

**CENTRO UNIVERSITÁRIO SÃO JOSÉ
CURSO DE PEDAGOGIA**

SUELEN AZEVEDO SIMÕES

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA:
DA IMPLANTAÇÃO À IMPLEMENTAÇÃO**

Rio de Janeiro

2020

UNIVERSIDADE CORPORATIVA: DA IMPLANTAÇÃO À IMPLEMENTAÇÃO

CORPORATE UNIVERSITY: FROM IMPLANTATION TO IMPLEMENTATION

Suelen Azevedo Simões

Graduanda em Pedagogia pelo Centro Universitário São José

Orientador: Prof. Dr. Roberto Bittencourt

Doutor em Letras Vernáculas pela Universidade Federal do Rio de Janeiro

RESUMO

A educação corporativa é um sistema integrado e estratégico de educação, trabalhando com a gestão de pessoas, a gestão do conhecimento e a educação continuada dentro das empresas, sejam elas particulares ou públicas. Essa educação é mais que um simples treinamento, pois visa às competências das pessoas na busca dos resultados empresariais. Com isso, discute-se os benefícios da Universidade Corporativa para a aprendizagem organizacional, bem como se estuda o seu contexto na gestão do conhecimento, além de serem relacionados os princípios de sucesso para e as práticas utilizadas nos modelos da educação corporativa. Assim, será possível entender que as mudanças ocorridas na economia nos últimos anos remetem a mudanças no campo educacional. Várias estratégias vêm sendo adotadas pelo empresariado, conforme aborda o trabalho, ao longo dos anos, no sentido de alinhar economia e educação em prol dos objetivos da produtividade. Uma dessas estratégias é a educação corporativa, um conceito que emerge no discurso empresarial como uma possibilidade ao processo de aprendizagem contínua, que tanto se espera do trabalhador; uma tentativa de preencher lacunas e descompassos causados pelo ensino e pelas universidades que o capital julga "tradicionais".

Palavras-chave: Universidade Corporativa; Educação Corporativa; Empresa.

ABSTRACT

Corporate education is an integrated and strategic education system, working with people management, knowledge management and continuing education within companies, either private or public. This education is more than just training, as it aims at people's skills focusing on business results. Giving that, the benefits of the Corporate University for organizational learning are discussed, as well as its context in knowledge management, in addition to the principles of success related to and the practices used in the models of corporate education. Thus, it will be possible to understand that the changes that have occurred in the economy in recent years refer to changes in the educational field. Several strategies have been adopted by the business community, as discussed in the article, over the years, in order to align economics and education in favor of productivity objectives. One of these strategies is corporate education, a concept that emerges in business discourse as a possibility for the continuous learning process, which is expected of the worker; an attempt to fill gaps and mismatches caused by teaching and universities that capital considers "traditional".

Key-words: Corporate University, Corporate Education, Company.

INTRODUÇÃO:

Este estudo focaliza a Universidade Corporativa (UC) como uma ferramenta interna para treinar e capacitar seus colaboradores. Pode ser conceituada como uma entidade educacional com o objetivo de aprimoramento dos profissionais ou parceiros, promovendo assim um crescimento interno mais rápido. Quando existe uma UC dentro da empresa é sinal que existe uma preocupação interna, fazendo com que a marca fique fortalecida. Geralmente, os cursos são oferecidos a distância para facilitar, flexibilizar, padronizar e reduzir os custos da empresa, capacitando um maior número de pessoas ao mesmo tempo.

Assim, a UC é capaz de prover treinamento e desenvolvimento (T&D) para os funcionários nos assuntos de interesse operacional e estratégico da empresa, enquanto um centro de treinamento tradicional possui escopo tático. Ou seja, uma UC procura o aprendizado organizacional, enquanto um centro de treinamento tradicional procura o aprendizado individual quanto aos resultados esperados com a capacitação.

O capital humano se constitui em fonte inesgotável de recursos intelectuais que precisam ser lapidados e moldados às necessidades da organização. Muitas vezes, esses talentos encontram-se ofuscados em setores ou em cargos que não permitem o desenvolvimento pleno de suas competências. Quando uma organização se preocupa com a educação corporativa, os programas de T&D buscam identificar as carências e formular estratégias de aprendizagem, capacitando os colaboradores para desempenharem melhor as suas atribuições.

Com isso, o objetivo deste artigo é discutir os benefícios da UC para a aprendizagem organizacional; mais especificamente, contextualizar a UC na gestão do conhecimento; relacionar os princípios de sucesso para as UCs; analisar as práticas utilizadas nos modelos de UC. Não só há que se entender a importância de uma UC no campo da aprendizagem organizacional, mas também os caminhos para a sua implantação e implementação como o instrumento é utilizado por empresas e profissionais como forma de geração de conhecimento aplicado, ou seja, útil aos objetivos das organizações.

Sendo assim, esta pesquisa traz um impacto educacional e organizacional para as empresas, mostrando como ela terá mais sucesso trabalhando com uma UC, uma vez que abrirá possibilidades de inteligência a respeito de se trabalhar com uma UC, que também pode ser área de interesse ao futuro pedagogo, uma vez que seu campo de atuação profissional vai além da sala de aula em ambientes formais.

O estudo parte do pressuposto de que implantar e implementar uma Universidade Corporativa é fundamental para empresas que se propõem a desenvolver projetos de aprendizagem organizacional; em outras palavras, de empresas que se configuram, também, como espaço aprendente.

Será realizada também uma pesquisa bibliográfica para aprofundar o conhecimento e mostrar que estudos comprovam o resultado das Universidades Corporativas dentro das empresas, são extremamente positivos e muito valiosos para o aumento da produtividade e lucro da empresa.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Alguns aspectos são essenciais para que se diferencie a UC das demais práticas de treinamento. Na verdade, a UC surge para assumir uma lacuna nesses programas tradicionais. Em geral, cursos de longa duração mostram-se defasados rapidamente em relação às mudanças e novas necessidades do mercado. Dessa forma, a UC é uma alternativa interessante para alavancar a competitividade das organizações.

Logo, é necessário que se invista nas pessoas, nas suas capacidades, na educação de suas competências, o que propicia o investimento maciço nos processos de T&D típicos da área de recursos humanos. Na época atual, vivemos o que podemos chamar de apogeu da sociedade da informação, que nos chega diariamente em profusão em razão das tecnologias da comunicação digitais, que fazem com que estas migrem ao redor do mundo em tempo real, fazendo com que sejam necessárias outras estratégias para o desenvolvimento das pessoas.

Chiavenato (2009, p. 118) comenta:

O T&D foi durante muito tempo um excelente meio de zerar carências de habilidades e de conhecimentos nas empresas. Era a maneira viável de preparar e capacitar as pessoas para o desempenho em seus cargos em um mundo onde havia mudanças e transformações, mas ainda imperava o conservantismo e a manutenção do status quo. No decorrer de toda a Era Industrial, mostrou-se um modelo de preparação e desenvolvimento de pessoas adequado para as necessidades da época. Contudo, seu pragmatismo e imediatismo nas soluções e o seu foco extremamente concentrado tornaram-no insuficiente para a realidade de hoje.

Ou seja, embora as organizações ainda devam, na contemporaneidade, investir em treinamento e desenvolvimento das pessoas, esse formato que busca soluções pontuais em lacunas de conhecimento existente já não é suficiente. É neste cenário que surge o foco na educação corporativa, visando a estabelecer, de forma sistemática e contínua, as aprendizagens que se fazem necessárias no interior da organização, procurando estabelecê-las de forma sistêmica, ou seja, extensível a todos e com o conhecimento recíproco da importância de cada um na aprendizagem organizacional.

Em suas leituras, Ribeiro (2010) enfatiza que a Pedagogia Empresarial existe para dar suporte tanto nas mudanças quanto na ampliação e no conhecimento presente no espaço organizacional. Precisa existir uma parceria entre as pessoas e a organização para melhoria e aperfeiçoamento do que fazem hoje e para as melhorias do futuro. Amélia também defende que a preocupação com relação a treinamentos e desenvolvimentos com mais frequência acontece em países que estão em desenvolvimento.

A autora explica que os métodos clássicos não podem deixar de existir, mas quanto maior o envolvimento do aprendiz no processo, maior será a aprendizagem dele. Assim, exemplifica com uma pesquisa realizada pela *American Audiovisual Society*, que mostra o resultado com relação à retenção de informação que os aprendizes têm. Além disso, como a própria autora diz, “Desse modo, o ser humano retém em torno de 20% que escuta, uns 30% do que vê, uns 80% do que ele mesmo pode expressar e 90% do que faz” (RIBEIRO, 2008, p. 24), o que comprova a necessidade de se mesclar o método clássico com o processo no qual o aprendiz precisa estar mais envolvido.

Meister (1999), por exemplo, aponta alguns itens que fazem com que as organizações busquem se tornar educadoras e desenvolvam a educação corporativa:

emergência da educação não hierárquica, enxuta e flexível; advento e consolidação da economia do conhecimento; redução e prazo de validade do conhecimento; novo foco da capacidade de empregabilidade; mudança no mercado da educação global. São, portanto, aspectos que fazem com que as organizações busquem se tornar educadoras e desenvolvam a educação corporativa.

EDUCAÇÃO CORPORATIVA: A HERANÇA DA EDUCAÇÃO TRADICIONAL PARA A EDUCAÇÃO ATUAL

O cenário mais difícil na educação corporativa é a herança da antiga educação tradicional que as pessoas, muitas vezes, ainda trazem. A educação da escola, principalmente alguns anos atrás era configurada pela fala do professor; no livro, o aluno faz as atividades, no quadro é colocado a atividade ou a própria matéria da aula e o aluno precisa copiar. Assim, a aula acontecia até o final do dia, pouco existia a interação dos alunos. O professor era o transmissor de todo o conhecimento, detentor de todo o saber, era o centro e o aluno, passivo, somente um ouvinte, recebia as informações passadas pelo detentor do saber. Não existia a construção do saber por coletividade, interação, colaboração de experiências de outros alunos.

Lima (2007, p. 37) fala um pouco sobre esse modelo tradicional:

Os modelos tradicionais, focados na transmissão de conhecimentos, não formam trabalhadores para a sociedade do conhecimento, mas indivíduos consumidores de informações com pouca capacidade crítica e de participação consciente em sua prática. E mais grave ainda: não prepara a pessoa, o cidadão, capaz de aprender, de se relacionar com o conhecimento de forma ativa e dinâmica.

Quando falamos de UC, falamos de troca de experiências, de aprendizado presencial e/ou a distância, do colaborador buscar conhecimento, trocar com outro colaborador seu aprendizado. Aliás, justamente o aprendizado é construído

essencialmente pelas nossas experiências e atividades diárias e ocorre com outras pessoas ou por meio de outras pessoas.

As UCs precisam criar esse novo perfil, programas educacionais para desenvolver as posturas, habilidades e atitudes desses novos aprendentes e não somente conhecimento técnico. A educação corporativa deve contemplar novas formas de aprender e de obter conhecimento. É preciso acabar com o paradigma de que o aprendizado só acontece em sala de aula, a aprendizagem acontece de várias formas em vários ambientes, em momentos formais e informais.

A empresa precisa encontrar a melhor forma de criar grupos para estudos e formas de ensinar/trocar experiências. Há empresas em que existem todos os graus de pessoas, das analfabetas as mais qualificadas no mercado, como fazer com que todas elas consigam ser inseridas nas UCs? Há empresas que têm muitos colaboradores extremamente qualificados para o mercado, mas traz a herança da antiga educação da escola, como inserir essas pessoas na UC se estamos falando de educação a distância e troca de experiências?

Como descrito por Lima (2007, p. 38),

Esses profissionais não foram estimulados pelas práticas educacionais vigentes no sistema educativo a desenvolver tais competências, a aprenderem uns com os outros, a potencializarem suas capacidades cognitivas por meio de troca com seus pares. Presos a um paradigma educacional que imperou em toda a sua vida acadêmica, encontram dificuldades em romper com esse modelo e expandir as formas de compartilhamento de saberes e de possibilidades de colaboração, como também considerar novas formas de aprender, novos recursos, portanto novas possibilidades no processo de aprendizagem.

Cada empresa é única e somente estando dentro que pode ser entendido como esse processo será feito. Para o pedagogo é mais fácil fazer essa relação acontecer, pois ele foi ensinado para dar aula, então sabe como se relacionar com as pessoas dentro de uma sala de aula, com uma quantidade grande de aprendentes, logo transferirá esse processo para dentro da empresa, por isso a importância do pedagogo dentro da UC.

Por isso, a UC não pode ser confundida como um nome mais substancial para a área de treinamento das empresas. Ela deve funcionar como fonte geradora de conhecimento e local de compartilhamento de idéias e inovações. Também deve se

estender para toda a organização e, se possível, para toda a rede de negócios. O conhecimento deve ser renovado e os cursos tradicionais não se atualizam com a velocidade do mercado. A chancela de universidades públicas e privadas também é fator importante para garantir qualidade e credibilidade.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

A educação corporativa é o foco da busca de muitas organizações na atualidade, principalmente por apresentar-se de forma “holística, sistêmica, proativa e sinérgica” (CHIAVENATO, 2009, p. 118). Holístico remete ao caráter da totalidade da organização, das inter-relações entre suas partes, seus setores e departamentos. Sistêmico nos leva ao entendimento de como essas partes inter-relacionadas é interdependente e importante para que se atinjam os resultados organizacionais. A sinergia provém justamente do aumento de forças na busca pelos resultados que deriva do somatório de todos e do conhecimento de que todos são importantes e interdependentes. A proatividade, por sua vez, remete ao ato de se antecipar aos fatos e assumir a responsabilidade pelas escolhas.

A educação corporativa vem atuando no sentido de educar pessoas, desenvolvendo vários talentos, ensinando o colaborador a ter mais atitude, competência, motivação, habilidade, criatividade, qualificação técnica, não somente para a empresa que está abrindo a oportunidade para o aprendizado, mas também para a sua vida profissional, onde ele poderá usar tudo o que aprendeu em outra empresa que for trabalhar futuramente.

Chiavenato (2009, p. 123) reforça a idéias ao comentar que:

Pela sua importância, o conhecimento está sendo considerado um ativo corporativo, e as empresas bem-sucedidas perceberam que é necessário geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado que dedicam a obtenção de valor baseado em outros ativos que são tangíveis. Quanto mais as empresas dominam o conhecimento, tanto maior a sua vantagem competitiva.

As UCs estão se tornando verdadeiros laboratórios de aprendizagem, com novas metodologias, práticas educativas que criam uma aprendizagem interativa com diferentes tipos de apoio. A gestão do conhecimento trata de “criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento dentro da empresa” (CHIAVENATO, 2009, p. 123). Logo, exige-se que se adotem algumas práticas e ferramentas para esse gerenciamento. Por exemplo, tecnologias de aprendizagem, com educação a distância e presencial, o que faz o aprendizado ser maior e melhor em que se aprende onde estiver, sem precisar de deslocamento, e coloca em prática com outros colaboradores o que aprendeu a distância, fazendo a troca ser mais produtiva. A distância, ele consegue aprender a teoria e, na prática, no treinamento presencial, consegue trocar as informações que aprendeu e trocar suas experiências com as experiências de outros colaboradores.

Toda liderança precisa acompanhar seus colaboradores enquanto estão estudando na UC; não adianta o colaborador ter quantidade de cursos, atividades, aulas feitas e sem qualidade no que está sendo feito. Qualquer colaborador pode fazer seus cursos por fazer, para mostrar para empresa que fez e muitas vezes quando ele faz isso não está enganando a empresa e sim a si mesmo, pois ganharia muito mais aproveitando a oportunidade de aprendizado que está sendo oferecido. Quando o líder faz o acompanhamento desse processo, ele entende o quanto o seu colaborador está aprendendo e transferirá todo o seu aprendizado em resultados relevantes para os seus negócios e o colaborador por sua vez sabe que será cobrado do seu aprendizado e não fará de qualquer jeito. É preciso capacitar mentes para aprender a aprender e aprender a fazer.

Afinal:

[...] o conhecimento é um dos mais importantes recursos da empresa, e seu objetivo é melhorar a eficiência. Serve para alavancar processos de aprendizagem, como o aprendizado oriundo do sucesso ou das falhas (individuais ou em equipes), que advêm da interação entre pessoas, equipes multidisciplinares ou distantes geograficamente, e o aprendizado que vem de fora (dos parceiros, fornecedores, clientes e até mesmo dos concorrentes) (STRAUHS et al., 2012, p. 64)

No planejamento da UC, precisa ser pensado sobre aproximadamente quanto tempo aquele conteúdo se tornará obsoleto. Tal conhecimento tem prazo de validade?

Haverá conteúdos que serão sempre os mesmos, ou a mudança será mínima ou nenhuma durante muitos anos, outros processos irão mudar, então a empresa precisa ter um planejamento de quanto em quanto tempo isso acontecerá para que o conteúdo seja atualizado na UC e o colaborador não fique aprendendo algo que não existe mais ou que não é mais feito daquele jeito e sim de outra maneira. Esse planejamento pode sofrer muitas alterações, algo que hoje muda de 3 em 3 anos, por exemplo, pode ser que em um futuro muito breve essa alteração seja de 6 em 6 meses, por muitas vezes eles tem uma validade não imposta, então hoje esse planejamento pode ser um, mas daqui a algum tempo será de outro jeito, por isso a importância de um projeto pedagógico dentro de uma UC, para ajudar na montagem desses cursos e atualizações quando necessárias.

A UC hoje no mercado corporativo não representa apenas uma nova e atraente tendência, mas sim uma grande oportunidade para aumento de produtividade e rentabilidade dentro das empresas, mas se não houver investimentos, recursos, mensuração de resultados para alcançar uma vantagem competitiva no mercado nada será alcançado.

PRÁTICAS UTILIZADAS NOS MODELOS DE UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Algumas empresas fizeram a implementação da UC e mostram como implementaram, porque implementaram, quais os resultados alcançados. Muitas empresas conseguiram sanar os *gaps* e se reinventar no mercado competitivo que estava chegando depois que UC foi implementada como veremos em algumas cases de sucesso.

a) Case empresa Roche

A empresa Roche, de produtos farmacêuticos, nos anos de 2000 percebeu que existia um *gap* na área de vendas da empresa, a partir de então começaram a pensar

em como sanar esse problema, foi então o começo da Universidade Corporativa dentro da empresa, no início sem saber muito bem como iria ser chamada, como descrito por Ferreira (2007, p. 55),

Criaríamos, então, uma unidade responsável por toda a educação corporativa, todavia, naquele momento não tínhamos a certeza do nome dessa unidade (Universidade Roche/Academia Roche/Escola Corporativa Roche), mas estávamos seguros da visão inovadora da qual partíamos para ingressar em um novo conhecimento.

A empresa percebeu que existia demanda de médicos para os representantes, mais médicos com desejo de saber mais detalhes sobre a produção e o controle de qualidade dos produtos Roche e a parte industrial que eles chamam de Parque Industrial Roche recebiam mais visitas técnicas querendo saber detalhes sobre o posicionamento da marca e as estratégias comerciais, logo entendendo que o trabalho poderia ser minimizado se esses representantes soubessem mais sobre o que estavam vendendo.

A Roche entendeu que existia a necessidade de gerar um conhecimento simultâneo para esses dois públicos de uma forma que fosse mais rápida e duradora, então pensaram em criar a Sociedade do Conhecimento. A Sociedade do Conhecimento requisitava um novo trabalhador para as empresas, o trabalhador do conhecimento. O conhecimento torna-se muito importante e entra como vantagem competitiva. A educação assume o papel que para essa sociedade passa ser essencial. A partir desse entendimento a Roche uniu dois setores para fazer uma nova versão do que eles chamavam de “antigo programa de integração corporativo” (Ferreira, 2007, p. 55) com o custo zero, pois eles estavam utilizando recursos e mão de obra interna.

Com base nos conceitos que tinham criaram um “espiral de conhecimento”, em que eram necessários o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, pois os dois se relacionavam. O conhecimento tácito era relacionado ao pessoal, específico ao contexto e o conhecimento explícito relacionado à transmissão da informação. Depois desses entendimentos para o espiral, foi criada etapas para haver um movimento sinérgico. Para cada etapa foi criado uma ferramenta de controle e monitoramento para

saber se os resultados estavam sendo alcançados e foram muito produtivos e proveitosos como mostra Ferreira (2007, p. 57):

[...] A decorrência final foi extremamente surpreendente. Simultâneo ao momento que recebíamos os nossos representantes para conhecer o Parque Industrial (e os processos produtivos), nossos colaboradores da fábrica eram recepcionados em campo por um dos representantes comerciais (REPs) que os levaram para conhecer o dia-a-dia comercial. Cada ação ocorreu em um dia completo e gerou uma proximidade de amizade muito grande entre os anfitriões e os visitantes envolvidos.

Foram muitos ganhos que a Roche obteve tanto para os colaboradores do Parque Industrial quanto para os representantes. Os colaboradores do Parque Industrial puderam conhecer técnicas de negociação comercial, analisar com propriedade as demonstrações comerciais estatísticas por produto, divulgar projetos em eventos nacionais e internacionais e os representantes puderam conhecer o processo de como são produzidos os medicamentos, conhecer os critérios de controles e garantias de qualidade dos produtos, com o conhecimento adquirido puderam incorporar como argumentos para os seus clientes nas vendas. A Roche também pode ajustar os perfis dos anfitriões, escolhendo pessoas certas para os cargos certos. Os anfitriões precisam ser pessoas que gostassem de compartilhar seus conhecimentos e que fossem proativos e tivesse como aliados o conhecimento e saber interagir.

Para Roche ficou claro a importância de Universidade Corporativa dentro da empresa. O ganho que eles têm com os funcionários sempre bem treinados e os colaboradores tendo sempre mais base para trabalhar, atingindo assim os objetivos da empresa e seus objetivos pessoais. Todos entenderam que quanto mais treinam, mais estão aprendendo.

b) Case Eletronorte

Nas décadas de 70 e 80, a Eletronorte utilizava um programa de treinamento e desenvolvimento pessoal para treinar os funcionários da empresa. Nos anos 90, passou a fazer parte do programa de desestatização do Governo Federal e nesse novo contexto de empresa precisava ser mais ágil e moderna, pois estava em um cenário que precisava ser mais forte e competitiva, logo precisava de um novo perfil

profissional, capaz de se adaptar ao novo ambiente empresarial e que fosse multifuncional. Com todas essas mudanças a Eletronorte precisou fazer uma mudança cultural na organização que era exigida pelo mercado.

Com esse novo cenário a empresa passou a preparar os funcionários para o novo modelo no setor. Desenvolveu um programa de educação corporativa com mais conteúdo, mais forte e com uma gestão seguindo critérios de excelências. Em 2001 criou um Programa de Educação a Distância que futuramente seria sua Universidade Corporativa (em 2002) focando em educação continuada e gestão de conhecimento. A Ucel (Universidade Corporativa da Eletronorte) foi sendo produzida aos poucos, pois o custo tecnológico para a sua criação é alto e existe também uma mudança no perfil da organização com formação de especialistas para operar os novos programas que serão implementados.

Com as mudanças dos paradigmas da gestão de recursos humanos a Ucel foi desenhada no modelo de competências com programas de treinamentos, desenvolvimentos e educação nas formas presenciais e a distância, alinhando assim o objetivo estratégico, assegurando a gestão de pessoas e os desafios empresariais. Para entender essas mudanças a Eletronorte fez uma pesquisa interna e externa feita por professores da Universidade de Brasília (UnB) para identificar as suas competências organizacionais.

A Ucel tem dois pilares: a gestão do conhecimento e a educação continuada. A gestão do conhecimento diz sobre o compartilhamento de conhecimento adquirido ao longo da vida aumentando assim o capital humano e a educação continuada sobre as oportunidades de aprendizagem contínua que não é somente para os funcionários internos, mas todas as pessoas e comunidade inseridas com a Eletronorte.

O processo de aprendizagem da Ucel é feito da seguinte maneira. Um diagnóstico e planejamento de atividades, conhecimentos e tecnologias, depois passa para o projeto de implementação de treinamento e desenvolvimento de pessoas e fechando com as avaliações educacionais. Com esse processo eles têm conseguido bons resultados. Eles têm um portal com vários tipos de informações que ajudam no processo de aprendizado dos seus funcionários e com os cursos a distância, assim como afirma Silva (2007, p. 113):

Adotando esses processos, a Ucel tem conseguido bons resultados na inserção estratégica da educação corporativa na empresa no planejamento das ações, com o Plano Diretor de Educação (PDE) e com o fomento de uma 'cultura de aprendizagem contínua', com o Portal da Ucel, no qual se obtêm as informações sobre os programas de educação, notícias do Setor Elétrico, artigos, monografias, dissertações, teses, resultados de pesquisa e textos voltados para os interesses organizacionais, bem como o acesso a cursos à distância.

Foi realizada uma análise de documentos da empresa e das entrevistas com profissionais das organizações públicas e privadas e com profissionais da própria empresa para identificar as competências organizacionais da Eletronorte e assim estruturar o modelo de Universidade corporativa que está a Ucel, chegando a conclusão de um modelo por competências.

Depois das competências definidas eles criam cinco escolas de excelência na Ucel. Essas escolas são separadas por competências: processos, aprimoramento da gestão estratégica e financeira, responsabilidade social e meio ambiente, regulação do Setor Elétrico e relações institucionais da empresa e gestão organizacional e suporte. Eles implementaram uma TV-Educativa que junto com o Programa de Educação a Distância ampliam a oferta para atender o máximo de pessoas que eles conseguem alcançar.

Com o objetivo de estabelecer medidas de avaliação mais corretas possíveis a Eletronorte criou o Sistema de Avaliação de Treinamento (SAT), tanto para a educação presencial e a distância. A avaliação de aprendizagem presencial é feita pelo pelos respectivos instrutores com a Ucel coordenando e a avaliação de aprendizagem dos treinamentos a distância é feita pelo conteudista do curso e fica dentro da própria Ucel. O Sistema de Avaliação de Treinamento também avalia a qualidade do Centro de Treinamento da Eletronorte, com relação às condições físicas, de atendimento ao cliente e a logística.

A empresa também utiliza um indicador que chamam de Satisfação dos Treinandos com as Ações Educacionais (STAE) que é muito positivo. A maioria dos treinados estão satisfeitos com as ações educacionais feitas pela empresa. Com esses resultados a empresa tem realizado melhorias e alimentado o seu sistema, seus

projetos, material didático e instrutores. Em Silva (2007, p.119) vamos encontrar o seguinte esclarecimento.

Com base nos escores encontrados nas avaliações de reações, a Ucel passou a ter maior controle sobre a performance das empresas fornecedoras, seja no projeto pedagógico, no desempenho dos instrutores, no material didático e no apoio, com a utilização sistemática do ranking das empresas fornecedoras das ações de educação, com as médias gerais, médias do desempenho dos instrutores e médias do projeto instrucional. Esses dados têm subsidiado a Ucel a selecionar melhor as empresas fornecedoras e os instrutores.

A Ucel tem um programa muito bem definido e estruturado para trabalhar e direcionar os seus funcionários. Com um investimento maciço nos programas de educação eles têm melhorado cada dia mais o seu modelo de UC, mas com uma certeza que estão indo pelo caminho certo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foram apresentados conceitos de Universidade Corporativa e sua importância no processo de gestão de conhecimento, mostrando a importância da implantação de uma Universidade Corporativa dentro da empresa, analisado algumas práticas de empresas que utilizam a Universidade Corporativa. A bibliografia confirma a hipótese que foi proposta no desenvolvimento do artigo onde é fundamental para as empresas a implantação de UC para desenvolver aprendizagem organizacional como espaço aprendente para alcançar melhores resultados.

As empresas precisam fazer investimentos em programas de educação, com um mercado cada vez mais competitivo. É essencial que os programas sejam presenciais e a distância e que todo o processo tenham avaliações para conseguir mensurar se o que está sendo aplicado está sendo utilizado dentro da empresa. A importância do pedagogo hoje vai além do básico. Ajudar na construção do projeto, no material didático, nas avaliações, na mensuração dos resultados até mesmo ser o instrutor de alguns cursos é a função dos pedagogos. E com o mercado cada vez mais competitivo

os pedagogos têm sido muito requisitados para atuar nesse mercado cada vez mais amplo.

Atualmente, a disciplina de Pedagogia Empresarial é pouco trabalhada nas Universidades. Não existe tanto foco em Universidade Corporativa, Educação Corporativa, um campo que vem crescendo cada dia mais. As universidades focam os estágios em sala de aula formal, na escola, gestão escolar e não tem outras direções como estágio em uma empresa, um hospital, uma ONG onde também existe a presença de pedagogos e cada dia mais esses campos estão sendo abertos para a atuação. Esse artigo mostra a importância do pedagogo na construção e execução de uma UC, logo entendendo que eles precisam está mais preparados, mais treinados para atuar nesse campo.

Foram apresentados alguns cases de empresas de grande porte, mas são modelos antigos, provavelmente essas empresas evoluíram muito bem nas suas UCs. Esse artigo foi concluído em meio à pandemia e não foi possível realizar um estudo mais profundo das empresas ou de outras empresas que poderiam contribuir mais nesse artigo. No presente artigo seria feito um estudo de caso com uma empresa que acabou de inaugurar sua UC, todavia ela não pode ser realizada devido ao cenário que estamos passando.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. Barueri, São Paulo: Manole, 2009.

COSTA, A. C. A. **Educação Corporativa**: um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

FERREIRA, J. L. P. "Espiral do Conhecimento: Um Caso Prático no Parque Industrial da Roche". In RIBEIRO, A. **Pedagogia Empresarial atuação do pedagogo na empresa**: 6. ed. Rio de Janeiro: Wak, 2010

LIMA, A.C.F.T. “A Utilização de Comunidades de Prática no Processo de Educação Corporativa”. In RIBEIRO, A. **Pedagogia Empresarial atuação do pedagogo na empresa**: 6. ed. Rio de Janeiro: Wak, 2010

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

RIBEIRO, A. **Pedagogia Empresarial atuação do pedagogo na empresa**: 6. ed. Rio de Janeiro: Wak, 2010

RICARDO, E. J. **Gestão da educação corporativa**: cases, reflexões e ações em educação a distância: 1. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007

SILVA, M. E. “Gestão da Educação Corporativa na Eletronorte: Estratégias Visando à Consolidação da Universidade Corporativa Eletronorte – Ucel”. In RIBEIRO, A. **Pedagogia Empresarial atuação do pedagogo na empresa**: 6. ed. Rio de Janeiro: Wak, 2010

STRAUHS, F. R. *et al.* **Gestão do conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymará Educação, 2012.