

**Codigo:** 71

**Autor1:** LAILA BONZI RAMOS

**Instituicao1:** IFES

**Autor2:** ROQUEMAR DE LIMA BALDAM

**Instituicao2:** IFES

**Autor3:** THALMO DE PAIVA COELHO JUNIOR

**Instituicao3:** IFES

**Autor4:** CINTIA TAVARES DO CARMO

**Instituicao4:** IFES

**Apresentador:** LAILA BONZI RAMOS

**Tipo:** Trabalho Científico

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

**Titulo:** UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: UM ESTUDO DE CASO NA VALE

**Resumo:** O presente trabalho busca verificar os resultados obtidos pela empresa Vale com a implantação de sua universidade corporativa – Valer e mostram que o investimento realizado pela empresa nessa ferramenta de aprendizagem organizacional foi bem empregado e que os objetivos de disseminação e transferência de conhecimento têm sido alcançados. A pesquisa proposta deve ser considerada qualitativa pois não envolverá uso de métodos e técnicas estatísticas e é descritiva pois o pesquisador tende a analisar os dados indutivamente. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos e dos objetivos, a pesquisa proposta é um estudo de caso descritivo, pois visa descrever as características da universidade corporativa, com embasamento teórico em livros, artigos, sites sobre o assunto tratado e informações documentais da empresa estudada. O artigo mostra todo o contexto de criação e todo o catálogo de ações que a universidade em questão dispõe e oferece. A conclusão com todos os resultados é que a universidade corporativa de fato, têm colaborado para o crescimento organizacional e para o sucesso de sua estratégia.

**PalavrasChave:** universidades corporativas, conhecimento, educação

## **1 Introdução**

A crescente competitividade do mercado globalizado têm estimulado às organizações a investirem na gestão de seu conhecimento na busca da obtenção da vantagem competitiva. As empresas da chamada “Era do Conhecimento” entendem que, num ambiente onde as inovações são rapidamente copiadas pelos concorrentes e empresas virtuais podem ter valor de mercado maior do que uma indústria tradicional, o conhecimento pode ser o grande diferencial competitivo para assegurar a sua sobrevivência no mercado.

Nonaka (2000) reforça essa idéia quando afirma que numa economia onde a única certeza é a incerteza, apenas o conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva.

As chamadas universidades corporativas surgem nesse cenário com o propósito de preparar as pessoas para um novo contexto organizacional, caracterizado por mudanças constantes e alta competitividade.

Segundo Mundim e Ricardo (2004), os programas de universidade corporativa devem construir a ponte entre o desenvolvimento das pessoas e as estratégias de negócio da empresa, visando uma vantagem competitiva.

## **2 A Gestão do Conhecimento Organizacional**

Não resta dúvida de que o conhecimento é o grande referencial na economia globalizada dos dias atuais. Peter Drucker, em seu livro “The Landmarks of Tomorrow”, lançado em 1958 já previa a chegada da “Era do Conhecimento”, onde o trabalhador passa a ser o “trabalhador do conhecimento”, ao agregar valor para a organização através do desenvolvimento e compartilhamento do seu conhecimento.

Mas o que se entende por conhecimento? Davenport e Prusak (2003) afirmam que o conhecimento existe dentro das pessoas, faz parte da complexidade e imprevisibilidade humanas. O conhecimento deriva da informação da mesma forma que a informação deriva de dados. Para que a informação se transforme em conhecimento, os seres humanos precisam fazer virtualmente todo o trabalho.

Segundo Nonaka (2000), o conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva e uma empresa deve ser “criadora de conhecimento”, ou seja, de forma consciente, criar novos conhecimentos, disseminá-los profusamente em toda a organização e rapidamente os incorporá-los em novas tecnologias e produtos.

Karl Wiig utilizou o termo “Knowledge Management” pela primeira vez em uma apresentação em 1986, e logo depois publicou-o em vários livros as descobertas e experiências da sua equipe. Em 1990 ele escreveu um artigo com o título: “Knowledge Management: An Introduction”. Segundo Wiig (apud Sveiby, 2001), o termo Gestão do Conhecimento foi utilizado ao pensar em termos de criação, aprendizado, compartilhamento (transferência), e o uso ou a alavancagem do conhecimento como um conjunto de processos e dinâmicas sociais que precisava ser administrado.

Sveiby (2000) afirma que “a gestão do conhecimento não é mais uma moda de eficiência operacional. Faz parte da estratégia empresarial”. Afirma ainda que, partindo da premissa de que o conhecimento é o recurso mais valioso em uma organização, pode-se afirmar que, num ambiente adequado, cada indivíduo tem uma capacidade infinita de criar e inovar. Conseqüentemente, a empresa conta com um recurso ilimitado a sua disposição, cujo valor é preciso aprender e decifrar.

A gestão do conhecimento nas organizações deve ter como premissa colaborar para o

aproveitamento dos talentos presentes nas mesmas ao estimular o desenvolvimento e compartilhamento das melhores práticas de trabalho na busca da otimização dos processos, redução de custos, inovação e aumento de receita.

A empresa que capta, produz e dissemina conhecimento está permanentemente valorizando os seus seres humanos, motivando-os e desenvolvendo a inteligência corporativa na busca de melhores resultados, o que em última análise reverte-se no crescimento de toda a - e todos na - organização (Holanda, 2007).

### **3 As Universidades Corporativas**

As Universidades Corporativas surgiram num contexto de grandes mudanças da sociedade e no conceito de trabalho e educação. Entre os anos 50 e 70, diversas empresas americanas formaram grupos e investiram em infra-estruturas educacionais dentro das organizações com o objetivo de ensinar aos trabalhadores como fazer melhor o seu trabalho. No Brasil, o surgimento das universidades corporativas só veio a partir da década de 90. Atualmente, é crescente o número de empresas que direcionam recursos para a criação dessas universidades por acreditarem que, oferecendo aos funcionários acesso à atualização de seu conhecimento e qualificações, terão como ganho vantagem competitiva.

Meister (1999) afirma que para prosperar em um ambiente global em constante transformação como o atual é necessário um novo tipo de organização, em que um modo de pensar compartilhado por todos os funcionários é vital para o sucesso no longo prazo.

Segundo Mundim e Ricardo (2004), a preocupação da área de educação corporativa deve ser a de oferecer aos empregados verdadeiras ferramentas de trabalho intelectual que possam seguir empregando por toda a vida. Nesse contexto, a gestão do conhecimento torna-se fundamental na formação de uma inteligência corporativa direcionada para o sucesso das estratégias organizacionais.

A educação corporativa é parte importante da gestão do conhecimento de uma organização pois estimula o desenvolvimento das habilidades de seus empregados e o compartilhamento do conhecimento para a construção de uma memória coletiva que reflete em ganhos tangíveis e intangíveis para a organização.

A educação não mais termina quando o aluno se forma na escola tradicional. Na antiga economia, a vida de um indivíduo era dividida em dois períodos: aquele em que ele ia para a escola e o posterior a sua formatura, em que ele começava a trabalhar. Agora espera-se que os trabalhadores construam sua base de conhecimento ao longo da vida (Meister, 1999).

Blass (2005), afirma que as universidades corporativas se desenvolveram para preencher um vazio entre a demanda gerada pelas corporações e a oferta fornecida pela universidade tradicional.

O sistema de ensino tradicional tem um modelo de educação baseado no campus universitário e centrado no professor, ao contrário das universidades corporativas, que tem como centro o aluno e procura envolvê-lo de forma a buscar uma aprendizagem permanente.

Mas o papel das universidades corporativas não se restringe aos empregados de uma organização. Meister (2003) afirma que em muitas corporações, as universidades corporativas se transformaram em um complemento estratégico para educar não apenas os funcionários, mas também parceiros, fornecedores, clientes e comunidade.

O envolvimento de toda a cadeia de valor no processo de aprendizagem é fundamental para o sucesso da organização.

Meister (1999) defende uma lista de dez objetivos e princípios que constituem a base do poder

que as universidades corporativas têm no sentido de mobilizar os funcionários para que eles formem uma força de trabalho de altíssima qualidade:

- Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização;
- Considerar o modelo da universidade corporativa um processo e não um 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;
- Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem;
- Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado;
- 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;
- Criar um sistema de avaliação dos resultados e também dos investimentos;
- Utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

Mundim e Ricardo (2004) afirmam que os programas de educação corporativa devem construir a ponte entre o desenvolvimento das pessoas e as estratégias de negócio da empresa, visando uma vantagem competitiva (figura 1).

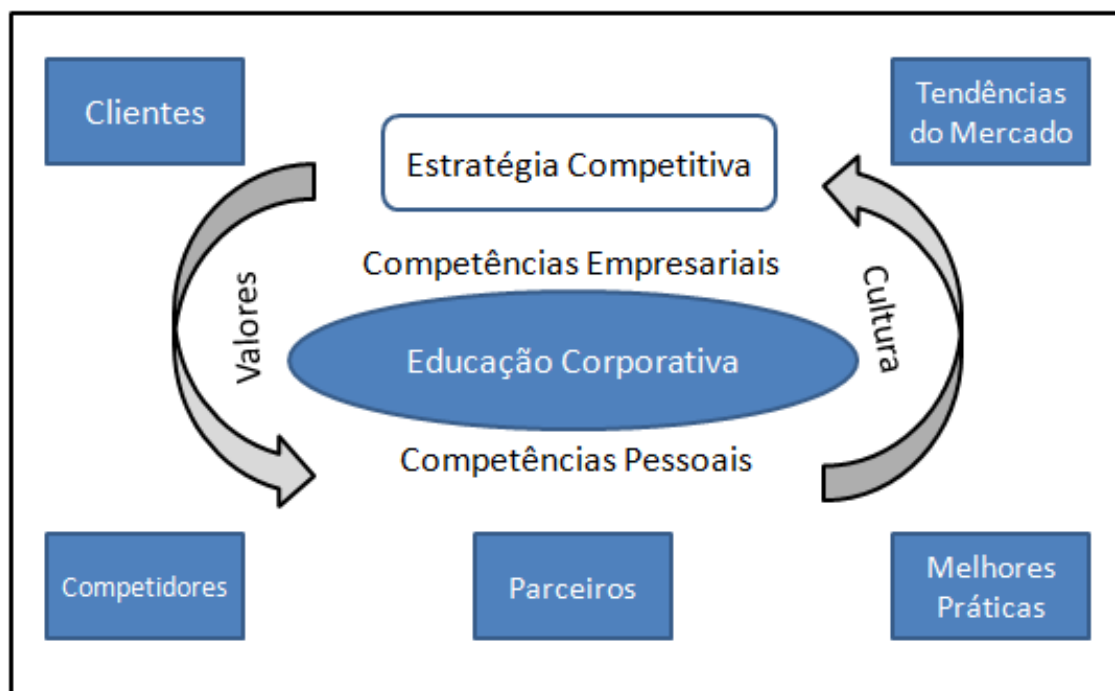


Figura 1 – Contextualização da educação corporativa – (Mundim e Ricardo, 2004)

Mesmo havendo uma série de aspectos superficiais que diferencie uma universidade

corporativa de outra, no fundo todas trabalham com objetivos semelhantes focando o objetivo principal de ser uma instituição onde o aprendizado seja contínuo.

#### **4 Metodologia**

De acordo com Silvia e Menezes (2000), pesquisar significa, de forma bem simples, procurar respostas para indagações propostas, ou seja, a pesquisa envolve um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução de um problema, com base em procedimentos racionais e sistemáticos. Elas classificam as pesquisas em grupos do ponto de vista de abordagem do problema: Pesquisa qualitativa e quantitativa.

A pesquisa proposta deve ser considerada qualitativa pois não envolverá uso de métodos e técnicas estatísticas e é descritiva pois o pesquisador tende a analisar os dados indutivamente.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos e dos objetivos, a pesquisa proposta é um estudo de caso descritivo, pois visa descrever as características da Universidade Corporativa da empresa Vale, com embasamento teórico em livros, artigos, sites sobre o assunto tratado e informações documentais da empresa estudada.

Robert Yin (2001) defende o uso de estudos de caso, experimentos ou pesquisas históricas. Ele afirma que o estudo de caso contribui imensamente para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos.

Na primeira etapa foi realizada a pesquisa bibliográfica e na segunda etapa o levantamento dos dados e realizada a apuração dos resultados obtidos.

#### **5 A Empresa**

A Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) foi criada pelo Governo Federal em 1º de junho de 1942 e privatizada em 7 de maio de 1997. Em 2007, a empresa passou a chamar-se Vale.

A Vale é uma empresa global, sediada no Brasil e possui clientes em mais de 30 países. Atua nas áreas de recursos naturais, siderurgia, logística, alumínio e energia.

É a maior empresa de mineração diversificada das Américas, líder mundial no mercado de minério de ferro e pelotas, segunda maior produtora global de manganês e ferro-liga, uma das maiores produtoras de ouro da América Latina, além de maior prestadora de serviços de Logística do Brasil. Possui mais de 100 mil empregados, entre próprios e terceirizados.

Para o ano de 2009, a empresa conta com um orçamento de investimentos aprovados de US\$ 14,2 bilhões, dedicados à sustentação das operações existentes e promoção do crescimento através de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e da execução de projetos em diversos segmentos de seu portfólio de ativos (Vale, 2008).

#### **6 A Valer – Universidade Corporativa Vale**

Criada em 2003, a Universidade Corporativa Vale - Valer é dividida em centros que promovem a educação para o negócio, o trabalho e a vida dos empregados em todos os lugares onde a empresa atua. É responsável pelo contínuo desenvolvimento dos empregados Vale e pelo fomento de mão-de-obra para a cadeia produtiva de mineração.

Inicialmente, sua atenção principal era voltada para a oferta de cursos *online*, fundamentados no *e-learning*. Porém, como a proposta da Valer estava centrada na construção do conhecimento e das relações interpessoais, houve a necessidade da evolução do foco de suas ações.

Cada empregado-aluno é responsável por sua própria aprendizagem e é motivado a contribuir com a aprendizagem dos outros. A tecnologia é o grande suporte desse processo educativo de cooperação e colaboração (Vale, 2008).

Essa proposta de aprendizagem colaborativa tem por finalidade a construção coletiva do conhecimento dos empregados por meio de uma troca constante de informações. Para auxiliar nesse processo, a Valer conta com a atuação dos tutores, que são educadores responsáveis pelo acompanhamento e desenvolvimento dos participantes.

Para a Valer, desenvolver competências humanas significa gerar vantagem competitiva nas áreas de negócio da empresa e promover sustentabilidade. Capacitar pessoas com visão ampliada, conscientes de suas responsabilidades profissionais, sociais, econômicas e ambientais, vai além de qualificar indivíduos: significa formar cidadãos (Vale, 2008).

Partindo do princípio que o conhecimento é o grande diferencial numa economia globalizada e que as empresas para se manterem competitivas precisam estar sempre adquirindo e produzindo novas idéias, a Valer tem como missão “Desenvolver pessoas capazes de gerar valor econômico com atitude sustentável” e visa “ser uma rede de excelência em educação para a transformação de conhecimento em resultado de negócio”.

### **6.1 Catálogos de ações da VALER**

O portfólio de ações da Valer abrange escolarização básica, formação técnica e especialização profissional, nas diferentes áreas de negócio da Vale. Fazem parte desse escopo programas de idiomas, treinamentos para elevar a segurança das operações e disseminar práticas responsáveis nos âmbitos econômico, social e ambiental. Como complemento à educação profissional, a Valer investe em ações de Cidadania Corporativa e Cultura, Arte e Qualidade de Vida.

O catálogo de ações da Valer é composto por:

- Ações de Fomento: ações que visam o desenvolvimento de mão-de-obra do mercado para atender às demandas da cadeia produtiva da empresa. São oferecidos cursos de formação básica e profissional, pós-graduação e programas de trainee e estágio abertos ao público de forma geral.
- Educação Continuada: tem por objetivo disseminar conhecimento de maneira sustentável buscando o constante aprimoramento dos empregados e gestores da Vale. São oferecidos diversos cursos voltados para as atividades dos empregados, cursos de especialização e MBA ligados ao negócio, certificações, cursos de gestão e liderança, entre outros.
- Educação Básica e Cidadania Corporativa: ações que envolvem empregados, líderes, contratados e a comunidade. Buscam a formação de cidadãos com uma visão consciente de suas responsabilidades e atitudes. São oferecidos cursos de formação educacional, sustentabilidade, direitos humanos, entre outros.
- Cultura, Arte e Qualidade de Vida: ações como ciclos de palestras, coral, exposições, entre outras, oferecidas aos empregados, familiares e comunidades.
- Gestão do Conhecimento: ações em que o objetivo é criar condições para capturar, compartilhar e desenvolver o conhecimento da empresa como, programas de boas práticas, ambiente virtual de colaboração em equipe, grupos de trabalho, projeto Seis Sigma, entre outros.
- *E-learning*: cursos *online* nas diversas áreas de interesse da empresa. No Portal Valer ficam disponíveis e cada empregado pode realizá-los de acordo com sua necessidade e/ ou interesse (figura 2).

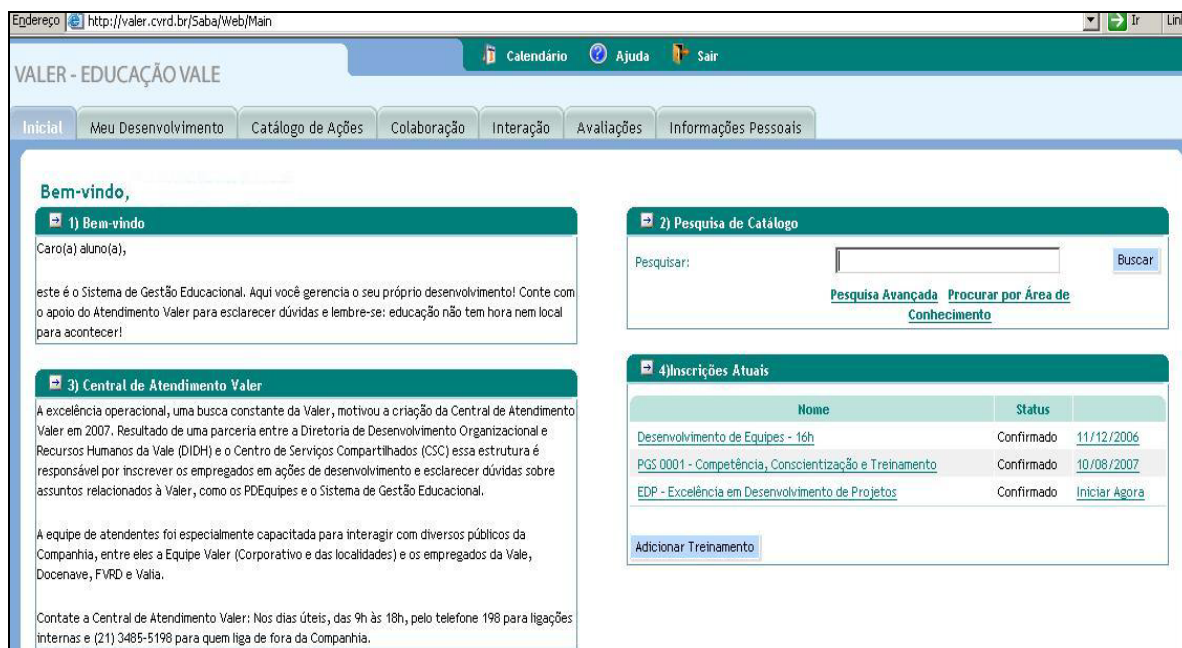


Figura 2 – Portal Valer (E-learning).

## 6.2 Resultados da Valer

Entre 2003, ano do início de suas atividades e 2007, os investimentos na Valer cresceram doze vezes, enquanto na Vale como um todo, o valor investido aumentou oito vezes. A Valer investiu mais de R\$ 56 milhões em infra-estrutura para custear Centros de Formação nos estados onde a Vale atua. Durante este período, cerca de 19 mil pessoas participaram dos cursos de formação profissional oferecidos pela Valer e cerca de 60% foram aproveitadas nas áreas de negócio da empresa.

Um dos propósitos fortes da Valer é a formação e desenvolvimento de gestores e em 2007, mais de 90% das vagas existentes foram preenchidas internamente através do programa de carreira e sucessão.

Em 2007, foram oferecidos mais de 400 cursos online através do Portal Valer e cerca de 3800 empregados participaram de ações de educação continuada. Cerca de 14000 empregados contratados e terceiros participaram de treinamentos como foco em sustentabilidade e atitude ambiental. Este curso também foi oferecido para a comunidade em diversas cidades do Brasil onde a Vale atua.

A Valer em parceria com instituições de ensino reconhecidas pelo MEC passou a oferecer cursos inéditos de formação técnica em ferrovia e porto e pós graduação em ferrovia, porto e mina. A Valer têm investido também em salas de treinamento adaptadas às necessidades da Vale, como o Centro de Pesquisa e Treinamento Ferroviário (Cepet), equipado com simuladores de ferrovias e oferece aulas práticas e teóricas. Entre 2003 e 2006 o número de acidentes motivados por falhas funcionais foi reduzido em 80%.

A aliança da Valer com instituições de ensino têm fortalecido sua missão e mostrado que de fato a universidade está no caminho para ser uma rede de excelência em educação.

## 7 Conclusão

As universidades corporativas vêm se multiplicando no contexto mundial e nacional a medida que as organizações têm percebido as constantes mudanças no mundo dos negócios e compreendido que de fato, nos dias atuais, para manter-se competitiva, é necessário investir no mais valioso capital da empresa - o capital humano.

As atividades de retenção e disseminação do conhecimento devem ser permanentes dentro da organização e em toda a sua cadeia de valor para que de fato sejam conseguidos os benefícios pretendidos.

Os resultados obtidos pela universidade corporativa da empresa estudada mostram que o investimento feito nessa ferramenta de aprendizagem organizacional foi bem empregado e que os objetivos têm sido alcançados.

Entre os anos de 2003 (ano de implantação da Valer) e 2007, o lucro da Vale bateu recordes consecutivos e sua média da taxa de retorno ao acionista ficou em 73,7%, permitindo a empresa ocupar o posto de número um em retorno ao acionista em seu segmento.

A empresa mostra com todos esses resultados que está no caminho certo, e que sua universidade corporativa de fato, têm colaborado para seu crescimento e para o sucesso de sua estratégia.

## **Referências**

BLASS, E. **The rise and rise of the corporate university**. Journal of European Industrial Training, v. 29, n. 1, p.58-74, 2005

DAVENPORT, T. H. & PRUSAK, L. **Gestão do conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 237 p.

HOLANDA, F. **Educação: a base do crescimento das organizações**. Publicado em 23 jul. 2007. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4795&org=3>>. Acesso em: 10 jan. 2009.

MEISTER, J. C. **Educação Corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999. 296 p.

MUNDIM, A. P. F. & RICARDO, E. J. **Educação Corporativa: fundamentos e práticas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. 168 p.

NONAKA, I. **A Empresa Criadora de Conhecimento**. In: Gestão do Conhecimento/ Harvard Business Review. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

SILVA E. L.& MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3.ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001. 118p.

SVEIBY, K. E. **O valor do Intangível**. Revista HSM Management 22 , ano 4 . set/ out. 2000

\_\_\_\_\_. **Gestão do Conhecimento – As lições dos pioneiros**. Publicado em nov. 2001. Disponível em: <<http://www.sveiby.com/TheLibrary/Inotherlanguages/Portuguese/tabid/75.aspx>>. Acesso em: 05 jan. 2009.

VALE. **Arquivos do Portal Valer**. Vitória, 2008.

VALE. **Informações sobre a empresa**. Disponível em:<<http://www.vale.com> >. Acesso em: 12 jan. 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso – Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.