

Codigo: 7

Autor1: HELENA FÁTIMA NUNES SILVA

Instituicao1: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

Autor2: JOELMA DE SOUZA PASSOS DE OLIVEIRA

Instituicao2: PPCGI/UFPR

Autor3: MARINA FERREIRA DE CASTRO WILLE

Instituicao3: PPCGI/UFPR

Apresentador: HELENA FÁTIMA NUNES SILVA

Tipo: Trabalho Científico

Tema: 2 - CONCEITOS E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO RELACIONADAS AO ENSINO E APRENDIZAGEM

Titulo: A Universidade Corporativa e sua Implementação na Caixa Econômica Federal

Resumo: Aborda a necessidade que as organizações têm de capacitar continuamente seus colaboradores na era do Conhecimento, como elemento estratégico e impulsionador de inovação. Elucida que uma das maneiras encontradas para suprir essa demanda de aprendizagem é a Universidade Corporativa (UC). Com o intuito de contribuir com esse debate, este artigo apresenta os resultados de um estudo bibliográfico em termos de conceito, princípios e razões para sua implementação nas organizações. O caso da Caixa Econômica Federal ilustra a partir do estudo de caso esse procedimento em uma empresa Brasileira. O exemplo apresentado mostra o processo de transição do modelo de educação corporativa antigo utilizado para um modelo de Universidade Corporativa alinhado estrategicamente com os objetivos da organização. Conclui estabelecendo a relação entre os conceitos e o caso apresentado.

PalavrasChave: Universidade Corporativa. Caixa Econômica Federal. Setor Bancário

1 INTRODUÇÃO

A necessidade cada vez maior das organizações em se manterem atualizadas e bem informadas no mercado impulsiona uma série de estratégias, táticas e tecnologias para este fim. As pessoas passam a ter um papel muito mais importante em relação ao sucesso do atingimento de objetivos das organizações. Isso acontece porque o conhecimento é o “recurso” principal da sociedade e do mercado, fazendo com que as pessoas tenham papel central nas atividades produtivas em geral. Por isso, as Universidades Corporativas surgem para suprir demandas específicas de aprendizagem voltadas às organizações, seus processos, técnicas, cultura e estratégias. Elas têm um potencial maior de ofertar serviços de treinamento e capacitação específicos, do que os centros de treinamentos tradicionais. O objetivo deste artigo é tratar sobre a origem, conceito e princípios das Universidades Corporativas, exemplificando sua aplicação em uma empresa brasileira do setor bancário, a Caixa Econômica Federal.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Universidade Corporativa

A natureza do termo Universidade surgiu de uma perspectiva histórica na qual as pessoas que dela faziam parte gozavam de certo prestígio. Na era medieval essas instituições tinham como objetivo os religiosos, monges, frades, professores e mestres, porém sua contribuição à ciência e tecnologia era ínfima. Em meados do século XVII Thomas Hobbes, foi o precursor da visão funcional, que para ele: “O que agora é chamado Universidade é um agrupamento e uma incorporação de muitas escolas públicas, sob um governo, em uma mesma localidade ou cidade”. (HOBBS, 2008, p.216).

Embora já se fale a respeito de Universidades Corporativas há pelo menos 40 anos, nos Estados Unidos, as Universidades Corporativas tornaram-se uma febre a partir de 1988, pois havia 400 empresas investindo em seus próprios núcleos de estudos e preparação de alto nível. Alguns anos depois, já eram 2.000, entre elas representantes da velha e da Nova Economia, como General Motors, Ford, Disney, Oracle, Motorola e Xerox.

No Brasil, as experiências precursoras de Universidades Corporativas pertenceram às empresas Accor Brasil, Algar, Amil, Brahma, BankBoston, Elma Chips, Ford, McDonald’s e Motorola e Datasul, dentre outras organizações. Para dar suporte às organizações em plena era do conhecimento, as Universidades Corporativas surgem como uma alternativa plausível e eficaz. Elas estão tomando corpo, se espalhando e mudando o conceito da Educação Profissional.

Os objetivos de crescimento e inovação das organizações passam pela vantagem competitiva sustentável, isso deve torná-las mais flexíveis e atentas às questões relacionadas a um melhor gerenciamento do conhecimento organizacional. Para que isso ocorra de forma mais rápida, as organizações assumem o desenvolvimento de seus treinamentos, utilizando tecnologias associadas às teorias pedagógicas, convergindo tais recursos aos objetivos de negócio da organização. Nesse sentido, as organizações buscam a manutenção ou melhora do seu posicionamento diante do mercado, principalmente no que diz respeito à vantagem competitiva.

Em 1945, nos Estados Unidos estabeleceu-se na General Electric de Crotonville, New Jersey, a primeira universidade corporativa. No começo eram considerados centros, com a finalidade de melhorar as habilidades profissionais dos seus técnicos, permanecendo desta maneira até os anos 80, quando foi implementada a Universidade Motorola, fundada em 1981. Surgindo assim um novo foco para o desenvolvimento do capital intelectual, onde a temática era de mantê-lo sempre atualizado, para que os funcionários aprendessem uns com os outros

compartilhando as inovações e solucionando problemas através desses contatos com a utilização das melhores práticas.

O conceito de Universidade Corporativa apresentado por Meister (1999, p.29) diz que ela pode ser considerada como: “Um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”.

Levando-se em consideração que o conhecimento é criado por indivíduos, o papel da organização é o de facilitar, apoiar e incentivar o aprendizado individual como prática contínua.

Éboli (1999) compartilha do conceito de Meister sobre Universidade Corporativa, quando afirma que ela:

...deve ser encarada como um estratégico ‘guarda-chuva’ para todo o tipo de educação, para todos os empregados e também para consumidores, fornecedores e comunidade. Ela é, sobretudo um processo e uma mentalidade que permeia toda a organização, e não apenas um local físico de aprendizado. (ÉBOLI, 1999, p. 112).

A missão da Universidade Corporativa consiste em formar e desenvolver os talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua.

Pereira (2001, p.45), apoiando-se no conceito de Éboli, troca a metáfora do “guarda-chuva” pela metáfora da “membrana celular”: “Universidade corporativa pode ser entendida como uma membrana que deve permear toda a organização e dela fazer parte; deve ser um delimitador flexível e permeável que proporcione, de maneira mutável, a forma e o volume a qual delinea.”

Mark Allen (2002, p. 9-10), a define como: “entidade educacional que se torna um instrumento estratégico. Desenhada para assistir a sua organização (mantenedora) a atingir a sua missão, na condução de atividades que criem a cultura do **aprendizado** individual e organizacional, e levem ao **conhecimento** e à **sabedoria**”.

O autor a define como uma estratégia, um instrumento para auxiliar a organização a cumprir sua missão, tendo o foco principal da universidade corporativa no indivíduo, sendo que a organização também se beneficia de todas as atividades nela desenvolvida.

Logo, Meister (1999), Eboli (1999) e Pereira (2001) compartilham a idéia da Universidade Corporativa uma estratégia que deve permear toda a organização e dela fazer parte. Já Mark Allen (2002) a entende como uma entidade também estratégica.

Com a educação corporativa geram-se sujeitos atualizados, aptos a pensar criticamente sobre a realidade organizacional e de assumir riscos visando a competitividade e o sucesso da empresa. Para Meister (1999) e Éboli (1999) o termo Universidade Corporativa é bastante conveniente, pois o conceito corresponde à implementação dos seguintes pressupostos:

- objetivo principal – desenvolver as competências críticas ao invés de habilidades;
- foco do aprendizado – privilegia o aprendizado organizacional, fortalecendo a cultura corporativa e não apenas o conhecimento individual;
- público-alvo – interno e externo (clientes, fornecedores e comunidade), ao invés de somente funcionários;
- ênfase dos programas – concentra-se nas necessidades dos negócios, tornando o escopo estratégico e não focado, exclusivamente, nas necessidades individuais;
- missão – consiste em formar e desenvolver os talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a geração, assimilação, difusão e aplicação do conhecimento organizacional, através de um processo de aprendizagem ativa e contínua.

Para Martyn Rademaker e Nicole Huizinga (2000, p.18 *apud* TARAPANOFF, 2004, p.23) existem três estágios no desenvolvimento da universidade corporativa, conforme Tabela 1:

	Operacional	Tática	Estratégica
Papel da Universidade Corporativa	Departamento de Treinamento Intensivo	Espinha Dorsal do Conhecimento	Fábrica do Conhecimento
Objetivos	Eficiência	Alinhamento	Vantagem Competitiva
Relação à Estratégia	Indireta e reativa	Direta e Reativa	Direta e Pró – ativa
	Operacional	Tática	Estratégica
Atividade Principal	Juntando as atividades educacionais corporativas	Desenvolvendo programas de educação corporativa para a estratégia corporativa	Moldando e desenvolvendo estratégia por meio da educação e da pesquisa

TABELA 1 – ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA
 FONTE: RADEMAKER e HUIZINGA (2000, *apud* TARAPANOFF, 2004, p.23)

Em qualquer destes estágios de desenvolvimento a universidade corporativa deve estar alinhada com o atendimento dos objetivos das organizações, como um meio de ajudá-la nessa caminhada. Hoje é necessário mais do que simples programas de treinamento para aumentar o envolvimento dos colaboradores da organização.

Para tornar uma universidade corporativa de fato corporativa ela deve estar ligada à estratégia da organização, isso quer dizer quando tiver passado pelo estágio operacional e tático, situando-se no estágio estratégico que é o mais avançado, no qual todos os participantes estão empenhados em pesquisas para se criar conhecimento estratégico novo e relevante para gerar vantagem competitiva.

Segundo Meister (1999), para entender o valor das Universidades Corporativas tanto como arquétipo para educação superior quanto, no sentido mais amplo, é necessário estar atento aos pilares que apoiaram o seu aparecimento, tais como:

- a emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível, com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial;
- o advento e a consolidação da “economia do conhecimento”, o conhecimento é a nova base para a formação de riqueza, quer seja no âmbito individual, empresarial, nacional ou internacional;
- o novo foco na capacidade de empregabilidade / ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para a vida toda;
- a mudança fundamental no mercado da educação, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios.

Essas tendências definem um novo e importante elemento para a criação de uma vantagem competitiva sustentável – a educação continuada como responsabilidade da empresa e o desenvolvimento da capacidade criativa dos funcionários quanto ao trabalho e ao conhecimento organizacional, contribuindo assim de maneira efetiva para o sucesso da organização.

2.1.1 Missão, Objetivos e Princípios das Universidades Corporativas

A Missão da organização deve ficar aparente, pois ela é sua razão de ser, representando a base das estratégias a serem desenvolvidas. A missão deve ser encarada como um norte para todo e qualquer tipo de organização, seja ela com ou sem fins lucrativos, as entidades só precisam ter fins determinados.

Tendo em mente a importância da missão da organização, todos os que dela participam tem que firmar o compromisso de segui-la, ou ainda, fazer com que ela seja realmente um objetivo maior a ser perseguido e atingido.

Na tabela abaixo são apresentados elementos essenciais para qualquer organização, na universidade corporativa o objetivo maior está calcado no conhecimento, esses elementos passam a serem vitais para sua concepção.

<p>Missão</p> <ul style="list-style-type: none"> - formar e desenvolver os talentos humanos na gerência dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional
<p>Principal objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> - desenvolver e instalar competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias da organização.
<p>Princípios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização - Considerar o modelo da Universidade Corporativa um processo e não espaço físico destinado à aprendizagem - Elaborar um currículo que incorpore os três Cs: Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e Competências Básicas - Treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã - Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado – - Criar um sistema de avaliação dos resultados obtidos e também dos investimentos - Passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o “autofinanciamento” pelas unidades de negócio - Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem - Utilizar a Universidade Corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados

TABELA 2 – ELEMENTOS ESSENCIAIS PARA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

FONTE: adaptado de MEISTER e EBOLI (1999)

Para Allen (2002 *apud* VARGAS, 2003), o principal objetivo da Universidade Corporativa é o de ajudar a organização a canalizar todas as forças no cumprimento de sua missão, entendendo que ela é:

Uma entidade educacional que funciona como uma ferramenta estratégica desenhada para ajudar a organização-mãe a atingir a sua missão, por intermédio da condução de atividades que cultivem a sabedoria, o conhecimento e a aprendizagem individual e organizacional (ALLEN, 2002 *apud* VARGAS, 2003, p. 373-374)

Isso confirma as visões de Meister (1999), Eboli (1999) e Mark Allen (2002) de que as organizações estão preocupadas em desenvolver um modelo de entidade que seja focada na gestão do conhecimento, para que possam transferir os seus modelos de sucesso nos negócios, com o objetivo de atingir a missão a que se destina e, ao mesmo tempo, objetivando preencher uma lacuna do aprendizado que a estrutura educacional não atende tão prontamente quanto é necessário.

A Universidade Corporativa deve estar atenta à missão e ao objetivo principal da organização, porém também precisam ter em mente princípios que norteiem essa execução.

Os princípios da Universidade Corporativa, segundo Eboli (2004), são pautados aos sete princípios de sucesso, apresentados no Tabela 3:

Princípio	Práticas associadas
Competitividade	Obter o comprometimento e envolvimento da alta cúpula com o sistema de educação; Alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas às estratégias do negócio; Implantar um modelo de gestão de pessoas por competências; Conceber ações e programas educacionais alinhados às estratégias de negócio.
Perpetuidade	Ser veículo de disseminação da cultura empresarial; Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem.
Conectividade	Adotar e implementar a educação “inclusiva”, contemplando público interno e externo; Implantar Modelo de Gestão do Conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências.
Disponibilidade	Utilizar, de forma intensiva, tecnologia aplicada à educação; Implantar projetos virtuais de Educação (Aprendizagem Mediada por Tecnologia); Implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem que favorecem a “aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”.
Cidadania	Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais; Comprometer-se com a cidadania empresarial.
Parcerias	Internas: Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem; Externas: Estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino superior.
Sustentabilidade	Implantar sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando-se os objetivos do negócio; Criar mecanismos que favoreçam a auto-sustentabilidade financeira do sistema.

TABELA 3 – PRINCÍPIOS E PRÁTICAS DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

FONTE: EBOLI (2004)

Esses princípios segundo o entendimento de Éboli (2004) não devem ser implementados de maneira isolada, pois as práticas a eles vinculadas poderão dar suporte para mais de um princípio. Tais princípios, segundo a autora, referem-se a bases filosóficas e fundamentos que direcionam as ações a serem implementadas na organização, já as práticas são alternativas que a organização possui que permitem modificar competências organizacionais em competências humanas que norteiam as escolhas estratégicas ligadas aos objetivos das organizações.

Segundo Éboli (1999), as razões que levam as organizações a implementarem a Universidade Corporativa, fundamentalmente, podem ser divididas em três: **Valores** - os executivos acreditam que conhecimento, habilidades e competências compõem a base competitiva futura de seus negócios pela criação das Universidades Corporativas que intensificarão o desenvolvimento de seus colaboradores nessas áreas; **Imagem externa** -

causa uma ótima impressão aos clientes ou sócios, pois, além dos colaboradores da própria organização serem treinadas na sua própria “universidade”, estas oportunidades são estendidas aos seus clientes e fornecedores; **Imagem interna** - o grupo de treinamento responsável pela transição para a Universidade Corporativa busca obter recursos e reconhecimento, pois, na nova situação, eles se reportam diretamente ao presidente da organização.

No ambiente empresarial as pessoas sempre procuram adquirir novos conhecimentos, motivados muitas vezes pelo ambiente de negócios que atualmente encontra-se marcado pela constante necessidade de inovação, agilidade, flexibilidade, competitividade, diferenciação frente aos concorrentes e ao mercado de uma forma geral. Coube então, às áreas de treinamentos das organizações, a configuração das suas ações voltadas ao público interno, principalmente visando o desenvolvimento de habilidades, a disseminação e gerenciamento do conhecimento. Sendo que, frente a essa demanda foram surgindo com maior intensidade às universidades corporativas.

A inovação e a competitividade não são uma prerrogativa somente do Setor Privado, frente a tantos desafios da era do conhecimento o Setor Público foi compelido a inovar e implementar as mesmas técnicas até então valorizadas apenas pelo Setor Privado. Nesse sentido, no item a seguir, apresenta-se o caso real de implementação da Universidade Corporativa na Caixa Econômica Federal.

3. MÉTODO

Para serem obtidas respostas à questão de pesquisa proposta, realizou-se uma pesquisa exploratória baseada em artigos científicos e bibliografias pertinentes. Buscou-se, através da apresentação do exemplo da UC da Caixa ilustrar as questões relacionadas com a gestão do conhecimento, ressaltando a relevância da questão proposta, bem como subsidiar a elaboração de algumas considerações que têm por objetivo contribuir para a compreensão do contexto em que emerge o conceito de Universidade Corporativa.

4. A Caixa Econômica Federal

A Caixa Econômica Federal (CAIXA) faz parte do Sistema Financeiro Brasileiro e é o maior banco 100% público da América Latina. Fundada em 1861, a CAIXA é considerada um dos principais agentes das políticas públicas do país, oferecendo serviços a toda a população, através do pagamento de FGTS, PIS, seguro-desemprego, além de pagamento de programas sociais e jogos lotéricos. Também, a CAIXA atua em conjunto com ações governamentais em segmentos como saneamento básico, infra-estrutura, habitação, entre outros de forma a promover o desenvolvimento e justiça social do país.

Com uma rede de atendimento presente em todos os municípios do país, dados de julho de 2007 mostram que a CAIXA era composta por aproximadamente 74 mil funcionários efetivos distribuídos por todo o país, sendo que 20 mil pessoas foram contratadas no período entre 2003 e 2007. (MERLI, 2007)

Este banco fundamenta-se em uma consciência ética calcada nos valores de respeito, honestidade, compromisso, transparência e responsabilidade. É por meio desses valores que a CAIXA busca promover sustentabilidade, prosperidade, segurança e cidadania à toda população e a seus mais de 28 milhões de clientes. (CAIXA, 2008)

4.1 Universidade Corporativa na Caixa Econômica Federal

As Universidades Corporativas tem sido implantadas em diversas Instituições Brasileiras. Neste artigo apresenta-se o caso da Caixa Econômica Federal como uma

aplicação ilustrativa de um modelo de Universidade Corporativa. O estudo aqui apresentado objetiva apenas demonstrar a concretização dessa prática de Gestão do Conhecimento

Oficialmente, a Universidade Corporativa da Caixa (UC da Caixa) teve seu início em Janeiro de 2001. Contudo, o projeto que a originou iniciou muito antes, em 1996, com o desenvolvimento de um programa de desenvolvimento profissional denominado Crescer com a Caixa. De acordo com a Gerente de Planejamento de Educação da Universidade Corporativa da Caixa, Sra. Janete Núbia Caldas Almeida (2008), este programa objetivava tratar de aspectos culturais da empresa, com o intuito de prepará-la para a transição do modelo de Treinamento & Desenvolvimento em voga naquele momento, para um modelo de Universidade Corporativa.

Já que a aplicação de tal transição não era um processo simples de ser realizado, principalmente em uma organização tão grande e dispersa, o Programa Crescer com a Caixa se baseou em 3 alicerces principais: 1) “a atuação dos gestores como líderes educadores”; 2) “a co-responsabilidade do empregado pelo seu desenvolvimento profissional”; e 3) “foco da gestão em resultados sustentáveis”. Fundamentados nestes elementos, o programa pretendia alcançar seus objetivos trabalhando com elementos da cultura organizacional, buscando conscientizar as pessoas sobre atitudes e comportamentos desejáveis internamente, como: “agilidade nas decisões; disposição para aprender; pró-atividade e assertividade; flexibilidade e adaptabilidade; postura empreendedora e coerente com a missão da empresa; co-responsabilidade por resultados empresariais”. O objetivo era enfatizar a necessidade da aprendizagem contínua, a fim de criar a consciência de que com isso haveria mais chances de crescimento e desenvolvimento do perfil profissional que a organização buscava. Além disso, o programa buscou tratar de aspectos importantes no tocante à preparação dos funcionários para o uso de tecnologias que, posteriormente, seriam utilizadas na implementação da Universidade Corporativa. (ALMEIDA, 2008)

Com a organização já preparada, tanto em termos técnicos como culturais, foi dado o início do projeto de implementação da Universidade Corporativa da Caixa. O objetivo principal do projeto era a disseminação e compartilhamento de conhecimentos e experiências por meio de um modelo novo de aprendizagem corporativa. A missão da UC da Caixa foi definida como “construir a ponte entre o desenvolvimento das pessoas e as estratégias de negócio da empresa”. Um foco importante dado à implementação do projeto foi dar ênfase a dois aspectos fundamentais: a tecnologia e o ser humano. Como consequência, os processos de criação e implementação da UC da Caixa foram orientados visando uma aprendizagem efetiva, respeitando diferentes estilos de aprendizado, por meio da tecnologia e sua boa e adequada utilização.

Durante os três primeiros anos da UC da CAIXA, medidas e análises foram realizadas quanto ao seu desempenho, atingimento de objetivos e a efetividade de aprendizado. Como resultados desses estudos foram identificados vários pontos fortes e fracos do projeto. O principal ponto fraco identificado foi a falta de uma orientação didático-pedagógica única e alinhamento das ações com o modelo de gestão e estratégias da empresa. Como consequência disso, o modelo da UC da CAIXA foi reformulado, passando pela revisão geral de sua ideologia, filosofia, configuração organizacional e concepção de aprendizagem.

O novo modelo pedagógico da UC da CAIXA foi fortalecido na medida em que os objetivos estratégicos da organização passaram a ser abordados e considerados nas atividades de aprendizado. Os eixos estratégicos abordados nesta nova fase foram conteúdos chamados de: a) Fundamental CAIXA; b) Gestão; c) Negócios; e d) Suporte organizacional. Por meio desses conteúdos a empresa passou a receber suporte na “implementação de negócios nos segmentos de atuação da empresa, ao aperfeiçoamento de líderes e gestores de pessoas e ao aprimoramento das relações interpessoais na empresa e com a sociedade.” (ALMEIDA, 2008)

Atualmente, além de ser operacionalizada por meio da internet, alcançando todos os cantos do país, a UC da CAIXA conta também com uma sede para cursos e treinamentos presenciais na cidade de São Paulo. Além disso, ela se baseia em quinze premissas de atuação, que tratam desde a contribuição da UC para o papel social da CAIXA; a valorização e desenvolvimento dos funcionários e seus relacionamentos profissionais; a necessidade de aprendizado contínuo; o reconhecimento e valorização de parceiros, fornecedores e clientes; além de abordar temas sobre ética; seus princípios de atuação; a transparência e equilíbrio na atividade profissional e excelência na gestão pública. As atividades ofertadas pela UC da CAIXA vão além de cursos à distância. São ofertados seminários internos, programas completos de desenvolvimento de competências, programa de elevação de escolaridade, oferta de bolsas de estudo para graduação e pós-graduação, incentivos ao aprendizado de idiomas estrangeiros, entre outros. Além dos funcionários, a comunidade em geral também pode se beneficiar da UC da CAIXA, que disponibiliza, de forma gratuita, em seu sítio na internet cursos como matemática financeira e direitos do consumidor bancário. (CAIXA, 2008).

5. CONCLUSÃO

Universidades Corporativas são implementadas por diversas razões, como resultado dos valores da organização ou do benefício que se atinge com as imagens interna e externa. A forma e o cuidado com que são implementadas, contudo, são essenciais para seu uso adequado e o atingimento de bons resultados.

Por meio do exemplo da Caixa Econômica Federal, foi possível perceber que a implementação e a transição de um modelo já existente de treinamento corporativo pela Universidade Corporativa é um empreendimento complexo, meticuloso e de certa forma longo. Para a Caixa, todo o processo de transição do modelo antigo de treinamento para o novo modelo de UC levou aproximadamente 5 anos. Neste tempo, foi possível iniciar um protótipo que objetivava a preparação cultural e técnica dos funcionários para o futuro funcionamento da UC, bem como medir seus resultados e *feedbacks* a fim de delinear os próximos passos e evoluções necessárias para a adaptação deste projeto inicial para enfim uma implementação oficial. Esta iniciativa de implementação da UC na Caixa seguiu os pressupostos trazidos por Meister (1999) e Éboli (1999), ao se preocupar com o desenvolvimento de competências específicas para a organização, privilegiando o aprendizado organizacional, fortalecendo a cultura e o conhecimento internos. Também, pode-se dizer que a Caixa foi bem sucedida ao decidir trabalhar com um processo mais lento de transição do modelo de treinamento tradicional para o modelo de universidade corporativa. Dessa forma, permitiu que os estágios de desenvolvimento da educação corporativa se desenvolvessem naturalmente, ajustando as necessidades de alinhamento organizacional, conforme pregam Radamaker e Huizinga (2000).

As análises e medições foram também de extrema importância, pois deram origem às modificações de escopo necessárias para que a UC cumprisse melhor sua função internamente. Os resultados dessas medições indicaram a necessidade de se alinhar as atividades da UC com os objetivos e estratégias da organização, a fim de dar coerência aos processos, melhorando a coesão e comunicação intra-organizacional. O aprendizado fundamental no processo de transição foi manter o alinhamento das ações estratégicas com as práticas de educação corporativa.

De acordo com Allen (2002 *apud* VARGAS, 2003), uma Universidade Corporativa deve objetivar o cumprimento da missão organizacional, por meio de atividades que potencializem a capacidade de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento. De modo geral, é este o propósito da implementação de práticas de gestão de conhecimento nas organizações. O objetivo almejado normalmente se refere ao alcance de melhores resultados,

sejam eles financeiros ou não, que tragam de alguma forma vantagens competitivas na era do conhecimento. Para tanto, torna-se primordial a sintonia de tais práticas com a alta administração, já que é dela que advém a missão, visão e estratégias organizacionais. Assim, é somente com o aceite e o suporte da alta administração que será possível alcançar sucesso na implementação de práticas de gestão de conhecimento, como visto no caso da UC da Caixa. A partir do momento em que a UC da Caixa passou a se preocupar e se alinhar às ações estratégicas da organização, com o envolvimento da alta administração, é que as ações da UC passaram a fazer sentido a seus participantes e passaram a dar resultados à organização.

Dessa forma, inseridas nesta era em que o conhecimento é o “recurso” mais valioso e capaz de gerar inovação e novos posicionamentos estratégicos, as organizações devem se preocupar cada vez mais em como lidar com seu conhecimento organizacional. As Universidades Corporativas são uma das várias práticas de gestão do conhecimento disponíveis às organizações que se preocupam com seus ativos intangíveis. Independentemente de qual prática escolhida, a disseminação de uma cultura do conhecimento, que entende seu valor na produção de produtos, serviços e inovação é o primeiro passo a ser dado a fim de seguir na direção de um real gerenciamento do conhecimento.

REFERÊNCIAS

ALLEN, M. (ed.) **Corporate University Handbook**; designing, managing, and growing a successful program. New York: Amacon, 2002.

ALMEIDA, J. N. C. **Do treinamento à educação corporativa**: o relato da transição na Caixa Econômica Federal. Disponível em: www.educor.desenvolvimento.gov.br/arq_oficinaii/artigo10-janetenubialmeida.pdf Acesso em: 22/11/2008

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: <www.senado.gov.br>. Acesso em: 22/11/2008.

BRASIL. Decreto n. 2.306, de 19 de agosto de 1997. Regulamenta, para o Sistema Federal de Ensino, as disposições contidas no art. 10 da Medida Provisória nº 1.477-39, de 8 de agosto de 1997, e nos arts. 16, 19, 20, 45, 46 e § 1º, 52, parágrafo único, 54 e 88 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, n.159, seção 1, Brasília, DF, 20 ago. 1997. Disponível em: <www.senado.gov.br>. Acesso em: 22/11/2008.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br/acaixa/index.asp>> . Acesso em: 22/11/2008.

CAMARGOS, M.A. DIAS, A.T. Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, nº 1, pg. 27-39, janeiro/março 2003.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Disponível em:

http://www.revistaforum.com.br/sitefinal/EdicaoNoticiaIntegra.asp?id_artigo=720 Acesso em: 22/11/08

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

ÉBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil: mito e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

ÉBOLI, M. Gestão do Conhecimento como Vantagem competitiva. In: EBOLI, M. (org.). **Universidades Corporativas: educação para as empresas do XXI**. São Paulo: Schmukler, 1999.

FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

GONÇALVES, S. M. G. **Implantação da Área de Inteligência Competitiva na Caixa Econômica Federal**. 112 p. Monografia (Especialização em Engenharia de Produção) - COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2003.

HOBBS, T. **Leviatã: ou matéria, forma e poder de um estado eclesiástico e civil**.

Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/6741728/Thomas-Hobbes-Leviata>

Acesso em: 18/11/2008

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

MERLI, D. A encruzilhada dos bancos públicos. **Revista Forum**, ago. 2007.

MINTZBERG, Henry.; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Jr. Competitividade baseada no conhecimento. In: CAVALCANTI, M. (org.). **Gestão Estratégica de Negócio**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RADAMAKERS, M; HUIZINGA, N. How strategic is your Corporate University? **The New Corporate University Review**, v.8., n. 6., nov./dec.2000.

RAZZOLINI FILHO, E. Como transformar conhecimento individual em conhecimento organizacional, como vantagem competitiva. **Revista Educação e Utopia**, Curitiba, vol. 2, n. 3, p. 39-49, jul. 2004.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 16. ed. São Paulo: Nova Cultural, 2004.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl. **A nova riqueza das organizações**. 5 ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

TARAPANOFF, K. Panorama da Educação Corporativa no Contexto Internacional. IN: _____ (org.). **Educação Corporativa: contribuição para a competitividade**. Brasília: Petróleo Brasileiro e CNI, 2004.

TARAPANOFF, K. (org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UnB, 2001.

TEIXEIRA, E.B. et al. **A Gestão do Conhecimento em uma Organização Bancária: competências profissionais num contexto de mudanças**. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção. Florianópolis, 2004. pg. 3896 – 3903.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 3. ed. São Paulo: Negócio, 2001.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA DA ABDIB. Disponível em <<http://www.abdib.org.br>>
Acesso em: 07/11/2008.