

# **O IMPACTO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL: estudo de caso na Concessionária Chevrolet**

Gleicy Kelly\*  
Alessandra Oliveira\*

## **RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo principal discorrer sobre o tema Universidade Corporativa, mais diretamente analisar os impactos das ações que a mesma causa na organização e na rotina de trabalho dos colaboradores da concessionária Chevrolet. Foi feita uma pesquisa analítica, literária e comportamental, baseado nos autores que escrevem a respeito do tema e na forma de comunicação da Universidade Corporativa com os seus colaboradores respectivamente. Foram analisados também os aspectos facilitadores, obstáculos encontrados e identificar a aplicabilidade do que é abordado nos cursos e na rotina profissional de cada participante.

**Palavras-chave:** Universidade Corporativa. Concessionária. Chevrolet.

## **1 INTRODUÇÃO**

Vive-se em um momento em que o mercado está cada vez mais competitivo e em busca de lucratividade. Nesse contexto as estratégias de gestão estão sendo revistas e a inovação para as organizações é o melhor meio para a sobrevivência. Para atingir essa vantagem competitiva e inovação constante, torna-se fundamental o investimento nas ações de desenvolvimento e valorização do capital intelectual.

Neste sentido, as empresas mudam junto com o mundo e resolvem desenvolver seus próprios talentos investindo na educação corporativa como forma de atender as exigências da cadeia de valor. Surgem então as universidades corporativas como forma de personificar a filosofia da aprendizagem da organização, cuja meta é oferecer, a todos os funcionários, o conhecimento e as competências necessárias para que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

Para que se entenda o surgimento das Universidades Corporativas, é necessário um resgate histórico sobre a evolução dessa nova ferramenta de comunicação e aprimoramento, como também compreender suas subdivisões, e logo em seguida aplicar á realidade de uma organização, para melhor compreensão na prática do uso dessa ferramenta.

---

\* Bacharel em Administração de Empresas, Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas. Faculdade Internacional da Paraíba

\* Docente da Universidade Potiguar, Mestre em Psicologia pela UFRN, MBA em Gestão Empresarial pela FGV e Especialização em RH pela UNP. Universidade Potiguar.

Essa ênfase que se tem dado à educação para o trabalho remete a uma nova visão e a um novo padrão de relação trabalho/educação no atual modelo econômico de produção capitalista neoliberal. Neste caso, o papel que concerne à escola e às demais instâncias de formação do trabalhador é o de fomentar, da forma mais eficiente possível, os mecanismos que possibilitem a inserção e a permanência no mundo do trabalho, numa perspectiva que nega a autonomia e produz a adaptação. (RAMOS, 2001)

É importante destacar que quando trata-se de aspectos históricos na organização taylorista/fordista, a mera repetição do trabalho e a reprodução do conhecimento eram suficientes para um bom resultado nos negócios. Aos “chefes” administrativos cabia a responsabilidade de analisar, interpretar e prospectar o ambiente de negócios e criar normas, manuais e regras que deveriam ser seguidos por todos da empresa.

Formam-se as áreas de treinamento e desenvolvimento das empresas, cujo seu papel era apenas de “entregar cursos” ao público interno por força de demandas concretas, cujo objetivo principal era desenvolver habilidades específicas, enfatizando necessidades da empresa para desempenho do empregado nas atividades operacionais.

O primeiro passo, para que haja engajamento autêntico das pessoas para o aprendizado é fazer com que elas se dêem conta de sua importância. Não há nada que substitua o engajamento. Segundo a teoria de criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi, tem como base explicar a inovação tão necessária, a fim de manter as empresas competitivas.

Alguns autores trabalham o conceito de competência organizacional, definindo a competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram um diferencial competitivo para a organização.

Esses autores consideram que as competências essenciais (*core competences*), nas empresas, são aquelas que atribuem vantagem competitiva, criam valor percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência. O processo de obtenção de vantagem competitiva mediante a criação de *core competences* requer uma nova maneira de pensar. A aprendizagem organizacional também requer uma nova maneira de pensar e agir.

A criação e o desenvolvimento de competências organizacionais são baseados na aprendizagem, resultante da experiência na implementação de estratégias, através da análise dos resultados contidos no retorno de informações dos ambientes interno e externo da empresa.

## **2 METODOLOGIA**

Para o desenvolvimento deste estudo, buscou-se aplicar a técnica da pesquisa analítica, associada com a revisão bibliográfica, proveniente de pesquisadores estudiosos com publicações recentes sobre o tema e realizar um levantamento do cenário corporativo que utiliza a tecnologia da informação e da comunicação no campo das universidades corporativas para o desenvolvimento dos negócios e o aprimoramento dos conhecimentos de seus funcionários, fornecedores ou mesmo clientes. Os dados que subsidiaram as informações sobre a empresa foram coletados de pesquisas de terceiros, informações publicadas pelas próprias empresas através da sua própria universidade corporativa e por autores vinculados ao tema.

A partir da questão problema elaborado: Como a Universidade Corporativa impacta na âmbito organizacional, podemos definir que a tipologia quanto aos objetivos consiste em uma pesquisa descritiva, em que pretendemos descrever quais os impactos da UC na aprendizagem organizacional. Há a preocupação em analisar situações e comportamentos na população pesquisada.

Na descrição de Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis por meio de técnicas padronizadas de coleta de dados.

## **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

A constante necessidade de inovação, agilidade, flexibilidade, competitividade e diferenciação nos negócios exigem que o conhecimento requerido dos profissionais mude rapidamente. É necessário desenvolver ferramentas que gerem, distribuam, apliquem e comprovem o conhecimento, focadas no negócio e nas estratégias de cada organização. Ao observar empresas de nosso convívio e trabalho tem-se percebido a necessidade constante de melhoria da capacitação técnica e cultural do colaborador.

Com essa visão, formaram-se as Universidades Corporativas, com intuito de trabalhar o seu colaborador de acordo com o planejamento estratégico da empresa, e desenvolver cada vez mais o capital humano interno, treinando e desenvolvendo o seu funcionário localmente com uma visão globalizada.

Para Coutinho (1997) a universidade tem o poder de transformar os homens, pois nas empresas em que existe a universidade implementada, é um organismo vivo e atuante no desenvolvimento, seja no que respeita ao homem, seja em proveito da sociedade na educação, na tecnologia, na saúde, na economia, em tudo o mais, o que, aliás, redundará em benefício do homem, o que impacta diretamente nas organizações.

### 3.1 HISTÓRICO

A iniciativa das empresas de buscarem integrar esforços pela formação profissional, criando suas próprias escolas, paralelamente ao sistema educacional, não é contemporânea da era tecnológica e remonta ao final do século XIX (Malvezzi, 1999; Meister, 1999; Pontual, 1980). Entretanto, desde o final da década de 1980 há um aumento de interesse na universidade corporativa como estratégia de gerenciamento do desenvolvimento de profissionais, principalmente nos Estados Unidos. A concepção de universidade corporativa (UC) nasce no berço da cultura americana, cujos valores, tais como competição, tomada de risco e inovação, estão voltados para um mercado econômico forte (Greenspan, 1999).

A primeira Universidade Corporativa (UC) que se tem conhecimento foi fundada em 1955 pela General Electric, mas, segundo Ricardo (2007, p. 14), a origem da Universidade Corporativa é ainda mais antiga, [...] remonta 1920 quando a General Motors incorporou uma escola noturna para a indústria automobilística. O General Motors Institute (GMI) durante 56 anos ajudou a transformar a GM na maior montadora do planeta. Em 1982 o GMI se transformou em uma escola independente e, em 1997, passou a ser conhecido como Kettering University.

É interessante ressaltar que o conceito de treinamento que se tinha nessa época baseava-se na concepção de “treinar” os operários a “serem executores”, ou seja, apenas a usar as novas tecnologias necessárias para o desempenho de suas atividades, a partir do ensinamento de fórmulas e manuais. Às áreas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) cabiam apenas a função de entregar cursos ao público interno por força de demandas concretas, oferecendo programas cujo objetivo principal era desenvolver habilidades específicas, enfatizando necessidades individuais e sempre dentro do escopo tático-operacional. (EBOLI, 2004, p.37)

No Brasil, a adoção desse conceito deu-se na década de 1990, pressionado com a necessidade de investir em qualificação como elemento-chave para o desenvolvimento do

diferencial competitivo. Uma das primeiras Universidades Corporativas (UC's) foi fundada em 1992, para o Grupo Accor, pelo consultor Hugo Nisebaum, proprietário da empresa HN Educação e Performance.

Segundo Eboli (2007) existem aproximadamente 80 Universidades Corporativas no Brasil, entre elas empresas do setor financeiro, de telecomunicações, de serviços, de associações de classe, de empresas aéreas, automobilísticas, dentre outras. Hoje, na realidade brasileira, as iniciativas são significativas, mas ainda precisam ser consolidadas, por isso, segundo Ricardo (2007, p.8)

### 3.2 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

As empresas saudáveis e competitivas estão num processo de reconstrução para tornarem-se organizações educadoras, valorizando o conhecimento e a aprendizagem, por meio da gestão do conhecimento. Nessas empresas a Administração de Recursos Humanos (ARH) está totalmente desafiada a se constituir em agente promovedor do capital intelectual e às mais diversas formas de torna-lo fator lucrativo.

O papel do capital humano como fator estratégico é aprender a aprender, desaprender para aprender novamente, reciclando conhecimento e aplicando de formas variadas, gerando resultados de crescimento individual e coletivo pela troca produtiva do conhecimento: competência essencial do ser humano.

Conseguimos visualizar então que Educação Corporativa faz parte de um sistema de educação onde as pessoas são preparadas para a vida por processos de desenvolvimento da capacidade intelectual e moral, os métodos utilizados podem ser de formal, não formal e informal ou de forma sistemática.

Mundim (2002, p. 63) destaca que o principal objetivo da educação corporativa é:

[...] evitar que o profissional se desatualize técnica, cultural e profissionalmente, e perca sua capacidade de exercer sua profissão com competência e eficiência, causando desprestígio à profissão, além do sentimento de incapacidade profissional. Educação Corporativa é, portanto, o conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do funcionário, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente na sua vida institucional.

Fochesatto & Quadros definem que educação corporativa é voltada a gerar competências, maneiras de pensar, hábitos, atitudes além da necessidade de entender as necessidades e o foco do negócio.

### 3.3 UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Estamos vivendo um momento de transição, da era da informação para a era do conhecimento. O desenvolvimento do conhecimento humano, suas potencialidades e formas de aplicação desse conhecimento serão fatores determinantes na nova Era, e visando atender esta nova realidade. As empresas estão investindo cada vez mais, num processo de formação continuada para seus colaboradores desde os níveis operacionais até os estratégicos. Dentre as diversas modalidades de treinamento e desenvolvimento destaca-se o uso das Universidades Corporativas, pois vem sendo mais aplicada atualmente.

As UC's (universidades corporativas) não são, portanto universidades, e sim centros de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos de grandes empresas. De acordo com Jeanne Meister, a definição mais clara para Universidade Corporativa é:

É um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais, além de um laboratório de aprendizagem para a organização de um pólo permanente (MEISTER, 1999, p.8).

Com essa visão as empresas estão direcionando os seus investimentos que antes eram voltados totalmente para máquinas e equipamentos e redirecionando para aplicação em capital intelectual, onde já foi constatado que as qualificações de uma pessoa só são adequadas por um período de 12 á 18 meses, depois é preciso atualizar essas informações para competir com a economia global do conhecimento. (Meister, 1999). Muitas organizações desenvolvem esquemas de universidade corporativa virtual para melhorar a gestão do seu capital intelectual, Chiavenato (2002), elenca como os principais objetivos da universidade corporativa:

1. A universidade corporativa é um processo de aprendizagem e não apenas um local físico.
2. Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação aos assuntos empresariais mais importantes.

3. Oferecer currículo fundamentado em três Cs: cidadania corporativa, contexto situacional e competências básicas.
4. Treinar toda a cadeia de valor envolvendo todos os parceiros: clientes, distribuidores, fornecedores, terceiros, instituição de ensino superior, etc.
5. Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários e diferentes formatos de apresentação da aprendizagem.
6. Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendiz.
7. Assumir foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem.
8. Obter vantagens competitivas para possibilitar que a organização possa entrar em novos mercados.

De acordo esses objetivos, Chiavenato (2002) ainda estabelece paradigmas confrontando assim a era industrial x era do conhecimento no Quadro 1 abaixo:

**Quadro 1** – Comparativo paradigmas era da informação x era do conhecimento

<b>Item</b>	<b>Paradigma da Era Industrial</b>	<b>Paradigma da Era do Conhecimento</b>
Pessoas	Geradores de custos ou recursos	Geradores de receitas
Fonte de poder para os gerentes	Nível hierárquico na organização	Nível de conhecimentos
Luta de Poder	Operários versus capitalistas	Trabalhadores do conhecimento versus gerentes
Responsabilidade básica da gerência	Supervisionar os subordinados	Apoiar os colegas
Informação	Instrumento de controle	Recurso e ferramenta para comunicação
Produção	Operários processando recursos físicos para criar produtos tangíveis	Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis
Fluxo de Informação	Através da hierarquia organizacional	Através de redes colegiadas
Gargalos da Produção	Capital financeiro e habilidades humanas	Tempo e conhecimento
Fluxo de Produção	Seqüencial e direcionado pelas máquinas	Caótico e direcionado pelas idéias
Efeito do tamanho	Economia de escala no processo produtivo	Economia de escopo das redes
Relações com clientes	Unidirecionais através do mercado	Interativas através de redes pessoais
Conhecimento	Uma ferramenta ou recurso entre outros	O foco do negócio
Propósito do Aprendizado	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos
Valor de Mercado (das ações)	Decorrentes dos ativos tangíveis	Decorrentes dos ativos intangíveis

Fonte: Chiavenato, 2002.

É possível notar que o conhecimento era tido como uma ferramenta qualquer sem diferença de qualquer outra, na era do conhecimento a ferramenta “conhecimento” é visto como o foco do negócio, em vez de uma parte da organização passa a ser parte importante comprometendo o andamento dos processos. Nota-se também que outro item que tornou-se indispensável como ferramenta de uso para a organização é a “informação” onde era usada como ferramenta de controle apenas para identificação e hoje é utilizada como ferramenta de comunicação cujo é fator intrigante para o andamento da organização e facilidade de negociação no mercado.

Portanto, define-se Universidade Corporativa como “um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências”. (EBOLI, 2004, p.48)

Teixeira (2001, p.33) vê a Universidade Corporativa como um grupo que oferece a seus funcionários, clientes e fornecedores um ambiente moderno, sistematizado e agilizador de seus esforços de aprendizagem e desenvolvimento.

Alperstedt (2003) explica que, na expressão universidade corporativa, o termo corporativo significa que a universidade é vinculada a uma corporação e que serviços educacionais não constituem seu principal objetivo. Já o termo universidade não pode ser entendido dentro do contexto do sistema de ensino superior, no qual oferece o universo de ensino, de pesquisa e de extensão, uma vez que universidade corporativa oferece instrução específica aliando o conhecimento às estratégias empresariais da organização.

De acordo com essas definições, pode-se dizer que Universidade Corporativa é uma organização que tem por finalidade principal desenvolver, armazenar e transmitir, através de diferentes modalidades de aprendizagem, o conhecimento necessário e específico de cada função para o constante sucesso das organizações, procurando diversos meios de desenvolver e estimular as qualificações competências, habilidades e atitudes individuais e grupais. Para tal, é necessário o apoio de algumas instituições especializadas em aprendizagem, como profissionais de treinamentos, consultores e instituições de ensino superior.

Segundo Eboli (2007), o principal motivo para o desenvolvimento de uma UC é a intenção da empresa direcionar a área de seus profissionais para as estratégias de negócios. Não se trata, porém, de substituir o papel das universidades tradicionais. Não é papel das escolas de Administração capacitar seus alunos para determinada atividade ou negócio da empresa. A formação acadêmica recebida de uma universidade tradicional está pautada no domínio das bases científicas, filosóficas, humanísticas e éticas, além, é claro, do desenvolvimento da pesquisa, nem sempre realizado pelas organizações.



Percebe-se que, no mundo empresarial, o termo competência é muito utilizado. Segundo Mundim (apud Ricardo 2007, p.9), o vocábulo competência se refere ao “conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho com um nível superior de desempenho”.

A partir desse conceito, pode-se entender as competências que são bases da capacidade de empregabilidade do indivíduo. Segundo Meister (1999, p.13) são elas:

1. Aprender a aprender;
2. Comunicação e Colaboração
3. Raciocínio criativo e resolução de problemas;
4. Conhecimento tecnológico;
5. Conhecimento de negócios globais;
6. Desenvolvimento de liderança;
7. Auto gerenciamento de carreira.

A partir da necessidade de desenvolvimento dessas competências básicas, é que se justifica a necessidade de formular programas educacionais de qualidade, de alcance universal dentro da empresa, ou seja, que vá do aumento da produtividade do simples operário até o mais alto nível hierárquico para o desenvolvimento organizacional. Essas iniciativas são estruturadas nas UC's, pois permitem o exercício dessas ações de desenvolvimento aumentando a possibilidade da empresa em atender as demandas do mercado.

Tobim (apud EBOLI, 2004, p.46) enumera algumas razões para uma empresa criar uma UC, são elas:

1. Valores: muitos líderes empresariais acreditam que conhecimento, habilidades e competências formarão a base da vantagem competitiva futura de seus negócios, o que os estimula a investir na abertura de UC's como meio de intensificar o desenvolvimento dos empregados nessas áreas.
2. Imagem externa: cria-se uma ótima impressão nos clientes ou nos sócios se o diretor presidente de uma empresa puder dizer: “Nosso pessoal está sendo treinado em nossa própria universidade” ou “Se assinarmos esse acordo de parceria, podemos abrir as portas de nossas universidades para seus empregados”.
3. Imagem interna: se a iniciativa de instituir a UC provém diretamente de uma organização de treinamento já existente, o grupo responsável por esta vai se empenhar em obter recursos e reconhecimento para sua empreitada. Afinal de

contas, o prestígio advindo do estabelecimento de uma UC recairá sobre aquele primeiro grupo. Antes era o “grupo de treinamento” ou “departamento de treinamento” que se reportava ao vice-presidente de recursos humanos, agora é a UC que trata diretamente com a presidência. “Eu era um gerente de treinamento, agora eu sou um reitor”.

Nesse sentido, a UC tem como missão, segundo Eboli (2004, p.48), formar e desenvolver talentos na gestão de negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação) por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua. Ainda, segundo a autora, “o objetivo principal desse sistema é o desenvolvimento e a instalação das competências empresarias e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios”. (EBOLI, 2004, p.48)

Segundo Meister (1999) as UC’s devem ser vistas como um verdadeiro laboratório de aprendizagem, no qual deverá haver investimento maciço nas várias metodologias de aprendizagem, como aulas presenciais e semi-presenciais com o máximo de aproveitamento dos meios tecnológicos, como aplicação de cursos à distância (seja por TV Educativa, teleconferências, sala de aula virtual e outras tecnologias), ou seja, deverá otimizar ao máximo os recursos tecnológicos para que se cumpra de maneira efetiva os objetivos das diversas modalidades de aprendizagem.

A universidade corporativa se diferencia de um simples treinamento interno por possuir múltiplas escolhas em cursos e em programas para funcionários e colaboradores, dentre eles: workshops, programas de imersão, palestras, cursos em várias modalidades, projetos sociais, entre outros.

Acredita-se que por meio dessas ações educacionais oferecidas através das UC’s seja possível desenvolver competências e habilidades necessárias para o exercício da atividade de um trabalhador, focalizando principalmente no profissionalismo e em resultados.

Na verdade, o que ocorre é que, devido às rápidas mudanças ocorridas no âmbito organizacional, há uma redução do prazo de validade do conhecimento, pois a “regra da competitividade” exige educação continuada. Isso quer dizer que alguém que se formou há 15 anos, por exemplo, se não fez nada em termos de educação, não se adequa aos perfis de empregabilidade exigidos pelo mercado.

Há também uma instabilidade no emprego, ou seja, “a segurança do emprego não é mais uma decorrência do trabalho em uma única empresa, mas da manutenção de uma carteira de qualificações relacionadas ao empregado”. (Meister, 1999, p. 9).

As qualificações e os conhecimentos adquiridos, unidas à capacidade de colocá-las em prática, é que garantirão a empregabilidade. Há, portanto, segundo Meister (1999), um “contrato psicológico” entre empregado e empregador, no qual o empregador oferece oportunidades de desenvolvimento e de qualificação em troca de maior produtividade e comprometimento com o a missão da empresa, e quanto mais produtivo, mais o empregado garantirá sua empregabilidade.

Essa valorização do capital humano e do desenvolvimento de suas competências através da educação continuada traz consigo um interesse da sociedade capitalista atual em conformar sujeitos que aprenderão a valorizar o mérito individual, a mudança da flexibilidade, a insatisfação ‘saudável’ com nível de aperfeiçoamento conseguido, a participação, a busca constante do novo, a competição. Fornecedores do aumento da produtividade das empresas e, provavelmente, da intensificação do trabalho e sua exploração. (LOMBARDI; SAVIANI e SANFELICE, 2002, p.112)

Esses valores são vistos como garantia de empregabilidade, transferindo aos próprios empregados a responsabilidade por sua formação continua e, portanto, a responsabilidade pela sua própria demissão.

Essas competências exigidas pelo mercado são mensuráveis por certificados, resultando no advento de cursos imediatistas de curta duração, que muitas vezes não primam pela qualidade do serviço. Essa valorização em títulos como forma de vantagem competitiva é denominada por Bourdieu e Passeron como capital cultural institucionalizado, segundo Silva (2003).

Nesse sentido, na busca de um perfil cada vez mais adequado para sua empresa, o empregador investe e ao mesmo tempo exige cada vez mais do empregado. Por outro lado, quanto maior o investimento nesse empregado, mais ele será cobrado e exigido em suas atividades desempenhadas na empresa que trabalha.

Essa mesma pressão do mercado, em busca de qualificação e aperfeiçoamento, exige cada vez mais tempo e dedicação, ou seja, prioriza-se o tempo dedicado para o trabalho deixando de lado, cada vez mais, o tempo destinado ao lazer, antes valorizado pelas antigas formas de organizações sociais produtivas. Isso acontece tanto nas relações sociais produtivas

como na escola, pois cada vez mais cedo as crianças estão dedicando seu tempo para atividades voltadas para o desenvolvimento individual produtivo, deixando de lado o lazer.

Origina-se então, segundo Lombardi; Saviani e Sanfelice (2002), uma pedagogia toyotista na qual se prioriza o desenvolvimento de competências cognitivas com o objetivo de atender às exigências do mercado.

Porém, atender apenas às exigências do mercado não deve ser o principal objetivo da educação. De acordo com as proposições da Central Única dos Trabalhadores (CUT) na década de 1990, é necessário que

[...] a educação não se ajuste simplesmente aos interesses empresariais; vincule o desenvolvimento da cidadania a um tipo de educação de natureza crítica; advoga que a integração entre educação geral e específica tenha como objetivo a formação não apenas do trabalhador competente, mas também do sujeito político, tendo em vista a transformação social. (LOMBARDI; SAVIANI e SANFELICE, 2002, p.108)

Deve-se pensar em formar primeiramente cidadãos críticos comprometidos com o desenvolvimento de suas habilidades individuais, mas também com o coletivo. Um sujeito que atenda às exigências do mercado, mas que tenha um comprometimento político a fim de garantir um desenvolvimento para o seu país em todos os aspectos, evitando assim o aumento do índice de desemprego, exclusão e alienação em relação ao trabalho.

Portanto, não se deve pensar em Universidade Corporativa como uma forma completa de aprendizagem, pois ela visa atender apenas às exigências de mercado, acabando por excluir uma parcela da sociedade que não se adequa a esse novo cenário de constantes mudanças em que a exigência pelo desenvolvimento de competências e qualificações torna-se cada vez maior e o conceito de empregabilidade consiste no advento do maior número de capital cultural institucionalizado “sob forma de ações provisórias, reconhecíveis, mensuráveis e, por isso, certificáveis”. (LOMBARDI; SAVIANI e SANFELICE, 2002, p.114)

### 3.4 O IMPACTO DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS NAS EMPRESAS

A universidade corporativa representa um conjunto de possibilidades de desenvolvimento humano e oportuniza um processo contínuo, crescente e acumulativo de aprendizagem individual e coletiva. O quadro 2 mostra o papel das instituições de ensino superior e das universidades corporativas.

**Quadro 2** – O papel das instituições de ensino superior das universidades corporativas.

Instituições de Ensino Superior	Universidades Corporativas
Desenvolve competências para o mundo do trabalho	Desenvolve competências para o mundo do negócio
Propicia aprendizagem baseada em formação conceitual sólida e universal	Propicia aprendizagem baseada na prática dos negócios
Pertence ao sistema educacional formal	Pertence ao sistema de gestão da empresa
Transmite crenças e valores universais da sociedade	Transmite crenças e valores da empresa e de seu ambiente de negócios
Desenvolve a cultura acadêmica	Desenvolve a cultura empresarial
Forma cidadãos competentes para gerar o sucesso das instituições e da comunidade	Forma cidadãos competentes para gerar o sucesso da empresa e dos clientes

Fonte: Adaptado de Éboli (2004 p. 202).

Podemos dizer que a universidade corporativa difere da universidade acadêmica tradicional porque possui características próprias objetivando a aprendizagem sintonizada aos interesses, objetivos e estratégias das empresas promovendo a formação contínua dos seus colaboradores e grupos envolvidos.

O crescimento do número de universidades corporativas pode ser atribuído a três fatores, segundo Crainer (2009), a inconsistência das escolas de negócios tradicionais, a percepção de que o desenvolvimento de pessoas é a chave para a sobrevivência no futuro, e a metodologia de ensino.

Sendo assim a universidade corporativa impactou as organizações de forma extrema decorrente a dois fatores: aumento da competitividade global e da precariedade da educação formal. Onde é notável encontrar bons profissionais no mercado, porém sem uma formação concreta, ou profissionais com formações diversas sem uma direção de carreira.

A educação continuada garante uma relação ganha-ganha, onde, a empresa garante a formação direcionada do seu colaborador e seu destaque no mercado, como também o funcionário garante aquisição de novos conhecimentos, habilidades e técnicas quais levaria um tempo maior para obtenção ou até mesmo nem alcançaria tão alto nível de conhecimento aprofundado em relação à organização que trabalha.

A universidade Corporativa difere das universidades tradicionais, pois foca no desenvolvimento de competências críticas do negócio, isto é, aquelas que agregam valor a produtos e serviços, e são difíceis de imitar onde devem transformar-se em competências humanas, ou seja, como as pessoas atuarão na consecução dessas competências críticas (FLEURY, 2002).

Um sistema de educação corporativa está pautado por uma série de princípios que norteiam seu desenvolvimento. Éboli (2004) consolidou sete princípios como mostra o quadro 3:

**Quadro 3** – Os setes princípios do sucesso da educação corporativa.

Sete princípios de sucesso da Educação Corporativa	
Competitividade	Elevar o patamar de competitividade por meio da consolidação das competências críticas.
Perpetuidade	Trasnsmissão da herança cultural, perpetuando a existência da empresa.
Conectividade	Comunicação e interação, relacionamento com públicos internos e externos.
Disponibilidade	Atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso.
Cidadania	Estimular o exercício da cidadania individual e corporativa.
Parceria	Estabelecimento de parcerias internas (gestores) externas (instituições de ensino superior).
Sustentabilidade	Ser um centro gerador de resultados para a empresa.

Fonte: Adaptado de Éboli, 2004.

Esses princípios contribuem para a construção da educação corporativa, como é possível analisar o quadro acima, verificando que a competitividade é o primeiro item como também um dos diferenciais que impulsionam a expansão da educação corporativa através das UC's. É possível observar a inserção da cidadania como um dos princípios, qual estimula o exercício individual e coletivo item esse raro nas organizações.

A Universidade Corporativa é portanto um promovedor de boas práticas para o mercado global, refletindo seus resultados interna e externamente em meio às organizações, proporcionando o surgimento de algumas ferramentas que se bem utilizadas levam ao destaque global, tais como:

- Inovações
- Cursos Sequenciais
- Acelerações dos estudos
- Aquisição de habilidades e técnicas direcionadas
- Educação profissional
- Educação como negócio

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada em uma concessionária Chevrolet, sendo possível identificar a forma de utilização da Universidade Corporativa pelos funcionários uma vez que a empresa analisada trata-se de uma franquia que utiliza a UC implantada pela GM, detentora da marca Chevrolet.

### 4.1 A FUNDAÇÃO DA MARCA

De acordo com GM (2014) a General Motors e a marca Chevrolet, que a acompanha desde o primeiro dia de atividade no país, em 26 de janeiro de 1925, completam em 2014, 89 anos de uma história de sucesso no Brasil, marcada por um ritmo contínuo de expansão.

"Estamos no Brasil há quase nove décadas e, atualmente, a marca Chevrolet tem aqui no país o segundo maior mercado global, só ficando atrás dos Estados Unidos. Já as nossas operações são a terceira da GM no mundo, só ficando atrás dos Estados Unidos e da China. Por este motivo concluímos no ano passado nosso plano de expansão no Brasil, que contou com investimentos de R\$ 5,2 bilhões, no período de 2008 a 2012, incluindo a renovação de grande parte da linha de veículos Chevrolet, expansão e modernização das atuais fábricas e a construção de uma nova fábrica de motores em Joinville (SC)", destaca Jaime Ardila, presidente da GM América do Sul e da GM do Brasil. (CHEVROLET, 2014).

### 4.2 EXPANSÃO DA MARCA

No Brasil a GM fabrica e comercializa veículos com a marca Chevrolet há 88 anos. A companhia tem três Complexos Industriais que produzem veículos em São Caetano do Sul e em São José dos Campos, ambos em São Paulo, além de Gravataí (RS), segundo o portal da Chevrolet.

Conta ainda com unidades em Mogi das Cruzes (produção de componentes estampados e peças), Sorocaba (Centro Logístico Chevrolet) e Indaiatuba (Campo de Provas), todas em SP, além de um Centro Tecnológico, em São Caetano do Sul (SP), com capacidade para desenvolvimento completo de novos veículos. A subsidiária brasileira é um dos cinco centros mundiais na criação e desenvolvimento de veículos, nos campos da engenharia, design e manufatura.

Além destas fábricas, foi inaugurada oficialmente no próximo dia 27 de fevereiro de 2013, a nova unidade localizada em Joinville (SC), que já produz motores e cabeçotes.

A marca Chevrolet no Brasil é constituída atualmente por 17 modelos produzidos e/ou vendidos: Celta, Classic, Onix (hatchback), Agile, Cobalt, Sonic hatchback, Sonic sedã, Cruze sedã, Cruze Sport6 (hatchback), Malibu, Camaro, o mpv Spin, os suvs Trailblazer e Captiva e as picapes Montana, S10 Cabine Simples e S10 Cabine Dupla.

#### 4.3 UNIVERSIDADE CORPORATIVA CHEVROLET

Por volta de 1920 quando a General Motors incorporou uma escola noturna para a indústria automobilística. O General Motors Institute (GMI) durante 56 anos ajudou a transformar a GM na maior montadora do planeta. Em 1982 o GMI se transformou em uma escola independente e, em 1997, passou a ser conhecido como Kettering University.

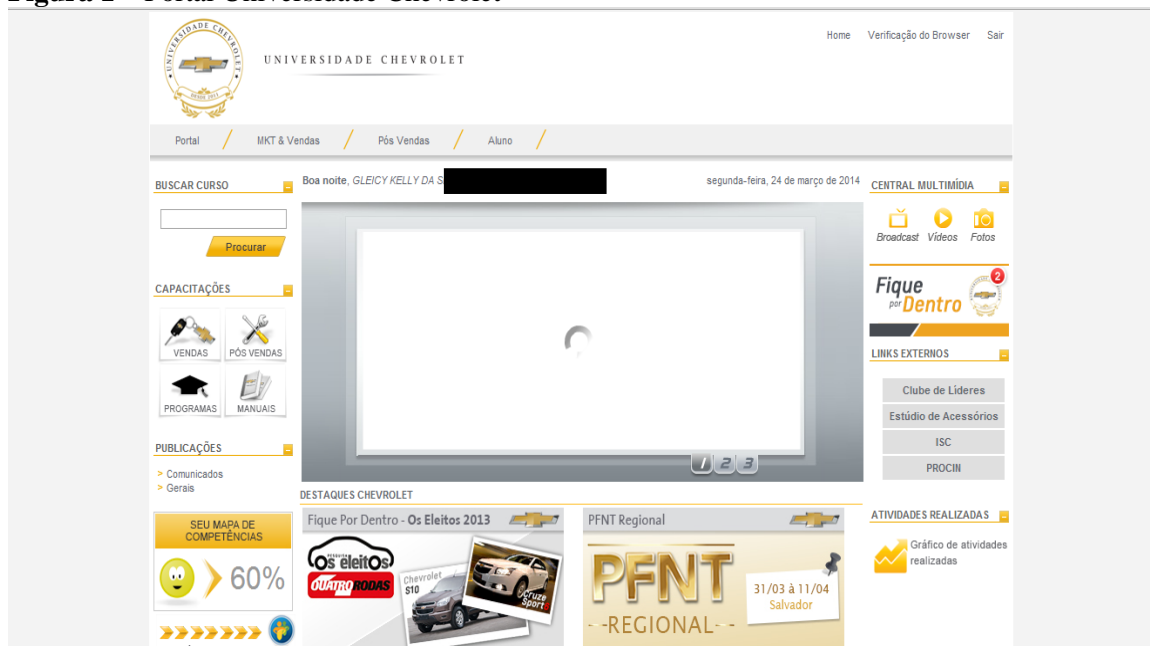
É interessante ressaltar que o conceito de treinamento que se tinha nessa época baseava-se na concepção de “treinar” os operários a “serem executores”, ou seja, apenas a usar as novas tecnologias necessárias para o desempenho de suas atividades, a partir do ensinamento de fórmulas e manuais.

A General Motors do Brasil lançou oficialmente em 07/12/2012, com as presenças da Grace Lieblein, presidente da empresa, Marcos Munhoz, vice-presidente, e Pedro Luiz Dias, diretor de Comunicação Social, o Portal da Família, uma rede social interna da GM do Brasil para os empregados e seus familiares. A iniciativa é pioneira na indústria automobilística e uma das primeiras dentre as empresas brasileiras. (CHEVROLET, 2014).

O projeto Universidade Chevrolet, desenvolvida pela GM do Brasil, tem como foco a capacitação profissional através de treinamentos internos on-line ou externos disponibilizados para todos os colaboradores com intuito de ampliar o conhecimento específico para a sua função a busca do aperfeiçoamento contínuo através do conhecimento, visto que até meados de 2013 o principal portal de acesso aos cursos online era chamado de Pulsar Chevrolet, e a partir de 2014 passou a adotar o nome de Universidade Chevrolet.



**Figura 1** – Portal Universidade Chevrolet



Fonte: Universidade Chevrolet, 2014.

O principal objetivo da universidade Chevrolet é manter os colaboradores atualizados e preparados para os novos lançamentos dos veículos Chevrolet que possibilitem a capacitação e o desenvolvimento das novas habilidades a serem adquiridas. Visando isso, a GM determina em cada concessionária franquizada uma meta de cursos a serem realizados mensalmente e separa por departamento e por funcionário.

A concessionária analisada utiliza da técnica de bonificação para realização dos cursos, com uma visão onde auxilia o funcionário dos “dois lados” financeiro e intelectualmente.

O desempenho de cada colaborador é acompanhado por um gestor de capacitação direcionado e capacitado para essa função, onde a mantenedora GM, faz o acompanhamento geral e alimenta a suas informações através dos dados fornecidos por esse gestor.

O gestor de capacitação monitora o desempenho individual e coletivo de cada colaborador com relação aos cursos online através do portal Universidade Chevrolet, sendo que cada funcionário possui uma meta mensal e trimestral a ser batida para realização dos cursos, uma vez que a não realização ou o não cumprimento da meta compromete a bonificação.

O ato de premiar o funcionário por realizar os cursos e obter os CHA's estabelecidos não se faz regra da General Motors, mas foi uma forma encontrada pela concessionária autorizada de motivar os colaboradores.

A concessionária analisada além de promover ao colaborador a realização de cursos através do portal da Chevrolet, ainda mantém convênio com instituições de capacitação externa, fornecendo assim oportunidades de conhecimento prático além do teórico já fornecido. Ao participar de cursos presenciais, a Chevrolet solicita que o aluno participante realize um teste de conhecimento através da Universidade Corporativa, sendo esse de igual importância ao realizado no final de cursos online.

#### 4.4 PORTAL CORPORATIVO

Analisando o portal corporativo onde os colaboradores realizam a capacitação é possível promover um comparativo com algumas ferramentas utilizadas na gestão de pessoas por competências.

1. O colaborador assim que é cadastrado no portal recebe um mapa de competências onde nesse mapa contem 5 CHA's para serem adquiridos, e a forma de aquisição é através da realização dos cursos.

Fleury e Fleury (1997) afirmam que o processo de aprendizagem, em uma organização, envolve a definição de novos comportamentos, que comprovem a efetividade do aprendizado e não apenas a elaboração de novos mapas cognitivos que possibilitem a compreensão do que está ocorrendo nos ambientes externo e interno.

2. O aluno pode acompanhar suas matrículas na área específica "matrícula", onde pode escolher qual curso deve iniciar. "a aquisição de conhecimentos, habilidades, valores, convicções e atitudes que acentuem a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento da organização. (GUNS, 1998, p. 33)".
3. Os cursos são separados por função e por setor. Cada gestor do departamento acompanha o desenvolvimento dos seus colaboradores e a gestora de capacitação informa o rendimento dos colaboradores individualmente ao seus respectivos gestores.

"Uma organização que aprende é uma organização habilitada na criação, na aquisição e na transferência de conhecimento e em modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e percepções" (KIERNAN, 1998, p. 198)

Além disso, o portal da Universidade Corporativa ainda disponibiliza ao colaborador:

- Novidades sobre os lançamentos,
- Apostilas com assuntos direcionados a cada função,

- Vídeos de treinamento complementar,
- Detalhes sobre os veículos e acessórios,
- Flexibilidade na realização dos cursos, por tratar-se de treinamento online, podendo ser realizado em computadores dentro e fora da organização.

Sendo assim, analisamos que o portal da Universidade Corporativa Chevrolet, vai além de um site de treinamento voltado a função exercida. Mas sim podemos considerar como um portal de aprimoramentos e desenvolvimento de competências, como também um local de consulta.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho teve como tema os impactos da universidade corporativa no âmbito organizacional, onde foi analisada a universidade corporativa da Chevrolet e a utilização da mesma em uma concessionária franquizada.

A empresa conta com uma estruturada central de treinamento proporcionando ao colaborador uma reciclagem rotineira dos seus conhecimentos como também promove aquisição de novos conhecimentos e habilidades.

Além de fornecer o conhecimento direcionado a cada área da empresa, ainda bonifica o colaborador por isso, apresentando assim uma política favorável de promoção ao capital intelectual, visto que esse tipo de iniciativa não é obrigatório da universidade corporativa.

Observa-se também que há uma flexibilidade na realização da capacitação como também um acompanhamento personalizado, mostrando que muito mais que contar pontos com a marca a concessionária preocupa-se com o nível de capital intelectual está injetando dentro da organização.

Tendo em vista os dados levantados, os impactos da universidade corporativa na organização se dão principalmente no dia-a-dia profissional de cada participante, tendo seus reflexos observados no desempenho de suas funções, bem como a qualificação profissional voltada as diretrizes e estratégias da organização. Atua como agente facilitador ao desenvolvimento das atividades ligadas á rotina profissional do participante, bem como ferramenta utilizada pela concessionária Chevrolet para moldar seus colaboradores às suas estratégias organizacionais.

## **ABSTRACT**

This paper aims discuss the topic Corporate University more directly analyze the impacts of actions that cause the same organization, and the routine work of the employees of the Chevrolet network. Analytical, literary and behavioral research, based on the authors who write on the subject and form of communication of Corporate University with employees respectively was taken. Facilitators were also analyzed aspects, obstacles and identify the applicability of which is addressed in courses and professional routine each participant.

**Keywords:** Corporate University Concessionaire. Chevrolet.

## REFERÊNCIAS

CHEVROLET WORD.

Disponível em: <http://www.chevrolet.com.br/chevrolet-world/news/gm-e-chevrolet--88-anos-de-atividades-no-brasil-em-ritmo-de-expa.html>, acessado em 24 de março de 2014.

CHIAVENATO, Idalberto, TGA vol. 2, 6ª ed., ver e atualizada – Rio de Janeiro: Elsevier 2002, 11ª - impressão.

COUTINHO, Afrânio. *Universidade, Instituição Crítica*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1977.

CRAINER, Stuart. *O Estilo Jack Welch de Gerir: As 10 Lições de um dos maiores Executivos da História*. São Paulo: Gente, 2009.

EBOLI, Marisa. *Universidades setoriais unem empresas*, 2004.

\_\_\_\_\_. *Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Editora Gente, 20

EBOLI, Marisa. *Universidades setoriais unem empresas*. Disponível em: [http://www.fia.com.br/admpauta/152b/univ\\_setoriais.htm](http://www.fia.com.br/admpauta/152b/univ_setoriais.htm). Acesso em: 25 de setembro de 2007.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In. \_\_\_\_\_. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, A., FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeças caleidoscópico da indústria brasileira. Rio de Janeiro: Atlas, 2004, Adaptado de: NEVES, Rebeca, A importância da gestão de competências para a inteligência competitiva.

FOCHESATTO, Sidnei Alberto; Quadros Maria Suelena Pereira de. *Educação Corporativa*. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012, 208 p.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1999.

GUNS, Bob. *A ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE RÁPIDO: Seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional*. São Paulo: Adaptado de: [www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br)

GREENSPAN, A. The interaction of education and economic change. *The Region*, Minneapolis, v. 13, n. 1, p. 6-10, 1999.

KIERNAN, Matthew J. OS 11 MANDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO DO SÉCULO XXI. São Paulo, Adaptado de: [www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br)

LOMBARDI, José Claudinei. SAVIANI, Demerval. SANFELICE, José Luís (orgs.). *Capitalismo, trabalho e educação*. Campinas, SP: Autores Associados, HISTERDBR, 2002. – Coleção educação contemporânea.

MALVEZZI, S. Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: BOOG, G. G. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*. ABTD. São Paulo: Makron Books, 1999. p. 15-34.

MEISTER, J. C. *Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Makron Books, 1999.

MEISTER, Jeanne C. *Educação corporativa*. Makron do Brasil, 1999.

MUNDIM, Ana Paula Freitas. *Desenvolvimento de produtos e educação Corporativa*. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PONTUAL, C. Evolução do treinamento empresarial. In: BOOG, G. (Coord.) *Manual de Treinamento e Desenvolvimento* ABTD. São Paulo: McGraw-Hill, 1980. p. 1-12.

RAMOS, Marise Nogueira de. *A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?* São Paulo: Cortez, 2001.

RICARDO, Eleonora Jorge (org.). *Gestão da educação corporativa*. 1.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SILVA; Tomaz Tadeu da. *Documentos de identidade: uma introdução às teorias do currículo*. 2.ed. Belo Horizonte: Autentica, 2003.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro á Deus por me dar a honrar de acordar todas as manhãs e me contemplar com a beleza do mundo que o Senhor criou. Por me dar forças quando eu já não as tinha, por me abençoar em cada pedacinho da caminhada e por sempre me contemplar na realização de mais um sonho, mais um título, mais uma conquista.

Agradeço á minha família, em especial á minha mãe e ao meu noivo por sempre estarem ao meu lado me apoiando e orando por mim, por serem essas pilastras que me seguram e me ajudam a manter de pé.

Agradeço aos professores da FPB Internacional por ser uma equipe unida, dedicada e competente, que mesmo nas dificuldades da vida não deixaram a “peteca cair”, aproveitaram e deixaram os parabéns pela competência.

Agradeço em especial aos Professores Marcondes Martins e Alessandra Oliveira meus orientadores, professores mais que competentes e eficazes e também amigos que guardarei comigo sempre, seus exemplos de profissionais e pessoa.

E finalizo o meu muito obrigado á turma que se manteve unida em cada momento da caminhada, em cada aula, em cada “almoço”, obrigado pela honra de conhecer pessoas tão excepcionais e profissionais tão maravilhosos.

Muito obrigado!

João Pessoa/PB, artigo científico depositado em 31 de Março de 2014.