

ORGANIZAÇÕES DO CONHECIMENTO: A IMPLANTAÇÃO DE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Martius V. Rodriguez y Rodriguez ⁽¹⁾

RESUMO

Dentro de um ambiente de elevada competição, as empresas buscam se organizar no sentido de acelerar ainda mais o processo de acúmulo e transmissão dos conhecimentos fundamentais às suas estratégias empresariais. Uma dessas formas, é a utilização de modelos organizacionais voltados para o aprendizado e auto desenvolvimento, visando a redução e até a eliminação dos *gap*'s de competência identificados como fundamentais de serem superados.

Este trabalho apresenta questões relacionadas à implantação de modelos organizacionais que contemplem mecanismos de aprendizagem, em especial, com o modelo de Universidades Corporativas.

Nestes modelos a educação e o desenvolvimento das pessoas fazem parte das estratégias da organização, ao invés de serem um apêndice e buscarem o seu alinhamento com as estratégias organizacionais.

Palavras Chave: Organização aprendiz, Gestão, Competências, Conhecimento.

ABSTRACT

In a high competition global environment, the companies are looked for to organize in the sense of accelerating still more the accumulation process and transmission of the fundamental knowledge to its managerial strategies. One in those ways, is the use of organizational models oriented to the learning and self development, seeking the reduction and elimination of the identified competence gap's to be overcome.

This work presents subjects related to the organization model implementation that consider learning mechanisms, especially, with the model of Corporate Universities.

In these models the education and the people's development are part of the strategies of the organization, instead of they be an appendix and they look for its alignment with the organizational strategies.

KEYWORDS: Organization model, Competences, Knowledge.

INTRODUÇÃO

Historicamente, a idade moderna começou em 1453, com o início das chamadas invenções, como a pólvora, a bússola, a imprensa e as descobertas marítimas. No período de 1500 a 1900 ocorreu a passagem da Era do Sagrado para a Era da Ciência e

(1) Atuou como Gerente de Gestão Empresarial da Universidade Corporativa PETROBRAS; pós-Doutor pela UFRJ/Harvard Business School, Doutor em Gestão Tecnológica pela COPPE-UFRJ, Executive Certificate in Technology Operations and Value Chain Management pelo MIT/Sloan School of Management; autor de 12 livros relacionados a Gestão Empresarial, Gestão do Conhecimento e Inovação; Organizador de outros 25 livros incluindo da Harvard Business Review. Professor Associado da UFF/Administração.

da Tecnologia. Com a evolução da ciência e da tecnologia, iniciou-se, na década de 1940, a Era da Informação e do Conhecimento (Rodriguez, 2001).

Com o avanço da automação dos processos, a partir do uso cada vez mais coordenado da tecnologia, as empresas passam do modelo mecanicista para modelos mais complexos, como um misto de funções, processos, projetos e redes. O papel do ser humano nas organizações também tem evoluído, passando de uma cultura servil e cumpridora de padrões e procedimentos para uma cultura de inovação, criação e multiplicadora de conhecimentos que tragam um diferencial competitivo para as organizações.

Conforme pode ser observado na Figura 1, na década de 1970, quando estávamos começando a implantação da qualidade total nas empresas, a grande preocupação era ainda o controle das pessoas para que as tarefas fossem executadas dentro do planejado. Isto evoluiu, não que os controles tenham deixado de existir, ao contrário, eles permanecem, só que embutidos em sistemas cada vez mais automatizados, como os ERP – *Enterprise Resource Planning*, CRM – *Customer Relationship Manager* e SCM – *Supply Chain Management*.

Nesta evolução, quando as máquinas e os computadores tomam para si as tarefas repetitivas e possíveis de serem automatizadas, o homem assume um papel de maior relevância nas organizações: criar, planejar e estar em permanente inovação. Para isso, a educação que antes era tida como apenas uma das etapas de nossas vidas, passa a ser parte permanente, já que com o processo de constante inovação, a obsolescência do conhecimento dominado torna-se extremamente elevada. Basta imaginar a situação de vinte anos atrás, quando a Internet não existia para uso comercial, o quanto seria difícil prever as mudanças que ela própria iria impor ao mercado e na forma de fazer negócios nos dias de hoje.

ERP / Data Warehousing - Evolução

1970's	1980's	1990's	2000's
MRP: Manufacturing Resources Planning ✓ Inventário ✓ Custos	MRPII: Manufacturing Resources Planning ✓ Eficiência dos processos	ERP: Enterprise Resource Planning ✓ Otimização dos Recursos ✓ Integração	CRM SCM E-Business BI
✓ Banco de Dados ✓ Arquivos ✓ Organização Funcional ✓ Controle nas Pessoas	✓ Data Warehouse ✓ Datamart ✓ DSS ✓ Planilha ✓ Entendimento do negócio ✓ Organização por Processos	✓ OLAP ✓ Aplicações WEB ✓ Datamining ✓ Melhoria do negócio ✓ Organização Produtos e Mercado	✓ eBusiness ✓ Agentes Inteligentes ✓ Webmining ✓ Predição do negócio ✓ Organização voltada para os Clientes ✓ Networkers

FIGURA 1 – A EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS E MODELOS ORGANIZACIONAIS

Em paralelo ao processo de modernização nas empresas, com o uso intenso de tecnologia, as necessidades de treinamento para a execução de tarefas previamente conhecidas e sistematizadas dão lugar a uma outra necessidade que é a de capacitar as pessoas para resolver problemas não sistematizados.

De outra forma, na Era Mecanicista, alguém da organização pensava no processo como um todo e transformava este complexo processo em partes que eram tratadas e resolvidas de forma segmentada e não sistêmica. Daí a necessidade da existência, da atividade de O&M – Organização e Métodos que cuidava do detalhamento de execução das tarefas, medindo tempos e movimentos para que tudo funcionasse como um verdadeiro relógio de precisão.

Tudo na Era Mecanicista era perfeitamente fracionado para que o entendimento de cada uma das partes fosse perfeitamente conhecido e entendido pelo especialista. Assim, o ensino também se desenvolveu de uma forma funcional e por especialidade.

Com a pressão dos concorrentes e o aumento da automatização, as máquinas e começaram a fazer, com maior rapidez e segurança operações antes realizadas pelo homem, liberando-o para outras funções. Isto criou demandas na formação das pessoas que enfatizassem:

- Uma visão sistêmica, mas garantindo a funcionalidade da sua especialização;
- A necessidade de atuar junto com os seus pares, de forma integrada e não mais funcional e estanque ou como um “siló”;
- A necessidade de aprendizagem contínua e não mais de treinamento ou “adestramento” para a realização de tarefas repetitivas e cansativas; e
- O foco em resultados e a capacidade de selecionar o que era efetivamente importante para a conclusão das tarefas. Isto devido ao elevado número de informações e relacionamentos aos quais as pessoas hoje estão expostas, diferentemente do que ocorria no passado.

Assim, novas competências são requeridas das pessoas para a sua adequação ao mercado de trabalho, a saber:

- Aprendendo a aprender.
- Comunicação e colaboração.
- Pensamento criativo e capacidade de resolver problemas.
- Aprendizado tecnológico.

- Aprendizado em fazer negócios globais.
- Desenvolvimento e liderança.
- Autogerenciamento da carreira.

Diante destes desafios, o objetivo deste trabalho é o de apresentar como a implantação de uma Universidade Corporativa nas empresas pode auxiliar e se transformar em um verdadeiro fio condutor do processo de mudança nas organizações, observando-se a migração dos modelos organizacionais, conforme apresentado na Figura 2.

TRADICIONAL		MODERNO
HIERÁRQUICO	ORGANIZAÇÃO	REDES DE RELACIONAMENTO E PARCERIAS
SUPORTAR O MODO ATUAL DE FAZER NEGÓCIOS	MISSÃO	CRIAR VALOR, SEMPRE INOVANDO
AUTOCRÁTICO	LIDERANÇA	COM INSPIRAÇÃO RESPEITANDO AS DIFERENÇAS
DOMÉSTICO	MERCADO	GLOBAL
CUSTO	VANTAGEM COMPETITIVA	TEMPO
FERRAMENTA PARA AUTOMAÇÃO DE ROTINAS E AUXÍLIO A MEMÓRIA	TECNOLOGIA	FERRAMENTA PARA AUMENTAR A COLABORAÇÃO E NETWORKS
HOMOGÊNEA	FORÇA DE TRABALHO	DIVERSIFICADA
FUNCIONAL E ISOLADA	PROCESSO DE TRABALHO	INTERFUNCIONAL E EM REDES
SEGURANÇA	EXPECTATIVAS DAS PESSOAS	DESENVOLVIMENTO PESSOAL
EXECUTADO POR INSTITUIÇÕES DE ELEVADA CAPACITAÇÃO	EDUCAÇÃO E TREINAMENTO	CORPORATIVO E UMA GRANDE DIVERSIDADE DE EMPRESAS DE ENSINO

FIGURA 2 – MODELO ORGANIZACIONAL TRADICIONAL – MODERNO

A EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE EDUCAÇÃO

A evolução no modelo educacional, proporcionado pelas empresas e pelo mercado, passa do treinamento pontual, correspondente a um evento, para um processo contínuo e sistemático.

Graças à capacidade do homem de pensar e acumular conhecimentos, o processo de transmissão desses conhecimentos tem evoluído, desde a transmissão do conhecimento exclusivamente de pai para filho ou do mestre para o aprendiz, quando o conhecimento era mantido ao longo de anos por uma série de pessoas, mas de modo totalmente seletivo e direcionado, até a criação de escolas que possuíam o papel de transmitir de modo formal o conhecimento acumulado pelas gerações futuras.

Com a profissionalização do ensino, as escolas identificaram primeiramente as matérias básicas e, secundariamente, àquelas específicas para a utilização no mercado de trabalho, dentro de uma visão adequada à organização do trabalho vigente na época, ou seja, dentro de uma visão funcional, ou por especialidade.

Na década de 1980 surgiram nos EUA as primeiras Universidades Corporativas. No Brasil este mesmo fato teve início na década de 1990, conforme apresentado na Figura 3.

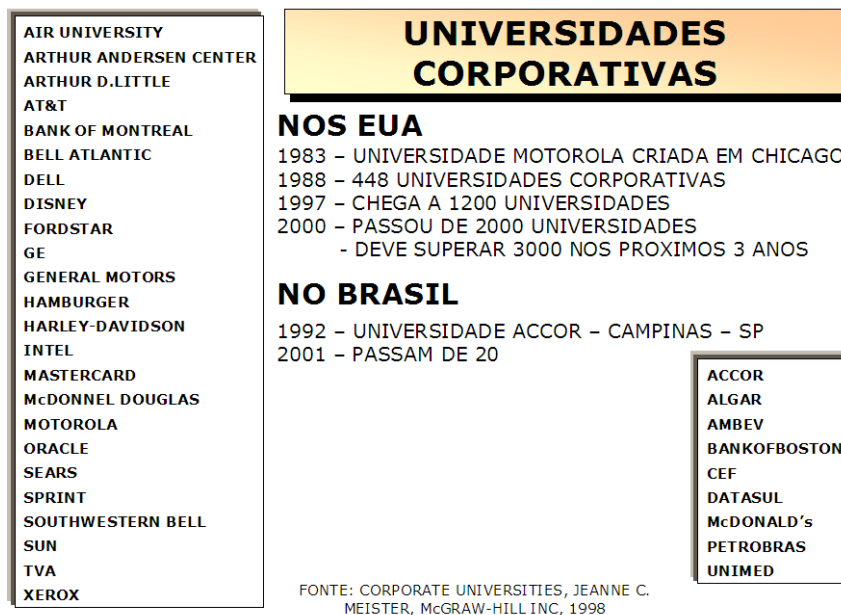


FIGURA 3 – UNIVERSIDADES CORPORATIVAS NOS EUA E BRASIL

O surgimento das Universidades formadas dentro das empresas teve o mercado e a concorrência como um forte impulsionador, visto que as Universidades tradicionais, orientadas de modo funcional, formavam especialistas para o mercado de modo não específico. Verificando que somente especialistas não atendiam às demandas do mercado, as Universidades tradicionais disponibilizaram cursos de especialização, visando ao atendimento das empresas na formação de pessoas com uma visão sistêmica dos processos.

Mas, só isso não estava sendo suficiente. Algumas empresas que partiram na frente criando suas próprias Universidades, com o objetivo ensinar de forma focada, tudo relacionado aos seus produtos e serviços, já que somente a própria empresa poderia fazer, a partir da capacitação dos seus empregados, clientes, fornecedores, sociedade e acionistas. Esta migração para um novo modelo de educação pode ser observado na Figura 4, devendo-se, porém, considerar que o modelo definido para as Universidades Corporativas é complementar ao modelo de educação tradicional.

Observando as empresas que já possuíam um departamento de treinamento pode ser verificado que a educação estava voltada em grande parte para o treinamento de pessoas como um evento isolado. Com os novos paradigmas vigentes, quando precisamos de pessoas nas organizações que façam diferença, é necessário que se tenha um processo de aprendizagem contínua.

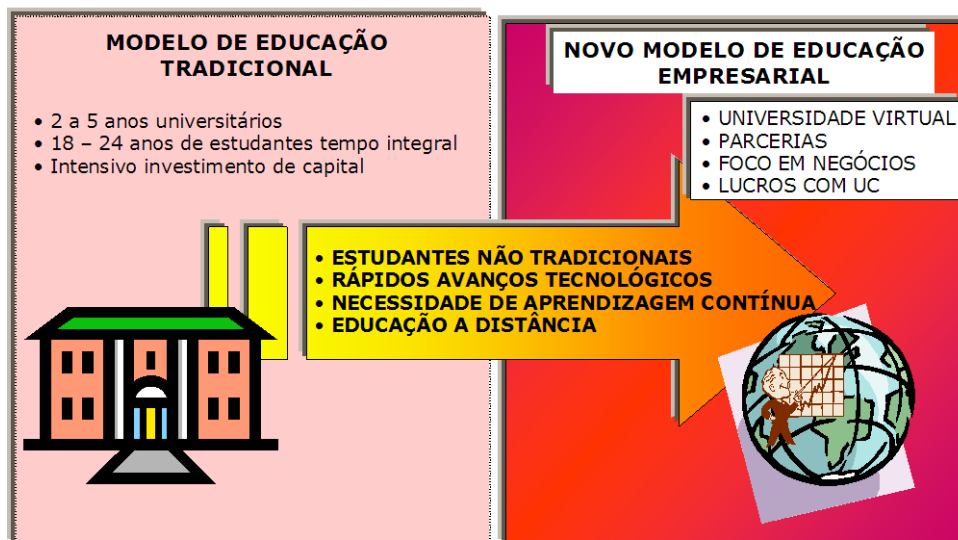


FIGURA 4 – O MODELO DE EDUCAÇÃO TRADICIONAL E O NOVO MODELO DE EDUCAÇÃO EMPRESARIAL

São apresentadas na Tabela 1, as principais diferenças entre o antigo método voltado para o treinamento e o novo método voltado para a aprendizagem.

ELEMENTO	TREINAMENTO	APRENDIZAGEM
CONTEÚDO	Melhora as competências técnicas	Constrói um núcleo de competências organizacionais
METODOLOGIA	Aprendendo ouvindo	Aprendendo fazendo e ouvindo
PÚBLICO	Cada empregado	Empregados, Clientes, Fornecedores e Sociedade
DOCENTES	Professores externos e Consultores	Gerentes, Professores externos e Consultores
FREQUÊNCIA	Eventual	Contínuo e sempre inovando
OBJETIVOS	Desenvolver competências individuais	Desenvolver competências críticas para empresa

ÊNFASE	Reativa, aprendizado individual	Pró-ativa, aprendizado organizacional
ORGANIZAÇÃO	Staff, fragmentada e descentralizada	Unidade de Negócio, Integrada e Centralizada
ESCOPO	Tático	Estratégico
RECURSOS INTERNOS	Pouco ou nenhum	Gerentes e empregados
PRODUTO	Padrão e conduzido por instrutor	Orientado para as estratégias e baseado em experiência e tecnologias
RESPONSÁVEL	Diretor de Treinamento	Gerentes das Unidades de Negócio
RESULTADO	Aumento das habilidades pessoais	Aumento do desempenho no trabalho
LOCAL	Espaço físico real	Espaço físico real e virtual
IMAGEM	Vá e faça um treinamento	Processo contínuo de aprendizagem

TABELA 1 – PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE TREINAMENTO E APRENDIZAGEM CONTÍNUA.

As Universidades Corporativas, diferentemente das Universidades Tradicionais tendem a se organizar em torno dos princípios, conforme apresentados na Tabela 2.

CARACTERÍSTICA	UNIVERSIDADE TRADICIONAL	UNIVERSIDADE CORPORATIVA
COMPETÊNCIAS	Desenvolve aquelas essenciais para o mundo do trabalho	Desenvolve aquelas essenciais ao sucesso do negócio da empresa
APRENDIZAGEM	Baseada em sólida formação conceitual e universal	Baseada na prática dos negócios
SISTEMA EDUCACIONAL	Formal	Pautado pela gestão de competências
ENSINAMENTO	Crenças e valores universais	Crença e valores da empresa
CULTURA	Desenvolve cultura acadêmica	Desenvolve cultura organizacional
RESULTADO	Forma cidadãos competentes para o sucesso de instituições e comunidade	Forma cidadãos competentes para o sucesso da empresa, dos clientes, fornecedores, empregados e acionistas

TABELA 2 – CARACTERÍSTICAS ENTRE AS UNIVERSIDADES TRADICIONAIS E AS CORPORATIVAS.

MODELO PROPOSTO

O modelo de gestão de Universidades Corporativas deve passar necessariamente pela definição das questões abaixo relacionadas e conforme relacionadas na Figura 5:

Governança:

O sistema de governança deve ser constituído não somente pelos *Top Managers*, liderados pelo CEO – *Chief Executive Officer*, mas também envolver as demais gerências para que de uma forma conjunta possam desenvolver e compartilhar uma visão comum para uma Universidade Corporativa. Uma organização normalmente encontrada nas empresas é a existência de um Comitê Estratégico e um Comitê Executivo.

Recomenda-se fortemente que o Comitê Estratégico seja liderado pelo CEO, e que seja constituído por alguns Diretores, em especial aqueles das áreas de negócio da empresa e do próprio Reitor da Universidade Corporativa como Secretário. Recomenda-se também que a Universidade Corporativa conte com consultoria externa e com a presença, no Comitê Estratégico, de um membro pertencente à outra Universidade Corporativa.

Espera-se que, dessa forma, novas idéias sejam criticamente injetadas por pessoas não ligadas diretamente à organização.

A periodicidade de reuniões do Comitê Estratégico deve ser de duas a quatro vezes ao ano, possuindo como principal atribuição a definição das políticas e estratégias para serem operacionalizadas no Comitê Executivo.

O Comitê Executivo é o responsável por dar forma às estratégias, políticas e diretrizes, transformando-as em programas e projetos a serem desenvolvidos dentro das metas estabelecidas pelo Comitê Estratégico. O Comitê Executivo deve ser formado pelas gerências das áreas de negócio e algumas gerências funcionais, como as relacionadas à Tecnologia, Logística e Recursos Humanos, e deve ser coordenado pelo Gerente Executivo da Universidade. Cada representante neste Comitê deverá ser o líder de um Programa de Capacitação na Empresa, atuando o Reitor como elemento facilitador do processo de operacionalização dos programas. Por sua vez, a Universidade irá disponibilizar toda a sua estrutura para o sucesso dos projetos do Comitê Executivo. A periodicidade de reunião do Comitê Executivo deverá ser mensal ou bimensal.

Organização:

A organização da Universidade Corporativa deverá estar orientada aos Programas definidos pelo Comitê Executivo.

Visão, Missão e Objetivos Estratégicos:

A definição para a Universidade da sua visão de futuro, para os próximos cinco anos, sua missão hoje e os seus objetivos estratégicos e metas, é de fundamental importância, deve-se observar que os seus objetivos devem estar contemplados no plano estratégico da empresa; ou seja, a educação deve ser uma estratégia da empresa e não uma estratégia da Universidade a ser alinhada à estratégia da empresa.

A EDUCAÇÃO DEVE SER UMA
ESTRATÉGIA DA EMPRESA E NÃO UMA
ESTRATÉGIA A SER ALINHADA À
ESTRATÉGIA DA EMPRESA

Receita:

A identificação das fontes de receita da Universidade é um ponto fundamental. Inicialmente é natural que a receita tenha origem corporativa mas à medida que a Universidade se estabilize, o que normalmente deve levar de três a quatro anos da sua criação. A partir deste período inicial a Universidade deverá ser totalmente auto-sustentável.

Produtos e Serviços:

O foco dos seus produtos e serviços deve estar fortemente atrelado às necessidades dos negócios da organização. Neste momento é hora de analisar o que realmente é negócio da empresa; onde a Universidade está agregando valor e onde não deve mais atuar.

Tecnologia:

A infraestrutura tecnológica é um ponto de fundamental importância não somente para que a informação chegue a cada pessoa, mas também para o armazenamento, tratamento e a sua utilização como base para a tomada de decisão. Utilizam-se dados relativos aos clientes, fornecedores, processos, melhores práticas, o que não funcionou, etc.

Comunicação:

A comunicação íntegra, personalizada e direta é de grande importância. Deve ser utilizado um atendimento diferenciado às diversas pessoas que interagem com a Universidade um plano de comunicação e marketing, envolvendo os cliente, fornecedor, sociedade, empregados e acionistas.

Resultados:

Para o adequado gerenciamento é fundamental a utilização de indicadores dinâmicos e balanceados para a medição dos resultados.

Parceiros:

A parceria nas atividades a serem desenvolvidas na Universidade Corporativa é um dos pontos de relevância, considerando que nem todas as competências estarão presentes na instituição, além do fato de que a vinda de outras instituições e consultorias é uma das formas de oxigenação dos conhecimentos da empresa. Na Figura 5, são apresentados os principais critérios de seleção de parceiros de uma Universidade.

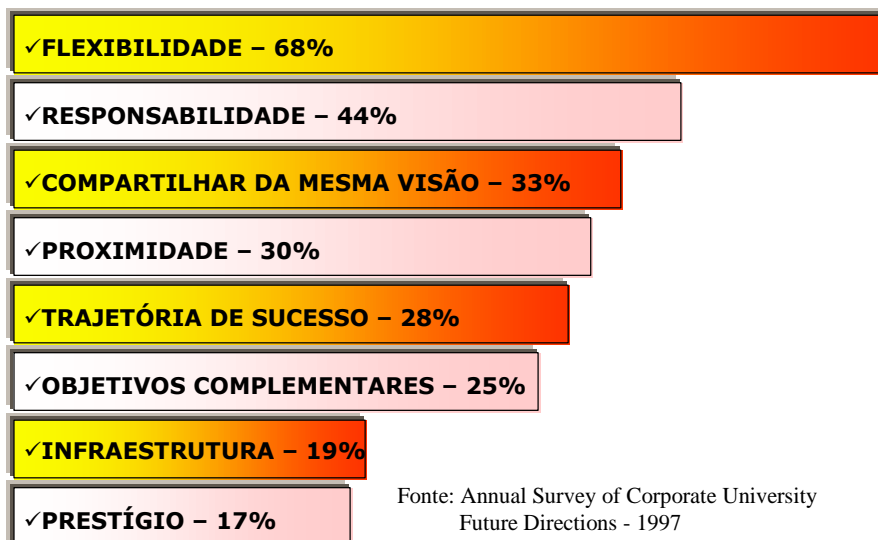


FIGURA 5 – CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE PARCEIROS PARA UMA UNIVERSIDADE

Todos os elementos da Figura 6 fazem parte da construção de uma Universidade Corporativa, onde se destacam os valores comuns que constituem o núcleo básico de toda a organização. A Universidade deverá atuar como elemento de propagação destes valores tornando a empresa cada vez mais focada nos seus negócios.

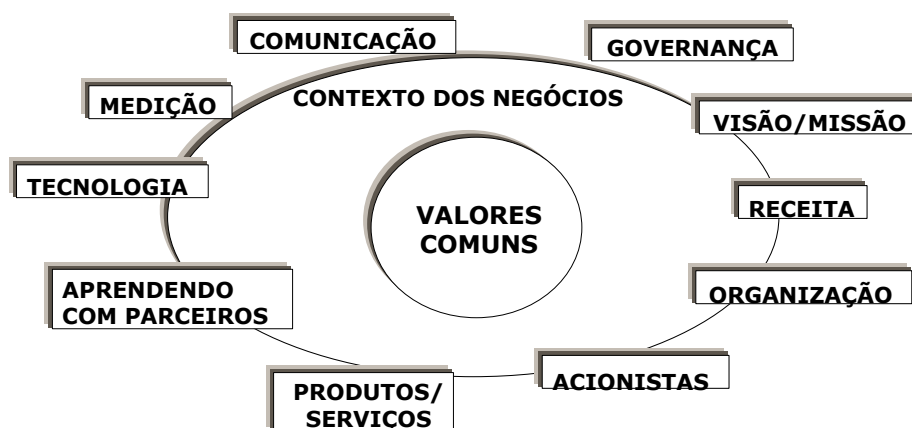


FIGURA 6 – ELEMENTOS CONSTITUINTES DO MODELO DE GESTÃO DE UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Em pesquisa realizada em 1999, pela *Corporate University Review*, em 140 empresas que possuem Universidade Corporativa, 82% delas acreditam que a Universidade Corporativa é responsável por inculcar nas pessoas a cultura organizacional da empresa.

FATORES CRÍTICOS PARA A IMPLANTAÇÃO

Para a implantação de uma Universidade Corporativa temos mais do que simplesmente a mudança do nome de Centro de Treinamento para Universidade e também a capacidade de realizar cursos e eventos. O que há é uma grande mudança cultural e comportamental que envolve, não somente aqueles que fazem parte da Universidade, na sua forma de agir e seus valores, como toda a organização, clientes, fornecedores, acionistas e sociedade, na forma de utilizar e ver a Universidade.

Esta mudança normalmente necessita de um fato marcante para mostrar a todos que a partir de um determinado momento nasce uma Universidade, na Era do Conhecimento, onde as pessoas e o conhecimento que detém são de grande importância, não somente para a organização como para a sua vida.

Há diversos fatores que são críticos para o sucesso da Universidade Corporativa e a sua efetiva implantação e reconhecimento. Dentre os principais fatores podemos citar:

- Comprometimento do CEO e de todas as gerências de primeiro nível da empresa. É necessário que se disponha de um local onde os *Top Managers* possam contribuir e direcionar a capacitação dos funcionários, no sentido de ter a educação como parte da estratégia da empresa.
- Definição do que deve e o que não deve ser feito pela Universidade Corporativa.
- Quais serão os seus produtos e serviços, requisitos de qualidade e os clientes que irá atender.
- Qual será o grau de centralização e descentralização das atividades, conforme apresentado na Figura 7.
- Irá fornecer consultoria? E se for, qual área de conhecimento irá atender e qual o grau de dedicação dos seus empregados.
- Irá disponibilizar currículos formais para efeito de capacitação dos seus clientes?
- O seu público alvo priorizado está coerente com as estratégias da empresa?
- Quais parcerias devem ser feitas? É importante a Universidade Corporativa definir primeiro o que deseja fazer para então buscar as parcerias adequadas.
- Que novas tecnologias serão utilizadas e quando?
- Como irá medir seus resultados?
- Qual o impacto dos resultados na Universidade, em termos do sistema de reconhecimento e recompensa das pessoas.
- Qual o ciclo de criação de novos produtos e programas de aprendizagem?
- Quais as estratégias de marketing e comunicação?

- Como está sendo trabalhada a sistematização de melhores práticas e o tratamento de erros?

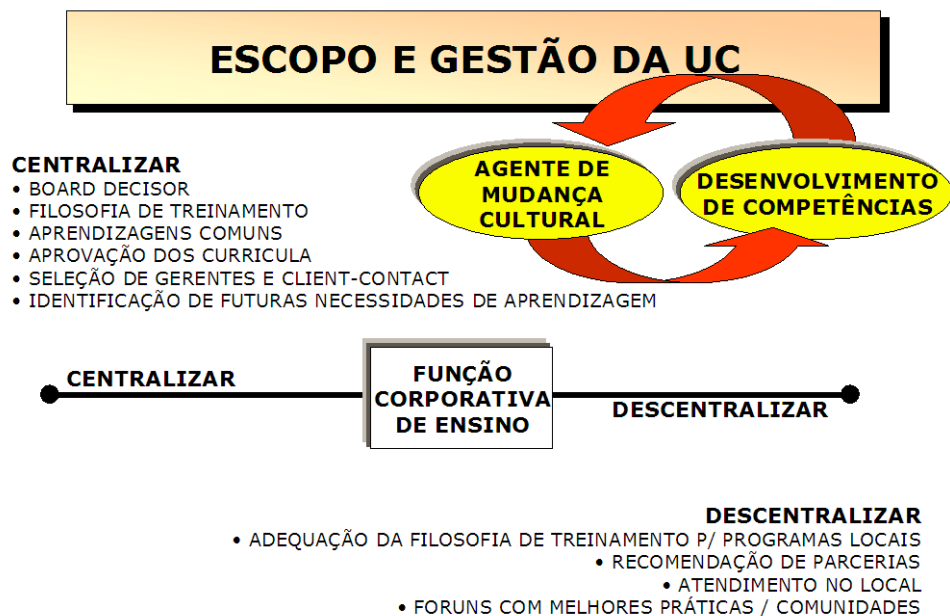


FIGURA 7 – GRAU DE CENTRALIZAÇÃO – DESCENTRALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Em pesquisa realizada junto a 120 Universidades Corporativas, foram identificadas as seguintes dificuldades de implantação (Meister, 1999):

- Treinamento da equipe de professores, gerentes de relacionamento ou de conta.
- Falta de engajamento dos diversos níveis da organização. Descompasso entre o discurso e a ação. O CEO fala da importância da Universidade, mas não pratica o que é ensinado.
- Plano inadequado de implantação.
- Falta de entendimento dos funcionários do que venha a ser a Universidade Corporativa.
- Ausência de medidas empresariais que direcionem a Universidade para os negócios da empresa, possibilitando que se obtenha ganhos de recursos e aumento da competitividade da empresa.

VANTAGENS E CARACTERÍSTICAS DE SUCESSO

Como pode ser observado na Figura 3, que ilustra o aumento de Universidades Corporativas de sucesso no mundo, há mais de 2000 Universidades nos EUA, enquanto

no Brasil, este número é pouco superior a 40, sendo destacado a sua importância em diversos aspectos, tais como os relacionados abaixo:

- Capacitação orientada para a melhoria do desempenho dos negócios da organização.
- Disseminação de valores comuns na organização, envolvendo clientes, fornecedores e sociedade.
- Investimento na marca da organização, utilizando a rede de pessoas comprometidas com a organização.
- Desenvolvimento da cultura da inovação e do crescimento dentro da organização, estimulando que todos vistam a camisa da empresa.

As principais características de sucesso de uma Universidade Corporativa são:

- **Comprometimento do CEO e gerentes no papel de tutores.** Devido a principal característica da Universidade Corporativa ser o fato da mesma fazer parte da estratégia da empresa é praticamente redundante falar no comprometimento do CEO e gerentes pois deles é que são definidas as estratégias da empresa.
- **Programas de educação corporativa alinhados com as necessidades estratégicas de negócios.** Um dos mecanismos para este alinhamento é o exemplo utilizado pela Universidade Corporativa PETROBRAS, quando é definido pelo principal executivo da área de negócio questões estratégicas a serem estudadas pelos grupos constituídos nos cursos de especialização. Neste caso, durante a realização do curso os alunos são orientados por um profissional sênior da área objeto de estudo e após a conclusão do curso, o projeto final é defendido pelo grupo e assistido pelos diversos funcionários da empresa que tenham interesse no tema objeto de estudo.
- **Resultados mensuráveis relacionados aos objetivos da empresa e também às competências a serem desenvolvidas.** Como as Universidades Corporativas devem atuar como Unidades de Negócio, a identificação, coleta, mensuração e o estabelecimento de um sistema de reconhecimento e recompensa é de fundamental importância.
- **Prestação de serviços para toda a cadeia produtiva, inclusive clientes e fornecedores.** Verifica-se que com a grande competição hoje existente não há como se manter na liderança se mais pessoas além dos empregados da organização não forem educadas no uso e em tudo relacionado aos seus produtos e serviços, incluindo a Sociedade como um todo.
- **Auto-suficiência a partir de uma atuação como Centro de Resultados.** É importante ter uma postura pró-ativa e uma atuação no sentido comercial de venda de produtos e serviços para os seus clientes internos, de forma que os mesmos vejam a Universidade como um diferencial competitivo e algo de

fundamental para o crescimento das pessoas e da organização. E não como era muitas vezes visto, antigamente, as áreas de treinamento da empresa, como um centro de custo com retorno duvidoso.

- **Parcerias e alianças estratégicas de médio e longo prazo.** No mundo atual acreditar que é possível atuar em qualquer área sem fazer parcerias e alianças é uma ilusão. Devido à própria característica da atividade de capacitação são fundamentais a construção de parcerias sólidas que permitam os desenvolvimentos de relacionamentos de médio e longo prazo com outras empresas e instituições saudáveis e reconhecidas no mercado.
- **Venda de serviços para fora da empresa.** Esta venda irá forçar a Universidade a atuar em um mercado bastante competitivo, sendo esta atividade o termômetro do quanto à qualidade interna dos produtos e serviços oferecidos estejam adequados e no mesmo nível dos oferecidos externamente.
- **Ser o *benchmark* do setor.** A atividade de inteligência competitiva desenvolvida dentro da Universidade terá o papel de monitorar o mercado e com base na análise dessas informações irão tornar tangíveis os fatos e dados que mostrem a Universidade como um *benchmark* no mercado onde atua.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Dentro do processo de mudança das organizações, as quais tem evoluído desde o modelo mecanicista até o modelo orientado ao conhecimento, a empresa está sendo impulsionada a ter uma especial atenção ao principal capital que possuem neste novo contexto: **As pessoas.**

Diferentemente do modelo mecanicista, quando o valor conferido a uma máquina de última geração era bem superior ao valor de um empregado, pelo simples fato de que o empregado possuía um valor padrão de remuneração, era facilmente encontrado no mercado e com algumas semanas de treinamento podia-se substituí-lo por outro.

Vivemos, hoje, um processo de transição, onde a grande maioria das pessoas é tratada nos moldes do modelo mecanicista, enquanto outras são diferenciadas pela sua capacidade de criar, inovar e planejar. Independente do fato das pessoas serem consideradas como peças de reposição ou aquelas que vão trazer algum diferencial competitivo, a implantação de Universidades Corporativas irá permitir a criação de um fio condutor para a homogeneização dos valores e cultura dentro da empresa e fora dos muros que a cercam, permitindo capacitar seus clientes, fornecedores, sociedade e acionistas possibilitando a todos internalizar os conhecimentos necessários para a utilização consciente e adequada dos produtos e serviços oferecidos pela organização.

Como ponto final a ser observado é importante que a criação e o desenvolvimento da Universidade Corporativa em uma organização seja liderada pelo seu principal executivo pois educação é difícil de medir e é necessário mais do que alguns

indicadores para esta tomada de decisão. É preciso ter fé e acreditar que este é o caminho do sucesso.

BIBLIOGRAFIA

- _____, Universidades Corporativas: Coletânea de trabalhos coordenada pela Profa. Marisa Eboli, USP, 1999.
- Ackoff, R.L., Redesigning The Future, New York, Ed. Wiley, 1974.
- Ansoff, H. I., Corporate Strategy, Usa, The Pinguin Business Library, 1987.
- Berman, Morris, Poder E Conhecimento, São Paulo, Ed. Palas Athena, 1995.
- Capra, Fritoj, A Teia Da Vida "The Web Of Life", São Paulo, Ed. Cultrix/ Amana-Key, 1997.
- Capra, Fritoj, O Ponto De Mutaçao "The Turning Point, New York, Simon&Schuster", São Paulo, Cultrix, Tradução 1986, 1982.
- Davenport T. E Short J., The New Industrial Engineering: Information Technology And Business Process Redesign, Harvard, Sloan Management Review - Summer, 1990.
- Davenport T. H., Process Innovation, Harvard, Harvard Business School Press, 1993.
- Davenport, Thomas S. E Prusak, Laurence, Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Boston, Harvard Business Press, 1998
- Dawson, Michael, Cura E Paz Interior, São Paulo, Editora Pensamento, 1993.
- Drucker, Peter, "Programe-Se Para O Futuro", Hsm Management, N. 8, Pp. 48-58, São Paulo, Ed. Savana Ltda., Jun-1998.
- Drucker, Peter, A Sociedade Pós-Capitalista, São Paulo, Edit. Pioneira, 1994.
- Drucker, Peter, Managing In A Time Of Great Change, New York, Truman Talley Books, 1995
- Drucker, Peter, O Circulo Da Inovação, São Paulo, Ed. Harbra Ltda., 1998
- Dyson, Esther, "Programe-Se Para O Futuro", Hsm Management, N. 8, Pp. 48-58, São Paulo, Ed. Savana Ltda., Jun-1998.
- Hammer, Michael E Champy J., Reengineering The Corporation, Harvard, Harper Business, 1993.
- Hammer, Michael, Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. Harvard, Harvard Business Review - July/August, 1990.
- Handy, Charles B., The Age Of Unreason, Usa- Boston, Harvard Business School Press, 1989.
- Henderson, Hazel, Transcendendo A Economia, São Paulo, Ed. Cultrix/Amana, 1995.
- Jung, Carl G. E Pauli, Wolfgang, The Interpretation Of Nature And Psyche, Londres, Routledge And Kegan, 1955, 1952
- Kaplan, Robert S. E Norton, David P., A Estratégia Em Ação: Balanced Scorecard, Rio De Janeiro, Ed. Campus, 1997

- King, Tao-Te, O Livro Do Sentido E Da Vida, São Paulo, Ed. Pensamento, 1997
- Klein, David A., The Strategic Management Of Intellectual Capital, Boston, Butterworth-Heinemann, 1998.
- Latour, Bruno, Science In Action, Harvard, Ed. Harvard University Press, 1987.
- Levitt, T., "Marketing Intangible Products And Products Intangibles", Harvard, Harvard Business Review, No. 3, May-June 1981.
- Lévy, Pierre, O Que É O Virtual ? , São Paulo, Ed. 34 Ltda., 1996
- Masuda, Yonji, The Information Society As Post-Industrial Society, Tóquio, Institute For The Information Society, 1980.
- Meister, Jeanne C., Corporate Universities, Astd – Mcgraw-Hill Inc., New York, 1998
- Meister, Jeanne C., Educação Para O Século Xxi, Editora Schmukler Ltda, São Paulo, 1999.
- Myers, Paul S., Knowledge Management And Organizational Design, Boston, Butterworth-Heinemann, 1996
- Naisbitt, John E Aburdene, Patricia, Megatrends 2000 - Ten New Directions For The 1990's, New York, Avon Books ,1990.
- Nerney, Chris, "Getting To Know Knowledge Management", Network World, The Buzz Issue, Setembro De 1997.
- Nonaka, Ikukiro E Takeuchi, Hirotaka, Criação De Conhecimento Na Empresa, Rio De Janeiro, Ed. Campus, 1997.
- Ohmae, Kenichi, "Os Novos Limites Da Empresa", Hsm Management, N. 8, Pp. 22-26, São Paulo, Ed. Savana Ltda., Jun-1998.
- Peppers, Don, "A Empresa Um - A - Um", Hsm Management, N. 8, Pp. 6-14, São Paulo, Ed. Savana Ltda., Jun-1998.
- Pinchot, Gifford & Elizabeth, The End Of Bureaucracy And The Rise Of The Intelligent Organization, San Francisco - California, Berrett-Koehler Publishers Inc., 1993.
- Polanyi, Michael, Personal Knowledge: Towards A Post-Critical Philosophy, Londres, Routledge & Kegan Paul, 1958.
- Polanyi, Michael, The Tacit Dimension, Londres, Routledge & Kegan Paul, 1967.
- Porter, Michael, Vantagem Competitiva - Criando E Sustentando Um Desempenho Superior, Rio De Janeiro, Editora Campus, 1992.
- Prahalad, C. K. E Gary Hamel, The Core Competence Of The Corporation, Harvard Business Review, Harvard, 1990.
- Prusak, Laurence, Knowledge In Organizations, Boston, Butterworth-Heinemann, 1997.
- Ray, Michael E Rinzler, Alan, O Novo Paradigma Dos Negócios, São Paulo, Edit. Cultrix, 1996.
- Rheingold, Howard, The Virtual Community: Homesteading On The Electronic Frontier, Usa-Massachusetts, Addison-Wesley, 1993.
- Rodriguez, Martius E Abreu, Maurício, A Definição De Indicadores Em Uma Organização Na Sociedade Do Conhecimento, Rio De Janeiro, "Paper", 1998
- Rodriguez, Martius E Ferrante, Agustin, Information Technology For The 21s T Century: Managing The Change, Uk, Cmpublications, 1996.

- Rodriguez, Martius E Ferrante, Agustin, Tecnologia De Informação E Gestão Empresarial, E-Papers, Rio De Janeiro, 2000
- Rodriguez, Martius, Gestão Do Conhecimento, IBPI Press, Rio De Janeiro, 2001
- Rodriguez, Martius, Quando Uma Competência Essencial Faz A Diferença, Rio De Janeiro, Artigo: Administração E Negócios - Julho, 1998
- Rummler, Geary A . E Brache, Alan P., Improving Performance – How To Manage The White Space On The Organization Chart, San Francisco - Califórnia, Jossey-Bass Publishers, 1995.
- Savage, Charles, Fifth Generation Management: Co-Creating Through Virtual Enterprising, Dynamic Teaming And Knowledge Networking, USA-Boston, Butterworth-Heinemann, 1996.
- Senge, Peter M., "Programe-Se Para O Futuro", Hsm Management, N. 8, Pp. 48-58, São Paulo, Ed. Savana Ltda., Jun-1998.
- Senge, Peter M., The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization, Doubleday Currency, New York, 1990.
- Simonsen, Mario H., Ensaios Analíticos , Rio De Janeiro, Editora Da Fundação Getúlio Vargas, 1964.
- Smuts, Jan C., Holism And Evolution, Westport - Connecticut, Greenwood Press, 1973; 1a. Ed., London, Macmillan, 1926
- Sveiby, Karl Erik, A Nova Riqueza Das Organizações, Rio De Janeiro, Ed. Campus, 1998.
- Theolbald, Robert, The Rapids Of Change, Usa-Indianápolis, Knowledge Systems Inc., 1987.
- Weick, Karl E., Enactment Process In Organizations: New Directions In Organizational Behavior, Chicago - USA, St Clair Press, 1977.
- Weil, Pierre, Organizações E Tecnologias Para O Terceiro Milênio, Rio De Janeiro, Ed. Rosa Dos Tempos, 1995.
- Whiteley, Richard C., A Empresa Totalmente Voltada Para O Cliente - Do Planejamento A Ação - The Customer Driven Company : Moving From Talk To Action, Ri Ode Janeiro, Ed. Campus, 1992
- Zuboff, Shoshana, In The Age Of The Smart Machine: The Future Of Work And Power, USA, New York, Basic Books, 1988.