

## IMPACTO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA NAS ORGANIZAÇÕES

### *IMPACT OF CORPORATE UNIVERSITY IN ORGANIZATIONS*

**Mauro M. Laruccia** (UBC - Universidade Braz Cubas - [mauro\\_laruccia@hotmail.com](mailto:mauro_laruccia@hotmail.com))

Endereço Eletrônico deste artigo: <http://regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/299>

---

**Resumo:** Considerando a constante necessidade de inovação, agilidade, flexibilidade, competitividade e diferenciação nos negócios, este estudo tem como objetivo estudar o impacto das universidades corporativas (UC) nas organizações. O tema é enfocado a partir de uma revisão teórica considerando os tópicos: universidade corporativa; aprendizagem organizacional; os quais dão origem às hipóteses a serem analisadas. A pesquisa de campo, de natureza quantitativa, utiliza o método *survey* aplicado a 119 jovens funcionários de duas empresas que desenvolvem o aprendizado organizacional com a UC que conhecem a universidade corporativa da sua empresa. Os resultados da pesquisa de campo demonstram que existe uma relação positiva entre universidade corporativa e aprendizagem organizacional. Foi apresentado algumas opiniões dos respondentes sobre o impacto da Universidade Corporativa na aprendizagem organizacional. As organizações para acompanhar os desafios de mercado investem nas Universidades Corporativas como processo dinâmico para atender à necessidade de capacitação de pessoas que atuam nos diferentes setores e em distintas áreas de atividades no mercado de trabalho.

**Palavras-chave:** universidade corporativa; aprendizagem organizacional; formação.

#### **Abstract**

Considering the constant need for innovation, agility, flexibility, competitiveness and differentiation in business, this study aims to study the impact of corporate universities (UC) in the organizations. The theme and focused from a literature review considering the topics: corporate university, organizational learning, which give rise to hypotheses to be analyzed. The field research, a quantitative method uses the survey with 119 young officials from two companies that develop organizational learning with UC who know your company's corporate university. The results of field research show that there is a positive relationship between organizational learning and corporate university. Was presented some views of respondents about the impact of the Corporate University in organizational learning. Organizations to monitor market challenges invest in Corporate Universities as a dynamic process to meet the need for training of persons working in different industries and in different areas of activities in the labor market.

**Key-words:** corporate university, organizational learning, formation.

---

Artigo recebido em: 22/09/2010

Artigo Aprovado em: 25/02/2011

## **Introdução**

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, disseminem, 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.

As áreas de treinamento enfrentam cada vez mais dificuldades para atender essa demanda. Diante dessas mudanças constantes no cenário empresarial as organizações estão adotando um conceito de aprendizagem organizacional para seus programas educacionais e treinamentos: as Universidades Corporativas (UC).

As organizações passam o conhecimento por meio da interação dos colaboradores na obtenção dos resultados, devidamente planejados, para clarificar suas metas e objetivos. Elas precisam reter o conhecimento e ampliá-lo, de forma espiral, em todos os níveis.

A universidade corporativa centraliza as soluções de aprendizado para cada categoria de cargos e funções na organização, utilizando o treinamento como instrumento de massa crítica, reduzindo custos pela escala de contratação, definindo padrões comuns para atuação dos consultores externos (JUNQUEIRA, 2010). Segundo Luiz de França (2010), em 10 anos as empresas que usam esse modelo de formação e aprimoramento cresceram no Brasil 2.400%, passando de dez para 250 unidades.

A aprendizagem organizacional por meio das Universidades Corporativas difere das instituições de ensino superior tradicionais. Enquanto a universidade tradicional, que pertence ao sistema educacional formal, desenvolve competências para o mundo do trabalho propiciando aprendizagem baseada em formação conceitual sólida e universal, pela transmissão de crenças e valores universais da sociedade dentro e desenvolvendo a cultura acadêmica para formar cidadãos competentes para gerar o sucesso das instituições e da comunidade, a universidade corporativa, que pertence ao sistema de gestão da empresa, desenvolve competências para o mundo dos negócios; desenvolve aprendizagem baseada na

prática dos negócios, pela transmissão de crenças e valores da empresa e de seu ambiente de negócios dentro e desenvolvendo a cultura empresarial para formar cidadãos competentes para gerar o sucesso da empresa e dos clientes.

Nesse cenário de constantes transformações, as universidades corporativas são como um instrumento fundamental na educação corporativa, porque além de aprimorar a formação de profissionais de múltiplas competências focam a natureza do negócio, direcionando o aprendizado às necessidades e estratégias da organização.

O objetivo do trabalho é discutir a aprendizagem organizacional por meio das universidades corporativas. Tendo em vista que as organizações têm que ser capazes de mobilizar o conhecimento criado e acumulado no nível individual, que o conhecimento é ampliado nas organizações e que a criação do conhecimento ocorre em espiral, do nível individual vai subindo até alcançar todos os níveis, indagamos: Como a Universidade Corporativa impacta na aprendizagem organizacional?

Propõe investigar se existe uma relação entre Universidade Corporativa e aprendizagem organizacional, de modo que as hipóteses formuladas são:

H0: Não há relação entre Universidade Corporativa e aprendizagem organizacional para os colaboradores de duas empresas que possuem UC.

H1: A Universidade Corporativa esta positivamente relacionada com a aprendizagem organizacional para os colaboradores de duas empresas que possuem UC.

Uma Universidade Corporativa deve estar alinhada com o planejamento estratégico e objetivos da empresa. Ela vincula o desenvolvimento do colaborador às metas da organização. Os cursos são planejados e projetados em harmonia com a realidade das empresas visando atingir o potencial do colaborador e as metas da organização.

A Universidade Corporativa é vista pelo colaborador como facilitadora no processo de aprendizagem e desenvolvimento pessoal visando sua ascensão profissional dentro da organização. Ao mesmo tempo em que alinha seu conhecimento aos objetivos da organização, exercita e aprimora suas competências

Com a discussão desse tema pretende-se: comprovar que as hipóteses apresentadas acima são verdadeiras, investigar as políticas e práticas existentes nas empresas que serão pesquisadas; comparar as práticas encontradas na bibliografia utilizada e as encontradas após a realização da pesquisa, relacionar as estratégias das empresas ao uso das Universidades Corporativas.

### **Referencial Teórico: Universidade Corporativa**

As universidades tradicionais desempenham um papel importante no processo de aprendizagem e formação inicial do indivíduo fornecendo conhecimentos teóricos, sociais e metodológicos essenciais que constituirão a base para o desenvolvimento das competências necessárias para a vida profissional.

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 (a primeira preocupação da ciência política), 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.

Da mesma forma que a universidade tradicional, a universidade corporativa, para desenvolver competências para o mundo dos negócios realizam grandes esforços para mapear as competências críticas dos trabalhadores. De acordo com Parry (1996), uma competência é o resultado de três fatores básicos: conhecimentos, habilidades e atitudes. Conhecimentos relacionam-se à compreensão de conceitos e técnicas. É o saber fazer. As habilidades representam aptidão e capacidade de realização que estão associadas à experiência e ao aprimoramento progressivo. É o pode fazer. As atitudes referem-se à postura e ao modo como as pessoas agem e procedem em relação aos fatos, objetos e pessoas do ambiente. É o querer fazer.

A partir desses esforços de entender as competências dos trabalhadores, para “que todas as pessoas em todos os níveis da empresa tenham bem desenvolvida a capacidade de criar trabalho e conhecimento organizacional, contribuindo de maneira efetiva para o sucesso

dos negócios” (EBOLI, 2004, p.46) favoreceu o surgimento das Universidades Corporativas, porque atualmente se exige que as pessoas em todos os níveis organizacionais adotem postura voltada ao autodesenvolvimento e à aprendizagem contínua. Nesse sentido, as empresas precisam implantar sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas a aquisição de conhecimentos técnico e instrumental.

Em 1927 com a criação do *General Motors Engineering and Management Institute* (GMI) a General Motors foi a primeira empresa a implementar uma universidade corporativa. O GMI tinha como missão incrementar a produtividade por meio do desenvolvimento do capital humano. O GMI criou programas e aulas para o desenvolvimento dos funcionários com o objetivo de gerar um grupo de trabalhadores mais capacitados para melhorar os resultados de produção e de competitividade, bem como tornar-se uma organização de aprendizagem por meio da abordagem de universidade corporativa (BARLEY, 1998).

Desde então, os programas de treinamento eram totalmente voltados para os funcionários internos em que o foco estruturava-se em torno dos objetivos da organização. Nessa época, com a tentativa das empresas de oferecer treinamento e aprendizagem no local de trabalho contribuiu para o surgimento da educação corporativa. Com o exemplo da GM, outras empresas, como General Electric e Walt Disney, decidiram desenvolver a educação de seus funcionários dentro das empresas.

Para Fleury (2002, p.194)

*A missão de uma UC consiste em formar e desenvolver talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), através de um processo de aprendizagem ativa e contínua. O objetivo principal desse sistema são o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio.*

Meister (1999, p.29) define que as universidades corporativas são: “um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”. É por meio das universidades corporativas que empresas disponibilizam e oferecem seus próprios cursos a funcionários, clientes, fornecedores e até mesmo ao público em geral. A iniciativa de criação de cursos próprios é motivada por processos de mudança organizacional orientados para a busca da

efetividade, ou, em outras palavras, é reflexo da promoção da aprendizagem organizacional (ALPERSTEDT, 2001).

Eboli (2004, p.48) conceitua universidade corporativa como:

Um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências [...] cuja missão consiste em formar e desenvolver talentos na gestão do negócio, promovendo a gestão do conhecimento organizacional, por meio de um processo de aprendizagem ativo e contínuo.

Charles Handy (1993, p.223) descreve a aprendizagem e o desenvolvimento de pessoas que devem ser experimentados nas universidades corporativas:

Aprendizagem e desenvolvimento são uma tarefa vitalícia. Pessoas mudam muito: adquirem novos conhecimentos ou habilidades técnicas, tornam-se mais equilibradas ou se arriscam mais, encontram novas habilidades em si mesmas ou aprendem a interagir umas com as outras de maneira mais produtiva, aprendem a enfrentar o stress, ou ajudar outras pessoas a fazerem isso. O desafio das organizações é entender como acelerar e canalizar esse processo de aprendizagem e desenvolvimento.

A UC é definida como um meio educacional, ou uma ferramenta estratégica designada a auxiliar sua matriz no alcance de sua missão pela condução de atividades que cultivam aprendizagem individual e organizacional, conhecimento e sabedoria (ALLEN, 2002, p. 9). Seu escopo de atividades gira em torno de: (1) somente treinamento, focado em habilidades para tarefas específicas; (2) cursos oferecidos para crédito acadêmico, nos quais os créditos podem ser transferidos ou aplicados em grau acadêmico dependendo das parcerias; (3) treinamento e desenvolvimento gerencial e/ou executivo, que se refere à educação designada a modificar partes núcleo do executivo e seu comportamento; (4) cursos oferecidos que conduzem a um grau acadêmico, em que as universidades corporativas devem oferecer diplomas reconhecidos (ALLEN, 2002).

Dentro dessas conceituações, 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 1 mostra o papel das instituições de ensino superior e das universidades corporativas.

<b>Instituições de Ensino Superior</b>	<b>Universidades Corporativas</b>
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

Quadro 1 – O papel das instituições de ensino superior e das universidades corporativas.

Fonte: adaptado de Eboli (2004 p. 202).

Em suma, 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.

As universidades corporativas surgiram em momentos de grandes mudanças na sociedade, na educação e na busca de qualificação profissional. Nos Estados Unidos, nos anos 50, 60 e 70, as grandes e pequenas empresas formaram grupos para ensinar aos trabalhadores profissionais como fazer melhor o seu trabalho. Essas infra-estruturas educacionais, dentro das organizações, proliferaram em todo o país e ficaram conhecidas como universidades, institutos ou faculdades corporativas. Tinham como objetivo que os profissionais estivessem a par ou adiante de todos os acontecimentos.

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.

No Brasil, o surgimento das universidades corporativas se deu apenas na década de 90, quando o treinamento não oferecia nada mais além do que algumas qualificações.

A universidade se preocupa não somente com o fator qualificar, mas também com a apresentação de uma maneira totalmente nova de pensar e trabalhar, para que os colaboradores das organizações possam desempenhar papéis muito mais amplos no seu ambiente de trabalho, potencializando a essência do ser humano vem ao mundo motivado a aprender, explorar e experimentar (SENGE, 2009).

Meister (1999) justifica o uso do termo universidade corporativa como objetivo de criação de uma marca para os programas educacionais, materiais didáticos e processos. Em casos extremos é usado como apelo mercadológico.

O aumento de competitividade na disputa por mercados tem exigido das organizações a necessidade de rever suas atuações e estabelecer uma nova visão de negócios, o que implica numa contínua necessidade de aperfeiçoamento e retenção do capital humano.

De acordo com Drucker (1989), a única forma de atrair e manter as melhores pessoas é fornecer a elas um ambiente que favoreça a aprendizagem e a implementação de inovações.

A universidade corporativa proporciona condições favoráveis de inovação para a empresa buscando flexibilidade e motivação para um melhor ambiente interno, melhor relacionamento com o ambiente externo e maiores resultados para os negócios.

Meister (1999) destaca, ainda, que enquanto os tradicionais departamentos de treinamento voltam-se mais para as habilidades técnicas imediatamente necessárias ao trabalho, as universidades corporativas não se restringem às habilidades técnicas; envolvem também o conhecimento de valores e cultura da corporação, da indústria em que a empresa opera - fornecedores, clientes e concorrentes, e das competências básicas do negócio.

A autora salienta ainda que é importante: “sustentar a vantagem competitiva, inspirando um aprendizado permanente, em um desempenho excepcional dos valores humanos e conseqüentemente, da organização” (MEISTER, 1999, p.190).



Nesse contexto, a universidade corporativa representa um conjunto de possibilidades de desenvolvimento humano e oportuniza um processo contínuo, crescente e acumulativo de aprendizagem individual e coletivo na empresa (colaboradores e membros), tendo a capacidade de organizar a empresa para atuar em um ambiente de competitividade.

As empresas estão tomando conhecimento de que a educação gera competência, que se transforma em qualidade, que promove aumento na competitividade, que por fim gera lucro.

Ao aprender mais rápido que seus concorrentes a empresa torna-se competitiva de maneira sustentável e capacitando a mesma para competir em longo prazo, neste contexto de mudanças contínuas (DE GEUS, 2002).

No Brasil, a tendência de criar a UC nas empresas está aumentando a cada dia, à medida que elas começam a perceber a necessidade de reavaliar seus tradicionais centros de treinamento e desenvolvimento (T&D), de modo que possam contribuir com a eficiência e sucesso para estratégia empresarial agregando valor ao resultado do negócio.

A Universidade Corporativa, necessariamente, não é uma escola como o próprio nome sugere, mas um determinado conjunto de ações, voltadas à formação e capacitação profissional. Neste conceito de aprendizagem, a empresa determina se haverá o aproveitamento do local e de pessoal especializado, integrantes do quadro de funcionários, para ministrar os cursos selecionados, ou se irão estabelecer parcerias de trabalho com instituições de ensino, para realizar a tarefa de ministrar as aulas nos cursos planejados (HAAS & LOUBACK, 2008, p.108).

Assim, o papel de uma universidade corporativa além de distribuir aprendizado de qualidade, está igualmente relacionado com a realização da orientação estratégica, posicionamento e qualidade do aprendizado de tal modo que ele norteie o crescimento intelectual da organização.

### **Procedimentos Metodológicos**

Para a Metodologia da pesquisa, dividiremos em três categorias de tipologia de pesquisa, quanto aos objetivos, quanto aos procedimentos e quanto à abordagem do problema.

A partir da questão problema elaborado: *Como a Universidade Corporativa impacta na aprendizagem 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.

Já quanto aos procedimentos, em que decidimos como iremos coletar os dados, utilizaremos o levantamento de dados ou SURVEY, que

Se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados (GIL, 1999, p.70).

Em relação à abordagem do problema, é um estudo do tipo quantitativo, em que usaremos instrumentos estatísticos tanto na coleta de quanto no tratamento de dados, para assim visualizar soluções entre as variáveis e a relação de causalidade de tais fenômenos.

Richardson (1999, p. 70) destaca que a abordagem quantitativa

Caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

Com relação ao universo e a amostra, foi pesquisada duas as Universidades Corporativas em São Paulo: A Universidade Corporativa UniCorpA e UniCorpB, nomes fictícios dados às UC, uma do setor bancário e outra do setor de logística. Quanto ao número de entrevistados, serão escolhidos na mesma proporção em diversos níveis de hierarquia. Os dados primários foram coletados, conforme a disponibilidade, nas áreas operacionais e administrativas das empresas citadas.

Para coleta dos dados primários serão elaborados questionários semi-estruturados que serão encaminhados às pessoas do nível estratégico das empresas pesquisadas. Os dados dos níveis táticos e operacionais serão coletados pessoalmente nas duas empresas. Inicialmente foram enviadas 300 mensagens por e-mail (100% dos respondentes potenciais), buscando-se receber um retorno de 10% dos respondentes potenciais (30 membros do universo). O total de respondentes foi de 119, ou seja, a pesquisa de campo apresentou uma amostra de 39,6% (trinta e nove vírgula seis por cento) da população total, e que obteve o acesso para a efetivação da pesquisa. Desses 119 respondentes, 99 responderam todas as questões. Esse procedimento aconteceu no mês de julho-agosto de 2010.

### **Resultados e Discussão da Pesquisa**

Na primeira questão correspondeu ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, em que os respondentes tinham a liberdade de aceitar ou não participar da pesquisa. Todos os participantes aceitaram espontaneamente participar.

O perfil dos respondentes apresentou a seguinte característica: funcionários da UniCorpA (68%), mulheres (53%), com superior completo (47%), de 31 a 35 anos (37%) que conhece a universidade corporativa da sua empresa (89%).

A construção da variável “estrutura” consistiu de um bloco para avaliar a regularidade de acesso à UC, os cursos oferecidos, o tempo disponível para se fazer os cursos, a facilidade no acesso aos cursos e o uso dos conhecimentos adquiridos.

O Alfa de Cronbach, medida de confiabilidade dos dados, desse constructo é de 0,795 considerando cinco variáveis da Figura 1, sendo satisfatório conforme Corrar et al (2007).

#### **Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.795	.805	5

Figura 1: Alfa de Cronbach

Fonte: Autores

Foi perguntado para os respondentes avaliar os itens, considerando 1 muito ruim e 10 muito bom, as variáveis “Tempo disponível para fazer os cursos” e “Regularidade no acesso à universidade corporativa” obtiveram as medias mais baixas, 3,84 e 4,83 respectivamente. A facilidade no acesso aos cursos a distância obteve média de 5,05. Já, as variáveis “Cursos oferecidos na UC” e “Uso do conhecimento adquirido” obtiveram as medias mais elevadas, 6,21 e 6,32 respectivamente, conforme a tabela 1.

Tabela 1: Constructo 1

Estatística	Media	Variância	Desvio Padrão	Totais
Tempo disponível para fazer os cursos	3,84	4,70	2,17	119
Regularidade no acesso à universidade corporativa	4,83	5,56	2,36	118
Facilidade no acesso aos cursos a distância	5,05	9,27	3,05	119
Cursos oferecidos na UC	6,21	8,62	2,94	119
Uso do conhecimento adquirido	6,32	6,89	2,63	119

Fonte: Autores

A construção da variável “efeitos da aprendizagem” consistiu de um bloco para medir a motivação em participar da UC, do benefício em participar, da contribuição para a formação, do diferencial para promoção, e sobre se atende as expectativas de formação.

O Alfa de Cronbach, medida de confiabilidade dos dados, desse constructo é de 0,925 considerando cinco variáveis da Figura 2, sendo satisfatório conforme Corrar et al (2007).

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.925	.926	5

Figura 2: Alfa de Cronbach

Fonte: Autores

Foi perguntado para os respondentes avaliar os itens, considerando 1 muito baixa e 10 muito alta, as variáveis “Atende suas expectativas de formação” e “Motivação para participar do curso” obtiveram as medias médias, 5,58 e 5,95 respectivamente. Já, as variáveis “Contribuição para formação e desenvolvimento pessoal”, “Considera um beneficio profissional” e “Diferencial para concorrência a outro cargo ou função” obtiveram as medias mais elevadas, 7,00; 7,06 e 6,68 respectivamente, conforme a tabela 2.

Tabela 2: Constructo 2

Estatística	Media	Variância	Desvio Padrão	Totais
Atende suas expectativas de formação	5,58	6,37	2,52	119
Motivação para participar do curso	5,95	7,16	2,68	119
Contribuição para formação e desenvolvimento pessoal	7,00	8,00	2,83	119
Considera um beneficio profissional	7,06	7,47	2,73	118
Diferencial para concorrência a outro cargo ou função	7,68	7,78	2,79	119

Fonte: Coleta de dados

Outro teste importante é o da análise de correlação entre variáveis, uma técnica matemática utilizada para medir a força ou grau de associação entre variáveis.

O constructo “estrutura”, isto é se a Universidade Corporativa afeta o apresenta-se significativa e positivamente correlacionado ao constructo “motivação para participar do

## Impacto da universidade corporativa nas organizações

Mauro M. Laruccia

curso” o que impacta no aprendizado organizacional (0,40), ao nível de 1%, comprovando a hipótese (tabela 3).

Tabela 3: Correlação entre Subconstructos Total

	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2-Motivação para participar do curso	1								
3-Considera um benefício profissional	.734	1							
4-Contribuição para formação e desenvolvimento pessoal	.762	.961	1						
5-Diferencial para concorrência a outro cargo ou função	.447	.672	.700	1					
6-Regularidade no acesso à universidade corporativa	.410	.411	.521	.558	1				
7-Cursos oferecidos na UC	.507	.484	.573	.484	.804	1			
8-Tempo disponível para fazer os cursos	.465	.381	.411	.287	.488	.446	1		
9-Uso do conhecimento adquirido	.787	.905	.943	.516	.388	.545	.446	1	
10-Facilidade no acesso aos cursos a distância	.450	.719	.695	.441	.255	.138	.341	.653	1

Fonte: Coleta de dados

Por outro lado, a motivação para participar do curso está associada fortemente com os subconstructos: considera um benefício profissional, diferencial para concorrência a outro cargo ou função, diferencial para concorrência a outro cargo ou função, regularidade no acesso à universidade corporativa, cursos oferecidos na UC, tempo disponível para fazer os cursos, uso do conhecimento adquirido, e facilidade no acesso aos cursos a distância, todos com indicadores maiores que 0,40.

Ao final do questionário foi solicitado a opinião dos respondentes sobre o impacto da Universidade Corporativa na aprendizagem organizacional. Abaixo transcrevemos algumas opiniões favoráveis e desfavoráveis sobre o assunto. Quanto as opiniões desfavoráveis temos: “Pelo tempo exíguo para utilizar esta ferramenta o impacto é muito pequeno” (R 10); “Pouco produtiva” (R 22); “Não sei “(R 25); e “Sem avaliação” (R 31).

Quanto às avaliações favoráveis, destacamos: “Relevante” (R 09); “Acesso fácil ao conhecimento, auxilia na formação profissional, valoriza o empregado” (R 12); “Acho uma importante ferramenta” (R 75); “A UC amplia os conhecimentos a respeito dos produtos e

sistemas corporativos e auxilia na sua aplicação no dia-a-dia” (R 86); “Com o conhecimento adquirido ficamos muito mais interados de como a Instituição onde trabalhamos funciona realmente, executando de uma maneira muito mais prática e transparente nossas tarefas” (R 92); “Bom” (R 97); “Muito bom” (R 102); “Tem impacto positivo” (R 33); e “atualização de dados” (R 115)

Outros respondentes têm opiniões favoráveis com algumas críticas: “Acredito na importância para o funcionário. Porém, na realidade a empresa muda constantemente o grau de relevância de cada curso causando confusão quanto a real relevância do curso feito” (R 45); e “Os cursos que se relacionam com as ocupações profissionais são bons, oferecem boa base de conhecimento. Aqueles que são apenas teorias (relacionamento, stress, como se tornar...) na prática não funcionam” (R 51).

### **Considerações Finais**

As hipóteses levantadas neste estudo são uma tentativa de resposta para a relação entre Universidade Corporativa e a aprendizagem organizacional. O que se percebeu e que H1 foi comprovada, e H0 rejeitada, pois a UC afeta positivamente a aprendizagem organizacional, compreendida aqui como (0,40).

A contribuição para formação e desenvolvimento pessoal pela universidade corporativa é o fator mais relevante para a aprendizagem organizacional, seguido pelos benefícios emocionais e com menor importância, os benefícios experienciais. Ainda, dentre os benefícios funcionais, o mais relevante é o desempenho, seguido pela tecnologia avançada e atendimento.

Dessa forma, o tema universidade corporativa tem despertado muito interesse nas empresas, visando alinhar e desenvolver talentos humanos as estratégias empresarias, por isso as empresas estão criando universidades corporativas, grupos do centro corporativo envolvidos em tarefas educacionais. Claramente, essa função expandida pode ter um grande impacto nas atividades de execução da estratégia.

As organizações para acompanhar os desafios de um mercado globalizado, bem como a necessidade de se criar um ambiente de aprendizagem que seguisse os avanços

tecnológicos no campo da gestão e da informação investem nas Universidades Corporativas como processo dinâmico para atender à necessidade de capacitação de pessoas que atuam nos diferentes setores e em distintas áreas de atividades no mercado de trabalho.

A presente pesquisa apresenta algumas limitações, a saber: (a) trata-se de uma investigação empírica, conduzida com funcionários de duas empresas de São Paulo, pesquisadas em julho-agosto de 2010, portanto, não se refere esta pesquisa a qualquer outro período de tempo, outra região geográfica ou objeto; (b) os pesquisados foram convidados a responder questionários específicos, presumindo-se que as respostas obtidas foram dadas efetivamente pelos respondentes a quem os questionários foram endereçados eletronicamente e expressam a opinião dos respondentes. Apenas este conjunto de respostas foi levado em conta; (c) os dados coletados foram analisados por técnicas estatísticas acima descritas, consideradas adequadas à tipologia ordinal dos dados, pelo que os resultados das análises não levam em conta outras possíveis observações decorrentes do uso de outros instrumentos analíticos.

A pesquisa também é limitada pelos seguintes aspectos: (a) trata-se de uma pesquisa não-probabilística e, por este fato, não é possível extrapolar os resultados para outros profissionais; (b) os resultados obtidos referem-se apenas ao conjunto de respondentes pesquisados considerando-se que as respostas aos questionários exprimem, de fato, o pensamento dos respondentes.

Outra possibilidade de pesquisa com a Universidade Corporativa, é a relacionada com os Estudos Culturais, no contexto do Ensino Superior como indústria cultural e do ressurgimento do capitalismo neoliberal. Como a demanda global das empresas aumenta de serviços educativos, as universidades estão cada vez mais como empresas. A tendência de que universidade corporativa pode ser analisada na maneira como a sua missão educativa é subordinada aos critérios do mercado de trabalho flexível.



## Referências Bibliográficas

- ALLEN, M. What is a Corporate University, and Why Should an Organization have one? In: ALLEN, M. *The Corporate University Handbook: Designing, Managing and Growing a Successful Program*. New York: Amacom, 2002. p. 1-12.
- ALPERSTEDT, C. Universidades Corporativas: Discussão e Proposta de uma definição. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. 3, p. 149-165, set./dez. 2001.
- BARLEY, K. L. *Adult Learning in The Workplace: A Conceptualization and Model of the Corporate University*. 1998. Dissertação (Master of Science in Adult and Continuing Education) – Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University, Falls Church, Virginia, 1998.
- COUTINHO, Afrânio. *Universidade, Instituição Crítica*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1977.
- CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edilson.; DIAS FILHO, José Maria. (Coords.). *Análise Multivariada*. São Paulo: Atlas, 2007.
- CRAINER, Stuart. *O Estilo Jack Welch de Gerir: As 10 Lições de um dos maiores Executivos da História*. São Paulo: Gente, 2009.
- CRUZ NETO, Otávio. “Trabalho de Campo com Descoberta e Criação”. In: MINAYO, Maria Cecília de S. (Org.). *Pesquisa Social: Teoria e Criatividade*. Petrópolis: Vozes, 1994.
- DE GEUS, Arie. *The Living Company: Habits for Survival in Turbulent Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
- DRUCKER, Peter F., *As fronteiras da administração: onde as decisões do amanhã estão sendo tomadas hoje*. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios. 1989
- EBOLI, Marisa. *Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades*. São Paulo: Gente, 2004.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- FRANÇA, Luiz De. *Universidades Corporativas crescem 2.400% em dez anos*. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/brasil/universidades-corporativas-crescem-brasil-468630.shtml>>. Acesso em: 15 de mar. 2010.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1999.

HAAS, C. M., & LOUBACK, R. D. O. Universidade Coporrativa: Espaço Diferenciado de Aprendizagem no Trabalho. *Pensamento & Realidade*, 11(23), 95-111, 2008.

HANDY, Charles. *Understanding Organizations*. Harmondsworth: Penguin books, 1993.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Lacostacurta. *Universidade Corporativa: A Experiência do Instituto MVC*. Disponível em: <<http://www.institutomvc.com.br/insight%2021.htm#Universidade%20Corporativa:%20A%20Experi%EAncia%20do%20INSTITUTO%20MVC>>. Acesso em: 04 abr. 2010.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. *Universidade corporativa como alavanca da vantagem competitiva*. Disponível em: <<http://www.degerencia.com>>. Acesso em: 24 jul. 2010.

MEISTER, Jeanne C. *Educação Corporativa: A Gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas*. São Paulo: Makron, 1999.

MINAYO, Maria Cecília de S. (Org.). *Pesquisa Social: Teoria e Criatividade*. Petrópolis: Vozes, 1994.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Silvia Maria Azevedo. *Projeto de Estágio e Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertação e Estudos de Caso*. São Paulo: Atlas, 1990.

SALOMON, Délcio Vieira. *Como Fazer uma Monografia*. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende*. Rio de Janeiro: BestSeller, 2009.

VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2007.

WEBTRAINING. *Universidades Corporativas*. Disponível em: <<http://www.webtraining.com.br/html/solucoes/uc.html>>. Acesso em: 26 mar.2010.