sexo, faixa etária, organização a quem pertencem comunidade onde vivem e etc.” Assim, a pesquisa foi realizada na sede do Grupo Mateus localizada na Cohama, município de São Luís no estado do Maranhão com a análise do perfil dos colaboradores e orientadores da atual turma de Universidade Líderes Mateus (ULMA), sendo necessária uma análise sobre as avaliações dos gestores em relação aos colaboradores que estão inseridos na universidade e as suas respectivas opiniões a respeito da ULMA. Dessa forma, o universo da pesquisa foi de 15 colaboradores e 1 gestor responsável.

6.2 Coleta e tratamento dos dados

As técnicas de coleta de dados são um conjunto de regras ou processos utilizados por uma ciência, ou seja, corresponde à parte prática da coleta de dados (LAKATOS e MARCONI, 2001).

Assim sendo, segundo Roesch (1999, p. 140), “as principais técnicas de coleta de dados são a entrevista, o questionário, os testes e a observação”. Sendo assim, a coleta de dados desta pesquisa foi realizada através de questionários aplicados aos colaboradores formados pela Universidade Líderes Mateus e entrevistas realizadas com os orientadores da ULMA.

Roesch (1999, p. 168) cita que “[...] na pesquisa de caráter qualitativo, o pesquisador, ao encerrar sua coleta de dados, se depara com uma quantidade imensa de notas de pesquisa ou de depoimentos, que se materializam na forma de textos, o qual terá de organizar para depois interpretar”. Assim, a análise será feita a partir das entrevistas feitas com os gestores dos jovens que irão contribuir posteriormente para os resultados da pesquisa quantitativa.

Nesse sentido, Marconi e Lakatos (1996) descrevem que a análise de dados é uma das fases mais importantes da pesquisa, pois, a partir dela é que serão apresentados os resultados e a conclusão da pesquisa, conclusão essa que poderá ser final ou apenas parcial, deixando margem para pesquisas posteriores. Portanto, a pesquisa será baseada na análise de conteúdo como técnica de análise de dados.

Bardin (2006) destaca que análise de conteúdo são técnicas de análise de comunicações que objetiva ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados que foram coletados. “O objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas” (CHIZZOTTI, p. 98, 2006).

7 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir serão apresentadas as análises de dados da pesquisa realizada através da aplicação de questionários e entrevista com gestores. Além disso, será detalhado ainda as características da empresa foco do estudo demonstrando seu histórico, identidade organizacional a partir da missão, visão e valores, estrutura e demais aspectos.

7.1 Caracterização da empresa

A princípio, com o nome de Mercearia Mateus, esta fora fundada em 1986 na cidade de Balsas – MA. Em dois anos, a partir das transformações recorrentes no país e com o advento do agronegócio no ramo da soja, a loja de 50 m² logo virou um supermercado de médio Porte, firmando-se na região com vendas em atacado e varejo. Atualmente o grupo genuinamente nacional, conta em média com 51 empreendimentos. É uma sociedade por ações em regime de economia fechada. É um grupo de empresas que atua nas redes de supermercado principalmente através da venda de produtos a varejo e atacado. Além disso, o grupo atua ainda na indústria de panificação, revenda de eletrodomésticos e distribuição de produtos farmacêuticos.

O grupo com lojas no varejo em três estados Maranhão, Pará e Tocantins além de possuir três centros de distribuição próprios. O grupo conta com seis diretorias e várias gerências. Assembleia Geral é composta pelo Conselho Fiscal, Conselho de Administração e Diretoria Executiva. As diretorias são: Diretoria do Presidente, Diretoria de Gestão Administrativa, Diretoria de Engenharia e Meio Ambiente, Diretoria de Operação, Manutenção e Atendimento ao Cliente e a Diretoria de Comercialização e Relacionamento com o Cliente.

O grupo conta com mais de 50 lojas, no entanto a sede administrativa se encontra localizada na Avenida Daniel de La Touche, N. 73, Cohama na cidade de São Luís – MA. Tem como missão: Disponibilizar produtos e serviços variados para suprir as necessidades e expectativas dos nossos clientes, mantendo preços competitivos, excelência no atendimento e alto padrão de qualidade. Nossa Missão é a razão de existir! (MATEUS, 2010).

A sua visão consiste em “Ser a melhor e maior empresa do Norte e Nordeste no ramo de distribuição de produtos e varejo até 2017. Nossa Visão é o que nos impulsiona a trilhar!”. Segundo o Grupo Mateus (2010) os seus valores são:

- O compromisso com clientes e fornecedores, buscando a todo instante, o aprimoramento e a perfeita união entre produtos, serviços, equipamentos, tecnologia e aprendizado constante;
- O respeito aos colaboradores, valorizando o que o ser humano tem de mais importante, a dignidade no trabalho;
- O Apoio à comunidade, ajudando e valorizando a cultura e a diversidade de cada região;
- A preservação do meio ambiente, fazendo parte de um crescimento responsável.

7.1.1 Características da Universidade Líderes Mateus (ULMA)

Conforme pesquisa realizada na empresa em questão, utilizando-se de questionários e entrevista, foram coletadas informações a respeito da forma de capacitação dos colaboradores inseridos na universidade além de sua importância para as estratégias da organização.

A Universidade Líderes Mateus foi criada em 2011 a partir da necessidade de gestores capacitados de acordo com a cultura da empresa, além de acreditar na valorização dos colaboradores através da educação. A universidade conta com turmas de até 35 alunos, sendo estes passíveis de desistências ou evasão do programa.

De acordo com a regulamentação do programa, os colaboradores podem se inscrever no programa de acordo com as seguintes condições: seis meses de empresa, sem advertência e desde que o gerente atual seja comunicado previamente. Em seguida, serão realizadas análises de perfil e entrevista com gestores da ULMA, para assim ocorrer homologação de vaga. São oferecidas aulas teóricas e práticas durante sete meses.

Os gestores e colaboradores afirmam que a empresa oferece: bolsa compatível a cargos de *trainee*, moradia (em casos de colaborador se deslocar de outro município), auxílio transporte e alimentação.

O grupo Mateus está em sua sétima turma de trainees, sendo a primeira ocorrida no ano de 2011 junto a sua criação. Ao finalizar a turma da universidade, os que conseguiram aprovação final são direcionados a lojas de diversas regionais para ocupação de cargo. A turma avaliada obteve formação no fim do ano de 2016, sendo assim necessária abertura de novos seletivos para formação de futuros gestores.

7.2 Análise dos dados

Este subcapítulo trata-se da descrição e avaliação dos dados coletados durante aplicação de questionários e entrevista com gestor da ULMA. O objetivo é identificar, analisar e avaliar o nível de capacitação dos colaboradores da ULMA, além de expor a importância da universidade para a empresa.

7.2.1 Quanto ao ponto de vista dos colaboradores

Foram aplicados 15 questionários com os colaboradores que participaram da Universidade Líderes Mateus, os dados obtidos foram tabulados através da estatística descritiva e os gráficos foram construídos com o objetivo de expor a descrição e apresentação dos resultados obtidos de forma mais clara.

Gráfico 1 – Idade dos Entrevistados

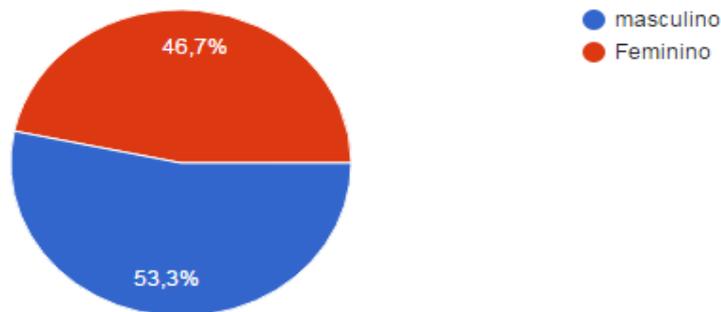


Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Sobre a idade dos entrevistados, foi constatado que a ULMA atinge principalmente aqueles que se encontram na faixa etária de 20 a 35. Pelo que foi observado, a universidade atinge principalmente um grupo de colaboradores jovens dentro da empresa. Entre os entrevistados, nenhum possuía deficiência física, motora ou mental.

Gráfico 2 – Sexo dos entrevistados

SEXO DOS ENTREVISTADOS

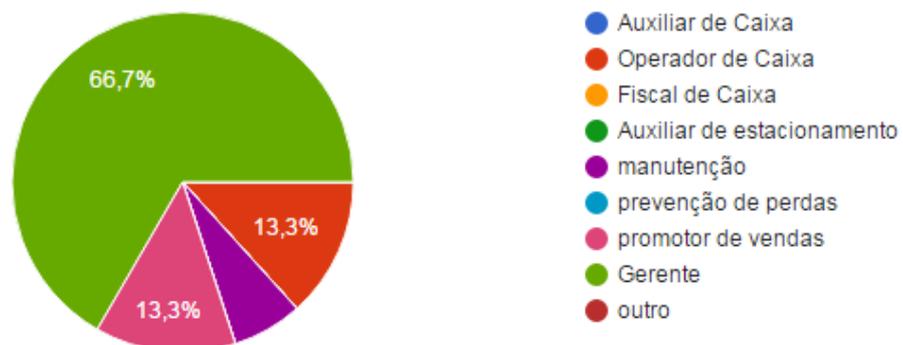


Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

O segundo item aplicado no questionário foi em relação ao sexo dos participantes. Percebe-se que pouco mais da metade dos entrevistados são do sexo feminino. Com o aumento do ingresso das mulheres no mercado de trabalho, acredita-se que esta porcentagem tende a crescer consideravelmente, no entanto, durante o estudo não foi constatado preferência por sexo, o que se avalia é o perfil do funcionário.

Gráfico 3 – Cargo/função dos entrevistados

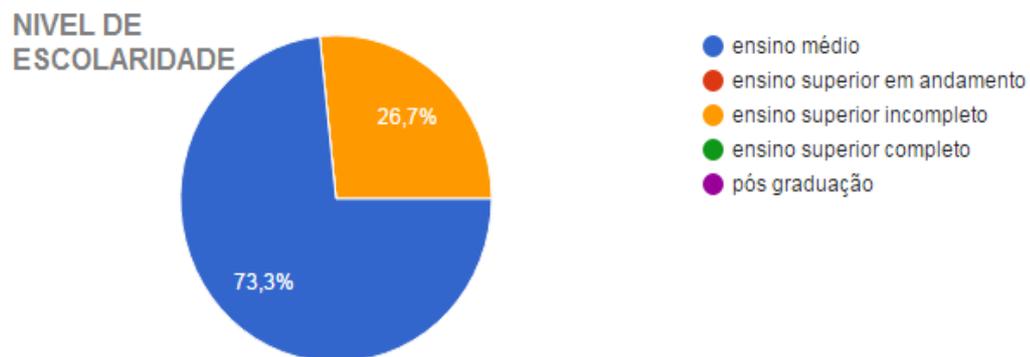
CARGO/FUNÇÃO



Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

No gráfico 3 verifica-se as funções exercidas pelos entrevistados atualmente. Constatou-se que a empresa se preocupou em contribuir com a formação dos colaboradores inseridos no programa e estes atingiram os objetivos pré estabelecidos na universidade. A empresa buscou reter talentos e estimular a participação dos trainees para estes conseguirem a formação. Ou seja, 66% dos entrevistados obtiveram formação na universidade.

Gráfico 4 – Nível de escolaridade



Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Em uma entrevista concedida ao site “Catho online – Jornal Carreira e Sucesso” Paulo Milet um dos maiores especialistas em Educação a Distância no Brasil, ao serem indagados obre a proliferação de sites de cursos principalmente de idiomas, declarou:

“O grande desafio atualmente, no campo do desenvolvimento profissional, é a aprendizagem permanente. Isso significa a necessidade de os profissionais darem continuidade a sua educação e desenvolvimento em todos os períodos da vida, ao mesmo tempo em que lidam com carreiras divergentes, nas mais diversas circunstâncias econômicas.”

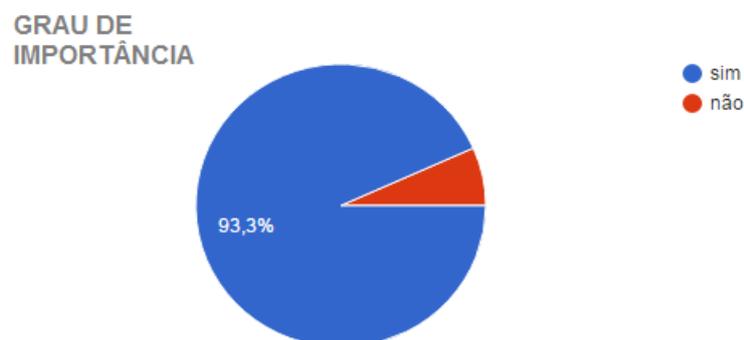
MEISTER (1999) afirma que a educação não mais termina quando o aluno se forma na escola tradicional. Na antiga economia, a vida de um indivíduo era dividida em dois períodos: aquele em ele ia a escola e o posterior a sua formatura, em que ele começava a trabalhar. Agora, espera-se que os trabalhadores construam sua base de conhecimento ao longo da vida.

Do total dos pesquisados, 73% possuem como grau de escolaridade apenas o ensino médio enquanto 26% superior incompleto. Percebe-se então que a universidade do grupo Mateus foi voltada para atender estes tipos de colaboradores. A boa formação escolar se equipara ao nível de cargo para as empresas em geral. Desse modo, os colaboradores acreditam que a ULMA lhes proporcionará melhores condições em relação ao crescimento profissional.

Nos itens a seguir serão avaliados os níveis de importância que a ULMA possui em relação à empresa. Foram avaliados os seguintes aspectos através da observação dos colaboradores:

- Grau de importância
- Ideias inovadoras
- Os objetivos da ULMA em relação a empresa

Gráfico 5 – Grau de importância



Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

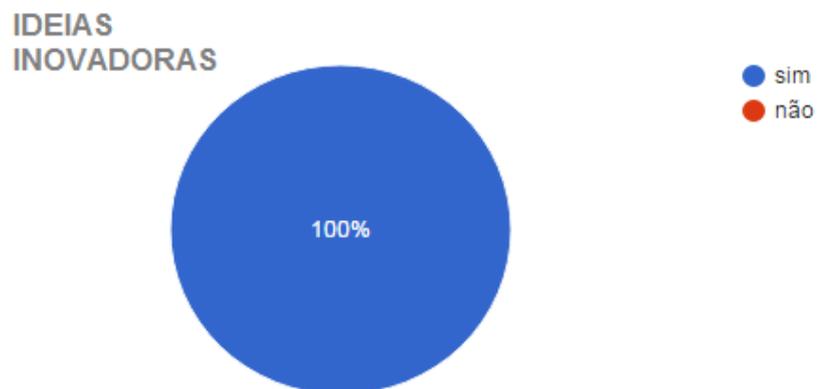
De acordo com análises feitas em relação aos entrevistados, percebeu-se que os colaboradores acreditam na importância da universidade para o grupo. Acredita-se que o programa influencia não só na capacitação dos profissionais, mas corresponde ao estímulo para a aprendizagem organizacional. Além disso, fora constatado que outras competências foram adquiridas indiretamente. Desse modo, considera-se a ULMA como indispensável para a organização.

Quanto aos 2 próximos itens, pode-se afirmar que estes estão diretamente associados. Ambos fazem referência a visão estratégica da empresa e se estas estão de acordo com os seus objetivos. Fleury (2001, p.188) afirma que algumas competências são exigidas para ser profissional, dentre elas está “ter visão

estratégica”, que significa “conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.” Isso quer dizer que, basta estabelecer os objetivos desejados e agir no presente para que esses sejam alcançados.

Dessa forma, saber reconhecer e definir problemas, implementar soluções gerar novas ideias, agir, controlar e avaliar os resultados de acordo com as estratégias da empresa é parte fundamental para a implementação da educação corporativa. Nesse contexto, os resultados obtidos em relação a esses dois itens serão apresentados a seguir:

Gráfico 6 – ideias inovadoras

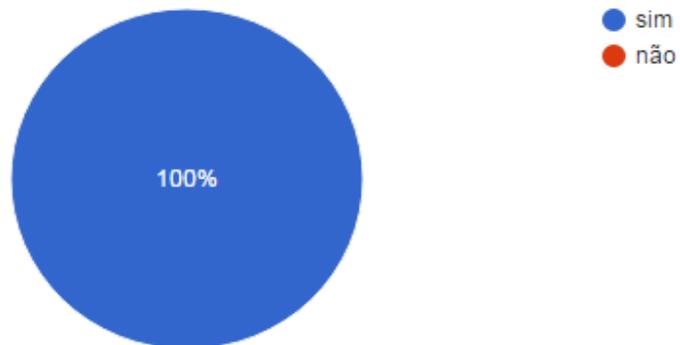


Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Entre os colaboradores entrevistados, 100% destes acreditam que a ULMA promove ideias inovadoras. Isso ocorre em decorrência dos colaboradores junto ao gestor e orientadores externos se pré disponibilizarem a ouvir novos ideais. Além das práticas constantes nas regionais do grupo, estes buscam somar os conhecimentos através do compartilhamento de experiências e situações vividas nos empreendimentos do grupo.

Quanto ao conhecimento dos objetivos da empresa, nota-se que os colaboradores inseridos na ULMA estão bem paralelos a empresa principalmente no que diz respeito as estratégias do grupo, trabalho em equipe e gestão com foco nos resultados. Então a universidade indiretamente vem com o objetivo de reforçar essa ideia.

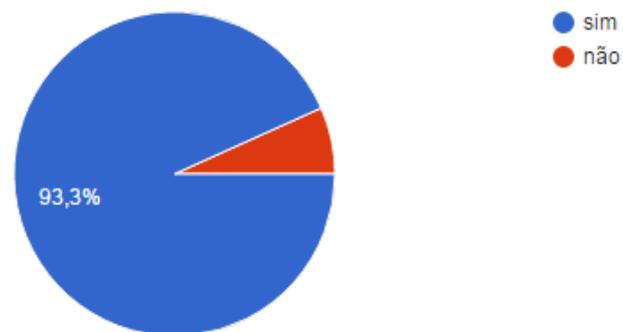
Gráfico 7 – Conhecimento sobre as estratégias da empresa

CONHECIMENTO SOBRE AS ESTRATÉGIAS DA EMPRESA

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Os itens a seguir serão respaldados a partir dos sete princípios de sucesso.

Gráfico 8 – Ferramentas de T&D

FERRAMENTAS DE T&D

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

MEISTER (1999) coloca que antes de uma organização empregar uma tecnologia de aprendizagem, é importante desenvolver um plano com as várias tecnologias que podem ser utilizadas para acelerar a aprendizagem dos funcionários. Neste sentido, a autora aborda alguns critérios que se precisa levar em consideração ao selecionar os meios tecnológicos:

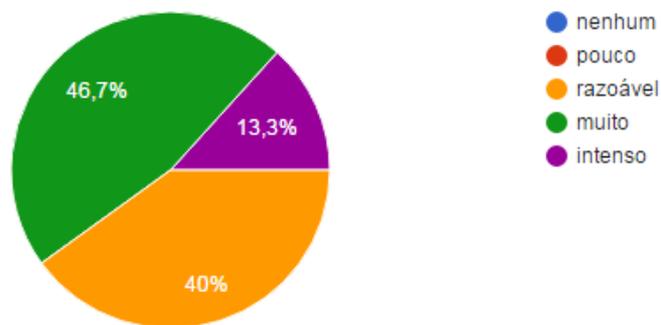
- Complexidade do assunto a ser abordado e suas implicações;
- Recursos financeiros disponíveis;

- Projeto de cursos que se deseja implementar (metodologia, caminhos de comunicação, controle, operacionalização, conteúdo etc.);
- Tempo disponível para desenvolver a solução de aprendizagem;
- O tamanho e localização do público-alvo;
- O ambiente de aprendizado;
- A facilidade e disponibilidade de acesso à tecnologia, bem como o preparo dos empregados para utilizá-la;
- O suporte técnico disponível;
- O nível de resultados que se deseja alcançar.

A partir das análises, constatou-se que 90% dos entrevistados percebem as ferramentas utilizadas pela empresa para melhorias no desenvolvimento das atividades. Percebe-se que a empresa se preocupa em demonstrar essas ferramentas para os colaboradores, já que estas serão aliadas em seus processos decisórios futuramente além de serem métodos de avaliação

Gráfico 9 – Desenvolvimento profissional

DESENVOLVIMENTO PROFÍSSIONAL



Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Com o advento e a consolidação da economia do conhecimento, a base geradora da riqueza das nações será constituída por sua organização social e por seu conhecimento criador, recolocando a criatividade humana no eixo central desse movimento. O desafio par as empresas realmente competitivas não é mais simplesmente produzir bens e serviços, mas desenvolver atividades que gerem soluções integradas não só para clientes e consumidores, mas para toda a cadeia de agregação de valor. A participação e a mobilização das lideranças e suas

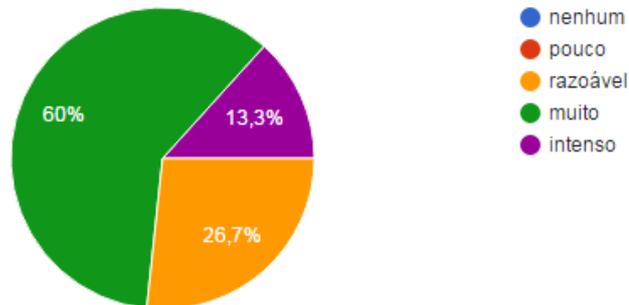
equipes são fundamentais para que o sistema ganhe vida e assim atinja os objetivos propostos (EBOLI, 2000).

A autora enfatiza ainda que privilegiar as construções sociais do conhecimento, estabelecendo conexões e intensificando a comunicação e a interação, objetiva ampliar a quantidade e a qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo. (Eboli, 2000).

O item avaliado foi em relação a contribuição da universidade para o desenvolvimento profissional dos colaboradores avaliados, qual o nível de significação que a ULMA possuiu no âmbito profissional do funcionário. Os resultados desta análise foram que 46 % dos entrevistados consideram o programa de grande importância para o seu desenvolvimento profissional, 40% a consideram razoável em relação ao seu aspecto profissional e 13% afirmaram que a ULMA foi um diferencial em sua carreira.

Gráfico 10 – Importância da ULMA para o cargo

IMPORTÂNCIA DA ULMA PARA O CARGO/FUNÇÃO

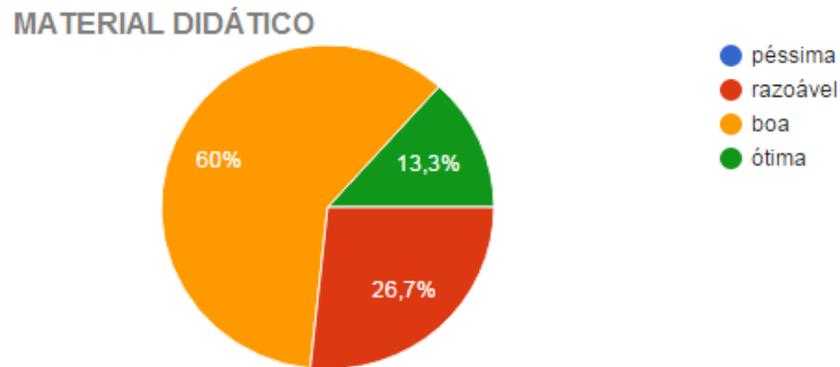


Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Eboli (2000) afirma que “Entender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial existente em cada colaborador, mas também como um processo de transmissão da herança cultural, a fim de perpetuar a existência da empresa”.

Diante do gráfico acima se verifica que mais da metade dos entrevistados, no caso 60 %, responderam que a universidade contribui significativamente para desempenho em suas atividades. Isso significa que o Grupo Mateus está inserindo diretamente a cultura da organização na forma de gestão dos colaboradores formados pela ULMA.

Gráfico 11 – Material Didático

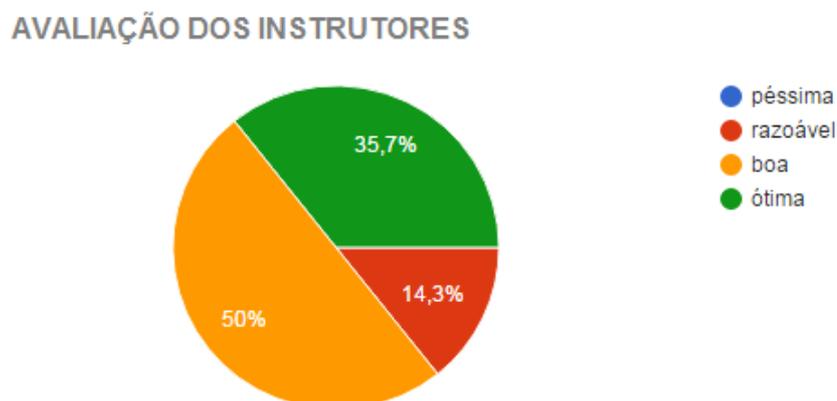


Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

O processo de aprendizagem é um assunto discutido por vários autores, porém, de modo geral, todas as teorias concordam sobre a importância dele para a necessária e potencial adaptação humana. Com base nisso, reduz-se o conceito de aprendizagem “a seu aspecto de modificação comportamental, estabelecendo-se o que se aprende ao modificar-se o comportamento” (DIAS, 2011, p. 81).

No gráfico verifica-se que 60% das respostas foram positivas em relação ao material didático utilizado no programa em questão. Isso significa que os trainees conseguem adaptar-se de acordo com os ensinamentos em gestão a respeito da empresa. É importante ressaltar que boa parte dos entrevistados possui mais de um ano na empresa e já participaram de outros treinamentos na organização, porém voltados para a execução.

Gráfico 12 – Avaliação dos instrutores



Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Vale destacar que a aprendizagem é o processo pelo qual o indivíduo adquire conhecimento a respeito do meio em que vive e de suas relações ao longo da vida. O aprendizado ocorre quando há uma mudança no comportamento do indivíduo em resposta a alguma experiência vivida anteriormente (CHIAVENATO, 2008).

Conforme o gráfico acima é possível perceber que as atividades teóricas ministradas na universidade contribuíram o desenvolvimento profissional dos participantes. Das respostas analisadas, 50 % destas foram consideradas boas quanto ao entendimento dos materiais passados aos alunos, 35 % das respostas foram excelentes em relação a dinâmica das aulas e 14% consideradas razoáveis, ou seja, a dinâmica teórica adotada pelos instrutores da ULMA são satisfatórias.

A questão a seguir buscou identificar quais as maiores dificuldades enfrentada pelos colaboradores durante a inserção na universidade de líderes Mateus. Primeiramente, foi pedida aos entrevistados a principal dificuldade enfrentada durante a sua trajetória na ULMA. As respostas mais frequentes foram relacionada a comunicação integrada que o grupo exige dos colaboradores.

“A comunicação de uma organização, para ser eficiente, deve ser coerente com todo o contexto de atuação. Imagine uma empresa que divulga ações de responsabilidade social e patrocina programas voltados para a cidadania e o desenvolvimento sustentável. Seria muito incoerente se tal empresa não tivesse posturas éticas com os funcionários dela ou não pregassem, nas relações com os *stakeholders*, os valores que tenta comunicar ao público externo. Assim, qualquer organização deve olhar para dentro de si e entender como as pessoas a percebem na sociedade. A forma como nós definimos será a base para a imagem que queremos mostrar e a reputação que construiremos ao longo do tempo” (Nascimento, Renato 2016, p.71).

O penúltimo item está relacionado aos critérios que levaram os entrevistados a participarem da Universidade de Líderes Mateus. Dentre os citados, o mais frequente foi à necessidade de se fazer reconhecido na organização, estes tinham como propósito crescer profissionalmente dentro da empresa. Isso pode ser explicado através da teoria dos dois fatores de Herzberg:

Os contornos modernos da qualidade de vida no trabalho foram traçados através da ênfase no enriquecimento do trabalho (DAVIS; NEWSTROM, 2004). Enriquecimento do trabalho foi um termo utilizado por Herzberg

(1968) ao perscrutar sobre fatores que geravam satisfação e insatisfação no trabalho. Em suas inferências, Herzberg indicou que fatores relacionados ao conteúdo do cargo ou com a natureza das tarefas desenvolvidas pelo indivíduo são fatores de satisfação (motivadores), porquanto determinados pelo ambiente que permeiam o indivíduo e ligados a condições dentro das quais desempenha seu trabalho são fatores que apenas previnem a insatisfação - manutenção ou higiênicos (PILLATIS, Luiz p.3).

A última questão buscou averiguar a respeito dos aspectos diferenciais da Universidade Líderes Mateus. Foram pedidos que os entrevistados listassem dois aspectos primordiais que consideravam em relação ao programa. Dentre esses os principais foram:

- Acompanhamento dos *trainees*: Neste aspecto sendo destacado principalmente os feedbacks.
- Aulas dinâmicas: mesmo em sala de aula, os instrutores preocupavam-se em dinamizar as teorias aprendidas durante a trajetória na ULMA e oferecendo exemplos práticos da própria empresa.

Segundo Rosado (1997) apud Simões (2008) o “*feedback*” resulta de uma competência de tomada de decisões oportunas com base numa seleção e processamento de informação pertinente recolhida durante uma observação formal (com utilização de sistemas de observação) ou informal (baseada na simples competência profissional), envolvendo não só a análise da resposta motora do aluno mas, também, do ambiente em que ela se desenvolve.

A importância de efetuar a prática do *feedback* se dá pelas obtenções de valores, onde existem alguns pontos importantes com relação a sua utilização, como o sentimento de quem recebe o feedback. Os principais pontos são:

- Autoconfiança;
- Valorização;
- Crescimento Profissional;
- Fortalecimento da relação;
- Contribuição para o crescimento de outra pessoa (SIMÕES, 2008).

7.2.2 Quanto a percepção do gestor

A entrevista foi realizada no dia 25 de maio de 2017, na sede administrativa do Grupo Mateus, com a gestora responsável pelos *trainees* da ULMA. De acordo com a responsável, a universidade foi implantada pela necessidade de se ter gestores capacitados de acordo com a cultura do grupo. Ela afirma que o programa evoluiu com a aplicação de novas ferramentas e novos métodos de desenvolvimento de pessoas.

A gestora afirma que a universidade se deu início em 2011 com a primeira turma de *trainees* a ingressar no programa. Atualmente, a empresa está na sua sétima turma com previsão de formação para dezembro deste ano. O processo de seleção é anual, sendo que os colaboradores são passíveis de desistências ou evasão do programa. A gestora enfatiza a idéia de que a ULMA não trabalha em conjunto com o T&D, este setor apenas auxilia no acompanhamento das avaliações.

A próxima pergunta é voltada para o organograma do programa correspondente. De acordo com a gestora, a universidade se subdivide em duas áreas: interna e externa. Interna com o seguinte escopo: 1 coordenador, 5 analistas de Rh, 5 Facilitadores de área e 1 assistente de Rh. Externos: Fornecedores e Instrutores das seguintes disciplinas: Liderança, comunicação e oratória, informática, português, matemática e por fim estratégias de venda e negociação.

Quanto ao seu alinhamento à gestão de pessoas esta é realizada através da capacitação e preparação de novos líderes da empresa, para isso são utilizadas ferramentas de avaliação por disciplina aplicada a treinamento teórico, avaliação por competências e aplicação de *coaching*. Em relação aos conteúdos, todos são relacionados a missão, visão e valores da empresa, assim como as avaliações por competência.

O público atendido pelo programa são os colaboradores do grupo Mateus com mais de seis meses de empresa, com conhecimento básico em informática, noções de setor que está inserido e que não possuam punições nos últimos sete meses. Quanto as avaliações de resultado, estas são aplicadas porque elas permitem visualizar qual dos *trainees* não está atendendo completamente os pré requisitos para formação na ULMA.

As limitações enfrentadas pela ULMA são aquelas voltadas para os colaboradores que não conseguiram atingir a formação. Neste aspecto, o grupo

tenta superá-las através da aplicação de treinamentos voltados principalmente para a comunicação e *feedback* nas regionais da empresa.

Uma das vantagens da metodologia da ULMA na empresa é a gestão voltada para os resultados da empresa. A universidade influencia *os trainees* a se adequar aos costumes da organização e estes indiretamente adéquam seus liderados as mesmas identidades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, diante da era do conhecimento e da competitividade do mercado de trabalho, é necessário que os indivíduos qualifiquem-se tenham preparo para assumir responsabilidades nas organizações. A captação de talentos se torna crescente, isso porque as competências associadas a determinadas culturas organizacionais vem ganhando espaço no âmbito empresarial.

Assim sendo, foi evidenciado durante a aplicação dos questionários e a entrevista com o gestor que a pesquisa trouxe elementos suficientes para comprovação da importância das Universidades Corporativas na contemporaneidade, pois este tipo de educação representa para as empresas modernas a competitividade no mercado. Por estarem mais enxutas e sofrerem freqüentes concorrências, as organizações estão buscando mecanismo para permanecerem no mercado.

Conforme exposto no decorrer do estudo, a questão levantada era de identificar a importância da universidade corporativa para o Grupo Mateus e como esta impacta na capacitação de seus colaboradores. A universidade tem se mostrado eficaz, na percepção dos *trainees* e do gestor, em relação a sua importância e a forma como esta influencia na carreira dos funcionários. Assim foi possível identificar os pontos fortes da universidade e deixando claro que este tipo de educação só tende a somar com as estratégias da organização. Esta conclusão foi averiguada tanto pelo gestor quanto pelos funcionários.

Por mais que este seja um conceito novo no Brasil, é possível afirmar que grande parte dos colaboradores percebe a importância que esse tipo de capacitação possui para a empresa e o quão benéfico ela é para os dois lados. Esta afirmação pode ser observada na análise das questões aplicadas aos *trainees*. Uma parcela dos entrevistados que a universidade contribui para a sua formação profissional independente de está na empresa ou não.

Segundo os questionários aplicados verificaram-se também os *trainees* acreditam que adquiriram competências fundamentais para inserção no mercado de trabalho, o que verificado através de índices percentuais positivos e satisfatórios. Na perspectiva do gestor, também se destaca que os funcionários conseguiram atingir os objetivos do programa no que diz respeito às competências.

É inegável o impacto que a Universidade Corporativa possui no cotidiano dos entrevistados. A empresa é peça fundamental neste quesito já que o programa se pauta em sua identidade e cultura, entretanto foi possível averiguar que os *trainees* mesmo após formação na ULMA, continuam buscando por conhecimento não somente voltado para a empresa, mas sim para o próprio desenvolvimento profissional.

Outra constatação apresentada é que algumas dificuldades e diferenciais apresentados pelos entrevistados em relação ao programa foram respectivamente superados e adquiridos a partir de sua trajetória na ULMA. A universidade possui como propósito a formação de gestores habilidosos e práticos. Essa afirmação é comprovada através dos índices de desenvolvimento da organização.

Percebe-se por fim, que a Universidade Líderes Mateus conseguiu desenvolver satisfatoriamente boa parte dos seus colaboradores que participaram do programa. Ainda existem limitações como em qualquer organização, entretanto medidas são tomadas continuamente para superá-las e até mesmo erradicá-las dos processos existentes na empresa.

REFERÊNCIAS

AMIDON, D. **Innovation strategy for the knowledge economy: the Ken Awakening**. Boston, Massachusetts: Butterworth - Heineman, 1997.

ALPERSTDT, C. **universidades Corporativas**. Discussão e proposta de uma definição. Revista de Administração. Rio de Janeiro, v. 5, n.3, set/out., 149-165, 2001.

BAYMA, FÁTIMA. **Educação Corporativa**. In. Educação a distância e educação corporativa. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

BELLONI, Maria Luiza. **Educação a Distância**. 4.ed.São Paulo: Autores associados, 2003.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, p. 61-81, nov./dez. 2001

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede: a era da informação economia, sociedade e cultura**. Vol. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

COELHO JUNIOR, Francisco Antônio. BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações**. *Paidéia*, São Paulo v. 18, n. 40, p. 221-234, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2008000200002>. Acesso em: 10 jun 2017

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7. ed. Barueri: Manole, 2008.

_____, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8 ed. São Paulo: Cortez, 2006.

DEMO, Pedro. **Pesquisa: princípio científico e educativo**. 5 ed. São Paulo: Cortez, 1997.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva.** São Paulo: Atlas, 2009.

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

_____, Marisa. **Universidade Corporativa: ameaça ou oportunidade para as escolas tradicionais de administração.** Revista de Administração, São Paulo, v.34, n.4, p.56-64, out/dez. 1999.

_____, Marisa; **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades / Marisa Eboli-** São Paulo: Editora Gente, 2000.

_____, Marisa; **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades / Marisa Eboli-** São Paulo: Editora Gente, 2004.

_____, Marisa. Educação Corporativa. **Educação corporativa no Brasil: princípios de Sucesso e Melhores Práticas.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual.** São Paulo: Makron Books, 1998.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2001.

GARVIN, D. A. **Building a learning organization.** Harvard Business Review, v. 71, n. 4, p. 78-91, July/Aug. 1993.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **A nova administração pública e a abordagem da competência.** Revista de Administração Pública, v. 34, n. 3, maio/jun. 2001.

HEIJST, G.; SPEK, R.; KRUIZINGA, E. **Corporate memories as at ol for knowledge management.** Expert Systems with Applications, v. 10, n. 5, p. 41-54, July, 1997.

IZIDORO, Marina. **Empresas que aceleram troca do setor de treinamento pessoal pelas universidades corporativas.** Valor econômico, São Paulo, v.2, n.303, 16 jul.2001. Caderno Especial Ensino Executivo, p.1.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** São Paulo : Campus, 1997.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LASTRES, Helena M.M. **INFORMAÇÃO E GLOBALIZAÇÃO NA ERA DO CONHECIMENTO**, Rio de Janeiro, Editora Campus LTDA, p. 12, 1999).

LETHBRIDGE, T. C. **Metrics for concept-oriented knowledge bases International**. Journal of Software Engineering and Knowledge Engineering, v. 8, n. 2, p. 161-188, June, 1998.

LOPES, Neyde Vernieri. **Educação Corporativa: Treinamento e Educação Corporativa**. São Paulo: Pearson Prentice, 2004.

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

_____, Jeanne C.; **Educação Corporativa: A Gestão do Capital Intelectual Através das Universidades Corporativas** – São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.

MONTEIRO, Carlos. **Universidades corporativas e universidades tradicionais: a migração de créditos**. Disponível em < <http://www.intitutomvc.com.br/> > Acesso em: 10 de junho de 2017.

MORAES, Liege Viviane Dos Santos de; SILVA, Maria Aparecida da; CUNHA, Cristiano J.C. A. **A Dinâmica da aprendizagem gerencial em um hospital**. RAE – Eletrônica. v. 3, n. 2, art. 18, jul./dez. 2004

MCLAGAN, Patrícia A. **Competencies: the next generation**. Training & Development, p. 40- 47, May, 1997.

MOORMAN, C.; MINER, A.S. **Organizational improvisation and organizational memory**. Academy of Management Review, v. 23, n. 4, p. 698-723, Oct. 1998.

NASCIMENTO, Eunice. **Comportamento Organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012. 204 p.7.

NONAKA, I.; KONNO, N. **The concept of ‘ba’: building a foundation for knowledge creation**. *California Management Review*, v. 40, n. 3, p. 40-54, Spring 1998.

NICOLINI, Alexandre Mendes. **Fatores condicionantes do desenvolvimento do ensino de administração no Brasil**. Revista ANGRAD, v. 4, p. 3-17, 2003b.

PACHECO, Luiza. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Luiza Pacheco, Anna Cherubina Scofano, Mara Beckert, Valéria de Souza. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PILATTI, L. A. **Qualidade de Vida e Trabalho**: perspectivas na Sociedade do Conhecimento. In: VILARTA, Roberto et al. (orgs.). *Qualidade de vida e novas tecnologia*. Campinas: IPES, 2007.

POLANYI, M. **The tacitdimension**. Glouceste: Peter Smith, 1966.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June, 1990.

QUARTIERO, Elisa Maria; CERNY, Rosely Zen. **Universidade Corporativa**. Uma nova face da relação entre o mundo do trabalho e o mundo da educação. São Paulo, Cortez, 2005.

QUEL, Luiz Felipe. **Gestão de Conhecimento**: e os desafios da complexidade nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2006.

QUINN, J. B.; BARUCH, J. J.; ZIEN, K. A. **Innovation explosion**: using intellect and software to revolutionize growth strategies. New York :Free Press, 1997.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1998.

SILVA, S. L. **Informação e competitividade**: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. *Ciência da Informação*, v. 31, n. 2, p. 142-151, maio/ago. 2002.

SIMÕES, Vera Alexandra da Costa. **Estudo do feedback pedagógico em instrutores de ginástica localizada com diferentes níveis de experiência profissional**. UTAD, 2008.

SOLTERO, A. P. **Modelo para La representación de una memoria organizacional utilizando herramientas computacionales de Internet**.1997. Dissertação(MaestríaenCienciasconEspecialidadenTecnologíaInformática) –ITESM, Monterrey, México, 1997.

SPENDER, J. C. Making **knowledge the basis of a dynamic theory of the firm**. Strategic Management Journal, v. 17, p. 45-62, Dec. 1996.

Stewart, Thomas A.; **Capital Intelectual**: Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. – Rio de Janeiro: Campus,1998.

TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro : Campus, 1997.

Teixeira, Andrea; **Universidades corporativas X educação corporativa**: o desenvolvimento do aprendizado contínuo – Rio de Janeiro:QualitymarkEd.,2001.

THOMKE, S.; REINERTSEN, D. **Agile product development**: managing development flexibility in uncertain environments. *California Management Review*, v. 41, n. 1, p. 8-30, Fall 1998.

VARGAS, M. R. M; ABBAD, G.S. Bases conceituais em treinamento e desenvolvimento. IN: BORGES-ANDRADE, J. E. et al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006

ZARIFIAN, Philippe. **Object if compétence**: pour un e nouvelle logique. Paris: Editions Liaisons, 1999.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO AOS PARTICIPANTES DA ULMA.16

Este questionário faz parte de uma pesquisa para trabalho de monografia do curso de Administração na Universidade Estadual do Maranhão (UEMA). Para as questões objetivas, escolha apenas uma alternativa.

1. Idade: _____
2. Sexo
Feminino () Masculino ()
3. Cargo/Função
() Auxiliar de Caixa () Prevenção de Perdas
() Operador de Caixa () Promotor de vendas
() Fiscal de Caixa () Gerente
() Auxiliar de estacionamento () Outros _____
() manutenção
4. Grau de Escolaridade
() ensino médio
() superior em andamento
() superior incompleto
() superior completo
() pós graduação
5. Você considera a ULMA indispensável para o Grupo Mateus?
() Sim () Não
6. a ULMA promove e apoia idéias inovadoras?
() Sim () Não
7. Você se considera informado sobre os objetivos da empresa?
() Sim () Não
8. A ULMA possui mecanismos formais que garantem o compartilhamento de melhores práticas entre as atividades desenvolvidas na empresa?
() Sim () Não
9. Qual o grau de importância que a ULMA teve em seu desenvolvimento profissional?
() nenhum () pouco () razoável () muito () intenso
10. Qual o grau de importância que a ULMA tem para o efetivo desempenho de suas funções/cargo?
() nenhum () pouco () razoável () muito () intenso
11. Quanto a qualidade do material didático?
() péssima () razoável () boa () ótima
12. Quanto a qualidade dos instrutores?
() péssima () razoável () boa () ótima
13. Qual a maior dificuldade enfrentada na ULMA?
14. O que o(a) levou a participar da ULMA?
15. Qual o diferencial da ULMA para você?

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O GESTOR RESPONSÁVEL PELA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Este questionário faz parte de uma pesquisa para trabalho de monografia do curso de Administração na Universidade Estadual do Maranhão (UEMA).

Data: _____

Identificação do entrevistado: _____

Cargo: _____

1. Conte um pouco sobre a evolução da organização, destacando acontecimentos relevantes e seus impactos na gestão de pessoas e na universidade corporativa.
2. sobre a ULMA, como ela surgiu na organização, como evoluiu e quais foram os fatos relevantes?
3. Há a diferença entre o T&D e a universidade corporativa (ULMA)? Por quê?
4. Quais são os objetivos da ULMA e da organização?
5. De que forma está estruturado o sistema da ULMA na organização? (organograma da área; parceria com fornecedores/consultorias externas; parcerias com instituições de ensino; utiliza-se currículos de aprendizagem; utiliza-se ferramentas tecnológicas)?
6. Como ocorre o alinhamento da ULMA com a gestão de pessoas? É utilizada alguma ferramenta para apoiar esse processo?
7. Como ocorre o alinhamento entre as ações educacionais e os objetivos da empresa?
8. Quais são os públicos atendidos pela ULMA?
9. Por que vocês realizam a avaliação de resultados na ULMA?
10. Quais são as limitações enfrentadas na capacitação feita pela ULMA? o que é feito para superá-las?
11. Explique as vantagens da metodologia utilizada na ULMA empregada na empresa?