

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES**  
**URI - *CAMPUS* DE SANTO ÂNGELO/RS**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CSA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE**  
**ORGANIZAÇÕES – MESTRADO PROFISSIONAL**

**RAFAEL GREGÓRIO JAWORSKI**

**A UNIVERSIDADE CORPORATIVA E A APRENDIZAGEM**  
**ORGANIZACIONAL – O ESTABELECIMENTO DE UM MODELO DE**  
**AValiação DE DESEMPENHO**

Santo Ângelo  
2014

**RAFAEL GREGÓRIO JAWORSKI**

**A UNIVERSIDADE CORPORATIVA E A APRENDIZAGEM  
ORGANIZACIONAL – O ESTABELECIMENTO DE UM MODELO DE  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações para a obtenção do Título de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus Santo Ângelo Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional.

Orientador: Professor Cenio Back Weyh

Santo Ângelo

2014

J41u      Jaworski, Rafael Gregório

A universidade corporativa e a aprendizagem organizacional : o estabelecimento de um modelo de avaliação de desempenho / Rafael Gregório Jaworski. – Santo Ângelo : URI, 2014.

141 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, 2014.

1. Universidade corporativa    2. Educação    3. Aprendizagem I. Título.

CDU: 378

*Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10 / 1720*

RAFAEL GREGÓRIO JAWORSKI

A UNIVERSIDADE CORPORATIVA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DA  
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: O ESTABELECIMENTO DE UM MODELO  
DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – *Campus* de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Desenvolvimento, Gestão e Organizações, Linha de Pesquisa: I – Estratégias Organizacionais.

Banca Examinadora:



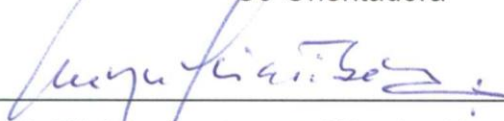
---

Prof. Dr. Cênio Back Weyh, Doutor em Educação  
Orientador/Presidente



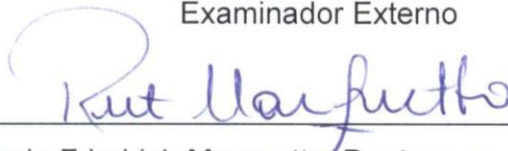
---

Profa. Ms. Neusa Maria Da Costa Gonçalves Salla, Mestre em Controladoria  
e Contabilidade  
Co-Orientadora



---

Prof. Dr. Manuel Luís Tibério, Doutor em Ciências Humanas e Sociais Ciências  
Agro-Sociais  
Examinador Externo



---

Profa. Dra. Rut Maria Friedrich Marquette, Doutora em Desenvolvimento Regional  
Examinadora Interna

Santo Ângelo (RS), 26 de setembro de 2014.

Dedico esse trabalho a minha família pelo apoio irrestrito e confiança incondicional.

## **AGRADECIMENTOS**

Chegar ao final dessa etapa não seria possível sem o apoio de tantas pessoas importantes, que mesmo sem saber contribuíram muito para que esse sonho se tornasse realidade.

Primeiramente agradeço a Deus, pela força e proteção durante todas as viagens e nos momentos de dificuldade. Um agradecimento especial aos meus colegas de turma, pelas palavras de incentivo e amizade.

Meus pais, irmãos e a minha esposa, agradeço a compreensão pela minha ausência em alguns momentos.

Aos mestres, muito obrigado pelos ensinamentos, paciência e confiança, pois pelas suas mãos agora realizo um grande feito. Em especial agradeço ao meu orientador, Prof. Cênio e Co-orientadora, Prof<sup>a</sup> Neusa Salla, pelo apoio e ajuda valiosíssima.

Aos colegas de trabalho e reitoria da UNIUV, meu agradecimento pelo incentivo e compreensão.

E por fim, aos profissionais e a diretoria da empresa Pormade, minha gratidão pelos ensinamentos incomparáveis, e pela oportunidade de desenvolver meu trabalho.

“A educação é a arma mais poderosa que  
você pode usar para mudar o mundo.”

Nelson Mandela

## RESUMO

O aumento da competitividade empresarial força as empresas a aperfeiçoar constantemente suas práticas, isso inevitavelmente leva as empresas a olhar com mais cuidado e atenção suas práticas de desenvolvimento humano, pois somente por meio do desempenho humano é possível que as corporações melhorem seus resultados e aumentem suas vantagens competitivas. Em meio a esse cenário surge um aspecto que para muitas organizações ainda é um paradigma a ser quebrado, a avaliação dos resultados da educação corporativa, em muitas corporações, avaliar os efetivos resultados das práticas de educação ainda é algo distante das práticas de desenvolvimento humano. Desse modo a presente pesquisa busca estabelecer um modelo de avaliação que contribua para a mensuração dos resultados dos resultados das práticas de educação desenvolvidos por uma universidade corporativa. Para alcançar esse objetivo geral, são desenvolvidos os seguinte objetivos específicos: investigar os principais modelos existentes de avaliação de resultado da educação corporativa, destacando as principais características de cada um deles; identificar a viabilidade da universidade corporativa efetuar a construção de um ambiente de aprendizagem organizacional; confrontar os resultados práticos da pesquisa de campo com os referenciais bibliográficos estudados; e proposta de um modelo de indicadores de desempenho da universidade corporativa em relação à aprendizagem organizacional. O estudo de caso do presente trabalho busca perceber a atual situação da avaliação de resultados da educação corporativa da empresa em estudo, por meio de questionários aplicados aos principais gestores da organização. Os resultados da pesquisa de campo demonstram que apesar da grande importância da educação corporativa, a empresa não possui um método estruturado de avaliação dos seus resultados. O desafio e a possibilidade de estudos futuros são a implementação do modelo proposto pela universidade corporativa da empresa.

**Palavras-Chave:** educação; aprendizagem; universidade corporativa; avaliação de resultados.



## **ABSTRACT**

Increased business competitiveness forces companies to constantly improve their practice, it inevitably leads companies to look with more care and attention of their human development practices, because only through human performance is that corporations can improve their results and increase their competitive advantages. Amidst this scenario one aspect that for many organizations is still a paradigm to be broken, assessment of the results of corporate education, in many corporations, assess the actual results of the educational practices arises is still some distance away from the practices of human development. Thus this research aims to establish an evaluation model that contributes to measuring the results of the results of educational practices developed by a corporate university. To achieve this overall objective, the following specific objectives are developed: to investigate the main existing models of evaluation result of corporate education, highlighting the main features of each of them; identify the viability of the corporate university make the construction of an environment for organizational learning; confront the practical results of field research with bibliographic references studied; and proposed a model of performance indicators of corporate university in relation to organizational learning. The case study of this work seeks to understand the current situation of evaluating outcomes of corporate education company in the study through questionnaires given to top managers of the organization. The results of the field research demonstrate that despite the great importance of corporate education, the company does not have a structured evaluation of its results method. The challenge and the possibility of future studies are proposed for implementing the company's corporate university model.

**Key-words:** education; learning; corporate university; evaluation of results.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEC – Associação de Educação Corporativa

AO – Aprendizagem organizacional

ABEC – Associação Brasileira de Educação Corporativa

ABTD – Associação Brasileira e Treinamento e Desenvolvimento

*BSC – Balanced Scorecard*

CEDEHP – Centro de Desenvolvimento Humano Pormade

CEFETMG – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

CEO – *Chief Executive Officer*

FIA – Fundação Instituto de Administração

GAPS – Necessidades/Falhas

GE – *General Motors*

GPW - *Great Place to Work*

ISO – *International Organization for Standardization*

MAIS – Modelo de Avaliação Integrado e Somativo

MEC – Ministério da Educação

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

PORMADE – Portas de Madeira Decorativas

ROE – *Return on expectations*

ROI – Retorno sobre o Investimento

SESI – Serviço Social da Indústria

SIIV – Situação, Intervenção, Impacto e Valor

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

UNICOP – Universidade Corporativa Pormade

UNIUV – Centro Universitário de União da Vitória

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Os quatro níveis de avaliação de treinamento de Kirkpatrick.....	56
Figura 2 – os cinco níveis de avaliação de treinamento do modelo de Hamblin .....	59
Figura 3 – Modelo de avaliação de treinamento orientado por resultado.....	61
Figura 4 – MAIS – Modelo de Avaliação Integrado e Somativo .....	65
Figura 5 – As quatro perspectivas do BSC .....	69
Figura 6 – Inter-relação entre as quatro perspectivas do BSC.....	70
Figura 7 – As seis Ds transformam aprendizagem em resultados comerciais .....	72
Figura 8 – As 6Ds que transformam educação em resultado para o negócio .....	75
Figura 9 – Método 6Ds.....	95
Gráfico 1 – Contribuição das atividades desenvolvidas pela UNICOP.....	80
Gráfico 2 – Qualidade dos cursos organizados pela UNICOP .....	81
Gráfico 3 – Motivação dos colaboradores quanto à participação no cursos e treinamentos oferecidos pela UNICOP .....	82
Gráfico 4 – Avaliação dos diretores das áreas e do presidente da organização quanto a importância da educação corporativa.....	84
Gráfico 5 – Contribuição das ações desenvolvidas pela UNICOP para o aumento da competitividade da organização .....	85
Gráfico 6 – Resultados alcançados com o investimento em educação corporativa.....	86
Gráfico 7 – Contribuição da educação corporativa para o desenvolvimento do capital intelectual da organização .....	88
Quadro 1 – Principais componentes da mudança no sentido da aprendizagem baseada no desempenho .....	31
Quadro 2 – Nova filosofia de aprendizagem organizacional .....	44
Quadro 3 – Objetivos de negócio <i>versus</i> objetivos de aprendizagem.....	98
Quadro 4 – As quatro fases do aprendizado .....	101
Quadro 5 – Métricas internas de processos de aprendizagem <i>versus</i> resultados para o negócio.....	118

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>17</b>
2.1 CONCEITOS E FUNDAMENTOS .....	17
2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E A VANTAGEM COMPETITIVA.....	20
2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E A ORGANIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM .....	22
2.3.1 As cinco disciplinas da organização de aprendizagem .....	23
2.4 DO PARADIGMA DO TREINAMENTO PARA O DA APRENDIZAGEM .....	25
<b>3 UNIVERSIDADE CORPORATIVA.....</b>	<b>28</b>
3.1 O SURGIMENTO DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVA.....	29
3.2 AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS NO BRASIL.....	34
3.3 A UNIVERSIDADE CORPORATIVA E O PARADIGMA DA APRENDIZAGEM ..	38
3.4 PROJETANDO A UNIVERSIDADE CORPORATIVA.....	45
<b>4 INDICADORES DE DESEMPENHO NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....</b>	<b>49</b>
4.1 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS .....	53
4.1.1 Modelo de Kirkpatrick.....	54
4.1.2 Modelo de Hamblin .....	58
4.1.3 Modelo de Phillips .....	60
4.1.4 Modelo mais de Borges-Andrade .....	64
4.1.5 Modelo SIIV de Fitz-Enz.....	66
4.1.6 modelo de produtividade de Allen e Mcgee.....	67
4.1.7 Modelo BSC de Kaplan e Norton .....	68
4.1.8 Os 6 Ds de Wick, Pollock e Jefferson .....	71
<b>5 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>76</b>
5.1 CARACTERIZAÇÃO E HISTÓRICO DA EMPRESA.....	76
5.2 HISTÓRICO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA EMPRESA.....	78
5.3 RESULTADOS .....	79
<b>6 PROPOSTA DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO.....</b>	<b>93</b>
6.1 D1 – DETERMINAR OS RESULTADOS PARA O NEGÓCIO .....	95
6.2 D2 – DESENHAR UMA EXPERIÊNCIA COMPLETA .....	100

6.3 D3 – DIRECIONAR A APLICAÇÃO .....	106
6.4 D4 – DEFINIR A TRANSFERÊNCIA DO APRENDIZADO .....	108
6.5 D5 – DAR APOIO À PERFORMANCE .....	112
6.6 D6 – DOCUMENTAR OS RESULTADOS .....	116
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>129</b>
<b>8 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>135</b>
<b>APÊNDICE A – MODELO DO QUESTIONÁRIO UTILIZADO COM DIRETORES E PRESIDENTE.....</b>	<b>140</b>
<b>APÊNDICE B – MODELO DO QUESTIONÁRIO UTILIZADO COM COORDENADORES DE SETOR .....</b>	<b>141</b>
<b>APÊNDICE C – MODELO DO QUESTIONÁRIO UTILIZADO COM A DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>142</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário corporativo mostra que os principais ativos de uma organização são: o capital intelectual e o conhecimento organizacional. O valor desses ativos está ligado com o desenvolvimento dos profissionais que fazem parte da empresa. Assim, torna-se imprescindível aumentar a capacidade das organizações de criar e melhorar seu conhecimento organizacional.

A competitividade exige que as empresas reformulem seu sistema de treinamento e desenvolvimento, evoluindo para estruturas mais complexas e com pensamento estratégico, buscando desenvolver pessoas capazes de contribuir efetivamente para que a empresa alcance seus objetivos estratégicos. No mundo inteiro os centros de treinamento e desenvolvimento das empresas vêm evoluindo para sistemas de educação corporativa, conhecidos como universidades corporativas.

No Brasil visualiza-se um grande movimento das organizações no sentido de educar e qualificar os trabalhadores visando à melhoria da capacidade competitiva das empresas. Por meio do investimento em educação dos trabalhadores as empresas criam uma vantagem competitiva sustentável. A capacidade de aprender de uma organização é proporcional a sua capacidade de competir e criar vantagens competitivas.

De acordo com Senge (2000, p.37), “[...] a única vantagem competitiva sustentável é a capacidade de aprender mais rápido e melhor do que os concorrentes”. Para que essa vantagem competitiva possa de fato acontecer, as empresas precisam mudar do paradigma do treinamento para o paradigma da aprendizagem, adotando práticas de Educação Corporativa em substituição às práticas de treinamento e desenvolvimento tradicionais.

A Educação Corporativa visa o aprendizado contínuo, o desenvolvimento da empregabilidade do trabalhador, o aprendizado em grupo, o estímulo ao pensamento crítico e reflexivo, o raciocínio sistêmico e o principal visa fomentar o compartilhamento do conhecimento organizacional entre as pessoas. Nesse sentido surgem as Universidades Corporativas, que representam a prática da Educação Corporativa nas organizações. As Universidades Corporativas não devem ser os antigos Centros de Treinamento e Desenvolvimento com nome novo. A

Universidade Corporativa utiliza novas abordagens, outras práticas, deixa de lado o paradigma do treinamento e proporciona à organização aprendizado. As antigas práticas de treinamento e desenvolvimento não são mais capazes de proporcionar os resultados esperados em termos de desenvolvimento dos trabalhadores, é preciso pensar a educação do trabalhador de uma forma mais moderna e adaptativa. O conceito de Universidade Corporativa vem de encontro com esse novo conceito de educação corporativa.

O mundo atual exige novas habilidades e competências dos trabalhadores e dos gestores e para garantir a contínua evolução dos profissionais, é necessário a existências de sistemas de educação continuada. Eboli (2004) explica que o surgimento de um novo ambiente empresarial caracterizado por profundas e frequentes mudanças e pela necessidade de respostas cada vez mais ágeis, para garantir a sobrevivência da organização, gera um impacto significativo no perfil dos gestores e colaboradores que as empresas esperam formar nestes novos tempos, aumentando, a necessidade de uma educação continuada no ambiente corporativo.

O surgimento de um novo ambiente empresarial caracterizado por profundas e frequentes mudanças, pela necessidade de respostas cada vez mais ágeis, para garantir a sobrevivência da organização, gera um impacto significativo no perfil dos gestores e colaboradores que as empresas esperam formar nestes novos tempos.

Para Meister (1999), as empresas que direcionam recursos para a criação de universidades corporativas acreditam, que a chave do seu sucesso e de sua vantagem competitiva no mercado, está em oferecer aos trabalhadores maior acesso à atualização de seu conhecimento e de suas qualificações.

Os conceitos do paradigma do aprendizado que vem substituindo o paradigma do treinamento vêm de encontro com os conceitos e fundamentos da universidade corporativa, daí a importância da análise sobre esses dois prismas, com a intenção de verificar se a universidade corporativa pode proporcionar a aprendizagem organizacional que atenda as necessidades das empresas no contexto atual. Tão importante quanto mudar a forma de abordagem do aprendizado dentro das organizações, é medir de forma eficiente os impactos gerados pelos programas de educação corporativa.

Apesar da extensa e diversificada bibliografia que trata do tema, a avaliação dos resultados da educação corporativa, ainda parece ser a maior barreira a superar. Com a competitividade aumentando, exponencialmente, os investimentos

realizados pelas organizações precisam dar o maior retorno possível, e, os sistemas de educação corporativa também devem comprovar o retorno dos investimentos realizados nessa área. Para isso é fundamental determinar indicadores de desempenho que mensurem o retorno quantitativo e qualitativo gerado pelo investimento em educação dentro das organizações.

A avaliação dos resultados da educação corporativa é negligenciada por muitas organizações. Os principais motivos pelos quais a avaliação não é realizada de modo eficaz são: alto nível de subjetividade envolvido no processo de avaliação; falta de exigência da avaliação por parte da alta direção das empresas; dificuldade em isolar as variáveis que interferem nos resultados dos programas de educação; desconhecimento das metodologias e modelos existentes de avaliação; entre outros.

Como problema de pesquisa, surge a necessidade da investigação sobre os modelos existentes de avaliação dos resultados da educação corporativa e a identificação do modelo utilizado pela empresa em estudo.

O objetivo principal da pesquisa é estabelecer um modelo de avaliação para medir a efetividade dos programas de aprendizagem organizacional de uma universidade corporativa. Para tanto foram desenvolvidos os seguintes objetivos específicos: investigação dos principais modelos de avaliação dos resultados da educação corporativa; identificação da viabilidade da universidade corporativa efetuar a construção de um ambiente de aprendizagem organizacional; confrontar os resultados práticos da pesquisa de campo com os referenciais bibliográficos estudados; e proposta de um modelo de indicadores de desempenho da universidade corporativa em relação à aprendizagem organizacional.

Pela relevância do tema e pela necessidade das organizações de empreender ações de educação corporativas, que contribuam para a melhora de sua capacidade competitiva, esse estudo é direcionado aos profissionais de recursos humanos; aos profissionais que atuam ou pesquisam sobre aprendizagem organizacional, conhecimento organizacional e educação corporativa; aos diretores e estrategistas organizacionais e aos professores e estudantes interessados em conhecer, ou aprimorar seu conhecimento de como se dá o processo de aprendizagem organizacional e como a universidade corporativa se encaixa nesse processo.

A pesquisa é classificada como pesquisa descritiva e exploratória. É descritiva porque os fatos são observados, registrados, analisados e interpretados, sem a interferência do pesquisador (ANDRADE, 1997). A pesquisa também é exploratória



porque busca proporcionar maiores informações sobre o assunto pesquisado, por meio de critérios, métodos e técnicas estabelecidos adequadamente (ANDRADE, 1997).

Trata-se de um estudo qualitativo por que descreve a complexidade do problema e classifica processos dinâmicos experimentados por grupos sociais e contribui no processo de mudança, e quantitativo por que por meio de recursos e técnicas estatísticas quantifica opiniões (OLIVEIRA, 2004).

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, pois representa a estratégia mais adequada para pesquisas onde se colocam questões do tipo “como” e “por que” (YIN, 2001). O *estudo de caso* foi desenvolvido na Empresa Pormade Portas de Madeira Decorativas Ltda, mais especificamente na Universidade Corporativa Pormade – UNICOP, sediada na cidade de União da Vitória, Estado do Paraná. Os sujeitos de pesquisa foram: o Diretor Presidente da empresa, os Diretores das áreas de Recursos Humanos, Industrial, Comercial, Financeira e Marketing da empresa e os Coordenadores dos departamentos da empresa, participaram da pesquisa 25 profissionais do nível de gestão da empresa. Para a coleta de dados que subsidiaram a análise e discussão da pesquisa de campo, foi utilizado como instrumento de pesquisa questionários semiestruturados, constituído por perguntas fechadas e abertas.

Para o tratamento dos dados coletados foi utilizada a Análise de Conteúdo, que compreende procedimentos especiais para o processamento de dados científicos. A análise de conteúdo é uma ferramenta, um guia prático para a ação, sempre renovada em função dos problemas cada vez mais diversificados que se propõe a investigar. Pode-se considerá-la como um único instrumento, mas marcado por uma grande variedade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto, qual seja a comunicação. Segundo Olabuenaga e Ispizúa (1989), a análise de conteúdo é uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos, que analisados adequadamente nos abrem as portas ao conhecimento de aspectos e fenômenos da vida social, de outro modo, inacessíveis.

O presente estudo revisa os principais modelos e metodologias de avaliação dos resultados da educação corporativa, analisa como a empresa em estudo, avalia os resultados das ações desenvolvidas por sua Universidade Corporativa, e, propõe um modelo a ser aplicado pela empresa em estudo. O estudo apresenta um tema de grande relevância para os profissionais envolvidos com a gestão empresarial.

Para além da introdução e das considerações finais, a estrutura do texto apresenta três grandes capítulos. O Capítulo 2 contém a fundamentação teórica, a qual se compõe por três categorias principais, que sustentam o alinhamento conceitual da pesquisa, são eles: aprendizagem organizacional, educação e universidade corporativa e os modelos de avaliação dos resultados da educação corporativa. No Capítulo 3 é apresentada a empresa onde foi realizado o estudo de caso, explicitação dos resultados e análise dos dados da pesquisa de campo; o Capítulo 4 expõe detalhadamente o modelo de avaliação dos resultados da educação corporativa proposto para a organização, bem como a proposta de implantação.

Nas considerações finais foram retomadas as ideias principais de cada capítulo e o autor destacou as limitações da presente pesquisa, bem como as sugestões / perspectivas para trabalhos futuros.

## 2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

De acordo com Bitencourt et al. (2010, p. 18):

A aprendizagem organizacional pode ser considerada uma resposta alternativa às mudanças enfrentadas pelas empresas, pela qual se busca desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais e traduzir estes conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando a empresa mais competitiva.

O desenvolvimento da aprendizagem organizacional apresenta-se como um fator fundamental para que as organizações possam desenvolver e implementar estratégias competitivas, pois a capacidade de aprender (muitas vezes pela própria experiência) interfere no modo de pensar e agir frente as situações corporativas, mudanças de cenários econômicos, novas exigências dos clientes, desenvolvimento de novos produtos e serviços, tudo isso exige que as empresas desenvolvam sua capacidade de mudar e aprender.

Com o objetivo de oferecer respostas mais rápidas para consumidores e investidores, muitas organizações estão buscando desenvolver sua capacidade de aprender. Sendo assim, a aprendizagem vem se tornando um conceito essencial para compreender como as organizações evoluem ao longo do tempo e se adaptam a ambientes de mudança permanente (ANTONELLO, 2005).

A aprendizagem organizacional é um tema que vem ganhando uma maior relevância nos estudos sobre gestão organizacional. Cada vez mais as empresas estão percebendo que através da educação e da aprendizagem elas podem, de fato, crescer e mais do que isso, serem competitivas.

Não é raro encontrar empresas que efetuam atividades de aprendizagem organizacional, mas na maioria das vezes essas atividades acontecem de modo desconexo com os objetivos e metas organizacionais.

### 2.1 CONCEITOS E FUNDAMENTOS

A aprendizagem organizacional é estudada, normalmente, por meio de analogias com a aprendizagem individual. De acordo com Kim (1993), a

aprendizagem abrange dois significados, o primeiro é a aquisição de habilidades por meio de capacitação, que esta relacionada com a capacidade de desenvolver uma ação. Maturana e Rezepka (2000) descrevem que a capacitação consiste na aquisição de habilidades para transformar conhecimento em ação no ambiente de trabalho. O segundo significado da aprendizagem organizacional se refere à aquisição de conhecimento pela ação, nesse entendimento a aprendizagem se dá pela experiência, dessa forma os indivíduos desenvolvem novos modelos mentais por meio da reflexão do modo com as coisas são feitas. Levando em consideração que os modelos mentais constituem o lugar onde esta guardada a maior parte do conhecimento organizacional, na forma de conhecimento tácito, assim torna-se fundamental desenvolvê-los.

Percebe-se que a aprendizagem organizacional, que acontece partir de cada indivíduo, precisa da mudança e aperfeiçoamento dos modelos mentais de cada profissional, que deve ser estimulado a compartilhar o seu conhecimento tácito e disseminá-lo, para que seja possível o desenvolvimento de novos modelos mentais e para que estes sejam multiplicados. Ocorrendo esse processo, a organização evita que a aprendizagem organizacional dependa exclusivamente do indivíduo. Portanto a aprendizagem organizacional pode ser entendida como um processo contínuo que pode proporcionar um aumento da capacidade da organização para desenvolver e implementar ações que resultem nos resultados esperados.

As organizações dependem do conhecimento, e sendo assim, precisam estimular o aprendizado contínuo dos seus profissionais, aprendizado esse que deve ser transformado em aprendizado organizacional, na medida em que os conhecimentos são disseminados e compartilhados na organização.

Garvin (1998) descreve que o aprendizado organizacional é a capacidade de executar coletivamente tarefas que as pessoas não conseguem fazer atuando de forma isolada. Essas tarefas são projetadas para criar valor para as atividades da organização. Ainda segundo o autor, o processo de aprendizagem organizacional ocorre da mesma forma que a aprendizagem individual. Sendo que o processo de aprendizagem individual começa com a conscientização da necessidade de mudar, passa pela busca do método de aprendizagem, após pela avaliação dos resultados e, por fim, inicia um novo ciclo de aprendizagem. Já no processo de aprendizagem organizacional a empresa passa por quatro etapas: conscientização; compreensão; ação e análise. Todas as etapas devem ser realizadas de modo coletivo e

compartilhadas em equipe, as ações são alinhadas à estratégia da organização para melhorar o desempenho e conduzir análises conjuntas.

Todo esse processo de envolvido na aprendizagem organizacional pode ser entendido como o ciclo da aprendizagem, que se inicia com a conscientização da realidade e da necessidade de aprender, passando pela compreensão do conhecimento, indo para a ação onde se coloca em prática os conhecimentos estudados e chegando por fim a análise, onde todo o processo é analisado criticamente, iniciando um novo processo de conscientização, fechando o ciclo de aprendizagem.

Desse modo a aprendizagem organizacional é gerada pelas pessoas que compõem a organização, e não pessoas alheias ao cotidiano organizacional como executivos experientes ou especialistas externos, esses profissionais podem auxiliar e até mesmo acelerar esse processo, mas o papel principal da aprendizagem organizacional é dos profissionais que fazem parte a empresa.

De acordo com Antonello (2005, p.27):

A aprendizagem organizacional é um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações problema [...].

A aprendizagem organizacional considera o aprendizado algo estratégico, inovador e que envolve a sociedade onde esta inserida. Garvin (1998) menciona as seguintes características de uma organização voltada para o conhecimento:

- a) O aprendizado não é meramente reativo, mas sim intencional, eficaz e conectado ao objeto e à estratégia da organização;
- b) O aprendizado é oportuno, prevendo os desafios, as ameaças e as oportunidades, e não simplesmente reagindo às crises;
- c) O aprendizado cria flexibilidade e agilidade para que a organização possa lidar com as incertezas;
- a) As pessoas se consideram capazes de gerar continuamente novas formas de criar os resultados que mais desejam.

As empresas têm se preocupado cada vez mais com o modo de como se agrega e mantém o seu conhecimento, outra questão importante é de como disseminar esse conhecimento entre os membros da organização. Ruas, Antonello e

Boff (2005, p.22) colocam que:

Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento são dois conceitos desenvolvidos paralelamente na nova economia e, frequentemente, recorrem um ao outro em suas definições e práticas. Além disso, também o que se tem constatado é que boa parte da literatura de aprendizagem organizacional e das organizações de aprendizagem não esclarece o que os autores e pesquisadores entendem por conhecimento, embora declarem constantemente que a criação e a implementação de conhecimento são o propósito da aprendizagem nas organizações.

Entende-se por conhecimento a informação interpretada, ou seja, o que cada informação significa e que impactos no meio cada informação pode causar, de modo que ela possa ser utilizada para importantes ações e tomadas de decisões (DUMONT; RODRIGUES, 2006, p.286).

## 2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E VANTAGEM COMPETITIVA

A concorrência entre as empresas vem crescendo substancialmente, as empresas competem por melhores tecnologias, por maior qualidade em seus produtos e serviços, por um melhor atendimento aos clientes, por menores custos e conseqüentemente melhores preços. Nesse ambiente altamente competitivo, ser uma empresa sustentável que respeita as questões ambientais, se preocupa com a sociedade envolvida em seu processo e mantém a rentabilidade de seus investimentos é um grande desafio, que exige inteligência e eficácia na gestão empresarial.

A vantagem competitiva é uma característica que difere uma organização da outra, essas vantagens competitivas podem ser temporárias ou sustentáveis, são temporárias quando proporcionam um curto tempo de vantagem, sendo rapidamente copiadas pelas outras empresas, e são sustentáveis quando possibilitam uma vantagem por um maior período de tempo.

Para Senge (1994), a capacidade de aprender e colocar novos conhecimentos em prática é vista, como algo fundamental para a obtenção e manutenção de vantagem competitiva e mesmo para a sobrevivência das organizações, o aprendizado contínuo é a única competência organizacional que é fonte de vantagem competitiva duradoura, capaz de contribuir com a longevidade das empresas.

Percebendo que as vantagens competitivas mais sustentáveis são aquelas

que envolvem uma maior complexidade das atividades e que invariavelmente vantagens competitivas sustentáveis envolvem a atuação as pessoas, investir na capacitação das pessoas parece ser o caminho para a conquista dessa vantagem.

Para Barney e Hesterly (2011, p.9):

Uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que seus concorrentes. Portanto, o tamanho da vantagem competitiva de uma empresa é a diferença entre o valor econômico que uma empresa consegue criar e aquele de seus concorrentes.

Com o propósito de aprender com os seus acertos e erros, as organizações estão buscando desenvolver sua capacidade de aprendizagem organizacional e seu conhecimento, isso é visto como algo estratégico na busca da vantagem competitiva.

De acordo com Garvin (2002, p. 15), as organizações que aprendem refletem sobre suas experiências passadas, destilam-nas em lições úteis, compartilham o conhecimento internamente e se asseguram de que os erros não sejam repetidos em outras atividades. Ainda segundo o autor os profissionais das organizações dificilmente gostam de avaliações realizadas em projetos passados que ao invés de se tornarem oportunidades para a aprendizagem, normalmente se transformam em ferramentas para achar culpados, quando esses processos de estudo de situações passadas sejam elas de sucesso ou de fracasso, não são bem conduzidos pode-se perder uma ótima oportunidade de aprendizado.

Ocultar falhas pode ser muito perigoso para qualquer organização, pois se corre o risco de cometer sempre os mesmos erros e isso custa caro. Muitos executivos exaltam a oportunidade de aprender com os próprios erros, mas na prática quando esses mesmos executivos se reparam com uma falha de seus colaboradores, a oportunidade de aprendizado dá lugar a repreensão e a punição, assim pouco se aprende com o erro, e se limita a participação e a tentativa de criar e inovar, exatamente pelo medo de errar.

Sob essa ótica a aprendizagem organizacional representa-se como uma ferramenta de melhoria continua do processo produtivo e de gestão, ao passo que as empresas aprendem com seus erros, elas evoluem, quando esse novo conhecimento é compartilhado entre os membros da organização o que era conhecimento individual, para ser conhecimento organizacional, e isso leva

invariavelmente a vantagem competitiva.

A aprendizagem organizacional tem sido vista, mais recentemente, como a busca para manter e desenvolver competitividade e inovação em condições tecnológicas e de mercado incertas (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005, p.16).

A inovação vem sendo utilizada como estratégia de competitividade por muitas empresas, e inovação exige a criação de novos conhecimentos, conhecimentos esses que são gerados a partir dos processos de aprendizagem individual e organizacional (MIGUEL; TEIXEIRA, 2009, p. 41).

A vantagem competitiva é um diferencial e o que difere uma organização da outra são, principalmente, as pessoas que nela trabalham. Assim a aprendizagem organizacional desenvolvendo o conhecimento da organização contribui de modo decisivo para a criação e manutenção de vantagens competitivas.

### 2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E A ORGANIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM

Ainda que o tema venha ganhando importância na literatura especializada, ainda encontramos empresas que ignoram essa tendência, não trabalhando com educação corporativa, ou trabalhando da forma tradicional com os departamentos de treinamento e desenvolvimento. Segundo Dragonetti e outros (2005) citados por Antonello e Godoy (2011), o conceito de aprendizagem organizacional (AO) difundiu-se tanto na pesquisa em administração quanto em sua prática. Cada vez mais publicações orientadas para administradores encorajam as organizações a tornarem-se 'organizações que aprendem', a fim de sobreviverem aos tempos turbulentos no ambiente de negócios.

Conforme Antonello e Godoy (2011), uma das características mais marcantes do processo de aprendizagem organizacional é que ela pretende desenvolver o trabalhador de modo pleno, como pessoa, diferente dos tradicionais processos de treinamento e desenvolvimento que buscam aperfeiçoar o funcionário para desempenhar bem uma função específica.

Outra característica da aprendizagem organizacional é que ela enfatiza a importância do compartilhamento dos conhecimentos entre os integrantes do grupo. Os indivíduos são influenciados a compartilhar seus conhecimentos com os colegas, formando assim um sistema de benefícios mútuos onde todos ganham.



O desenvolvimento dos grupos e equipes de trabalho é premissa básica para o desenvolvimento das organizações de aprendizagem, por isso as empresas devem procurar atrelar o desenvolvimento pessoal e das equipes ao desenvolvimento organizacional, pois assim a organização se desenvolve por meio das pessoas.

Senge (1998, p.46), define que “[...] uma organização que aprende é um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade. E como podem mudá-la”.

Peter M. Senge em seu livro ‘A Quinta Disciplina’ lançado em 1990, descreve de modo detalhado as características das organizações de aprendizagem. A obra marcou o início de uma era de preocupações crescentes com a prática da aprendizagem organizacional. Em seu livro Senge cita cinco aspectos que se trabalhados corretamente podem transformar uma organização.

No entender de Garvin e outros (1998), uma organização de aprendizagem é “aquela particularmente hábil no aprendizado do conhecimento organizacional, aquela com capacidade de adquirir continuamente novos conhecimentos organizacionais”.

O conhecimento organizacional é inerente a todas as empresas e é definido como “[...] a capacidade de executar coletivamente tarefas que as pessoas não conseguem fazer atuando de forma isolada, tarefas essas projetadas para criar valor para as partes interessadas na organização” (GARVIN et al, 1998, p.58).

O conhecimento organizacional pode ser classificado em conhecimento tácito e explícito, ele é tácito quando é oriundo dos indivíduos e explícito quando é organizado, estruturado em processos de trabalho em grupo. Garvin, Nayak e outros (1998) acreditam que o conhecimento organizacional deve ser explícito e tácito, pois o conhecimento tácito, que inclui o discernimento, o instinto e a compreensão individuais, é fundamental para tornar o conhecimento explícito útil.

### 2.3.1 As cinco disciplinas da organização de aprendizagem

As pessoas em uma organização que aprende, promovem uma contínua expansão de sua capacidade e conseqüentemente ampliam sua capacidade de criação dos resultados desejados.

As cinco disciplinas de uma organização de aprendizagem são:

- a) o Pensamento Sistêmico: Essa disciplina diz respeito a uma visão do todo, é a percepção das inter-relações entre os departamentos e áreas de uma organização, é uma sensibilidade à sutil interconectividade que dá aos sistemas vivos o seu caráter único. Nos dias atuais, o pensamento sistêmico é muito importante e necessário, pois vivemos em um ambiente de extrema complexidade e convivemos com uma imensa quantidade de informação, sendo assim ter um pensamento do todo da organização é fundamental para entender como as coisas se conectam. Para Senge (1998), o pensamento sistêmico cria uma nova percepção ou uma nova forma de visualização da organização como um agente vivo, capaz de criar, ensinar e principalmente aprender com os indivíduos que a compõem;
- b) o Domínio Pessoal: O aprendizado organizacional se dá por meio do aprendizado individual, e sem domínio pessoal de alguns aspectos a aprendizagem individual será prejudicada, comprometendo assim a aprendizagem organizacional. As pessoas com um alto grau de domínio pessoal expandem continuamente sua capacidade de criar e de alcançar resultados. Da busca dos indivíduos pelo aprendizado contínuo, surge o espírito da organização que aprende. Senge (1998), esclarece que o domínio pessoal incorpora dois movimentos subjacentes: o primeiro é o contínuo esclarecimento do que é importante para nós, e o segundo é aprender continuamente como ver a realidade atual com mais clareza;
- c) os Modelos Mentais: Segundo Senge (1998), os modelos mentais podem ser generalizações simples, como “não se pode confiar nas pessoas”, ou podem ser teorias complexas, como as premissas sobre os motivos pelos quais os membros de uma família interagem de determinado modo. Desenvolver nas pessoas modelos mentais compatíveis com a cultura da organização é importante para alinhar os anseios individuais e coletivos. Os nossos modelos mentais moldam nossa percepção das coisas, assim se os modelos mentais dos indivíduos forem diferentes do da organização teremos percepções diferentes dos fatos, gerando confusão. A empresa deve promover a reflexão e o desenvolvimento dos modelos mentais de seus indivíduos, incentivando o compartilhamento de experiências entre as equipes de trabalhos, fortalecendo as percepções alinhadas e corrigindo percepções divergentes;

- d) Visão Compartilhada: A maior função dessa disciplina é que todos dentro da organização tenham uma visão de futuro compartilhada, assim como compartilhem também a missão, visão, valores e metas da organização. Senge (1998) participa da opinião de que uma visão compartilhada tem a capacidade de transcender do abstrato para o palpável, na medida em que os indivíduos emprestam sua capacidade criativa à organização e esta participa ao grupo as metas e resultados. A visão compartilhada é essencial para a organização que aprende, pois fornece o foco e a energia para a aprendizagem, bem como proporciona um verdadeiro comprometimento das pessoas em prol de objetivos comuns;
- e) a Aprendizagem em Equipe: No ambiente corporativo tão competitivo em que vivemos é importantíssimo que as empresas desenvolvam ferramentas de aprendizagem em equipe, pois o conhecimento compartilhado por todos os membros de uma equipe, é mais valioso do que o conhecimento isolado, concentrado em uma ou duas pessoas da equipe.

Senge (1998) contribui dizendo que a aprendizagem em equipe é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam.

Essa disciplina envolve o domínio de práticas de comunicação em grupo como o diálogo e a discussão, com a finalidade de utilizar essas práticas nas atividades de aprendizagem e compartilhamento de ideias e experiências.

Implantar programas que desenvolvam as cinco disciplinas da organização da aprendizagem não é uma tarefa fácil, mas pode fazer toda a diferença em um ambiente corporativo competitivo, como o que vivemos, aprender mais rápido e de maneira mais eficaz do que os seus concorrentes é uma característica fundamental das empresas que constroem vantagens competitivas sustentáveis.

## 2.4 DO PARADIGMA DO TREINAMENTO PARA O DA APRENDIZAGEM

Por muito tempo o paradigma do treinamento atendeu bem as necessidades das organizações que precisavam promover a profissionalização interna e a padronização das atividades. Atualmente as necessidades das organizações são maiores, além das necessidades do passado, as empresas devem desenvolver pessoas capazes de pensar criticamente e reagir às mudanças de cenário. Dai a

importância da quebra do paradigma do treinamento, que já não atende mais as demandas organizacionais, para o paradigma da aprendizagem, que prevê o desenvolvimento das novas competências exigidas pelo ambiente empresarial. Conforme Mozzato (2003, p.88):

[...] há a necessidade de as organizações mudarem suas posturas frente aos processos educacionais, mudança que deve ocorrer não apenas em termos de terminologias, visto que, progressivamente, está ocorrendo a substituição dos termos “treinamento” e “desenvolvimento” por “educação corporativa” e “educação e desenvolvimento profissional”.

Alguns fatores influenciam as organizações a trocar o paradigma do treinamento pelo da aprendizagem, como o ambiente externo mais competitivo e exigente, os modelos de gestão mais flexíveis e a natureza do trabalho que exige novas competências. As organizações do século XXI são mais enxutas e flexíveis, trabalham de forma eficaz e valorizam o trabalho em equipe, e para atender essa nova metodologia de gestão, os antigos métodos de treinamento e desenvolvimento não são suficientes.

De acordo com Meister (1999) a mudança do paradigma do treinamento para o da aprendizagem se deu em vários conceitos, entre eles: o local, o conteúdo, a metodologia, o público alvo, o corpo docente, a frequência, a responsabilidade e a meta:

- a) o **local**: o processo evoluiu de um local fixo onde os treinamentos aconteciam para um aprendizado flexível que acontece a qualquer hora em qualquer lugar, sempre que solicitada. A educação à distância vem ganhando muita força neste novo paradigma;
- b) **conteúdo**: o conteúdo trabalhado no paradigma do treinamento é voltado para a atualização das qualificações técnicas dos trabalhadores, já no paradigma da aprendizagem o conteúdo é voltado para desenvolver as competências exigidas pelo ambiente de negócios;
- c) **metodologia**: passando de uma metodologia onde os trabalhadores aprendiam ouvindo, para uma metodologia onde o foco é a aprender fazendo;
- d) **público Alvo**: o público alvo no paradigma do treinamento era exclusivamente interno das organizações, já no paradigma da aprendizagem o público alvo passa a ser a equipe de trabalhadores,

clientes e fornecedores;

- e) **corpo Docente:** o grupo de professores e instrutores que eram exclusivamente externos passa a ser também compostos por gerentes seniores internos, consorcio de professores universitários e consultores;
- f) **frequência:** enquanto a frequência dos treinamentos era de eventos únicos, de descontínuos, a aprendizagem acontece em um processo contínuo;
- g) **meta:** no paradigma do treinamento a meta era desenvolver o estoque de qualificações individuais, já no paradigma da aprendizagem a meta é solucionar problemas empresariais reais e melhorar o desempenho no trabalho;
- h) **responsabilidade:** a reponsabilidade passa do departamento de treinamento e desenvolvimento para os gerentes empresariais.

Meister (1999) também descreve a mudança ocorrida nos principais componentes da aprendizagem:

- a) o foco que era reativo passa a ser proativo;
- b) a organização fragmentada e descentralizada passa a ser coesa e centralizada;
- c) o alcance antes tático agora é estratégico;
- d) as inscrições que eram livres e abertas passam a ser agora dirigidas para acontecer à aprendizagem no momento certo;
- e) o resultado proporcionado no paradigma do treinamento era o aumento da qualificação profissional agora é o aumento do desempenho no trabalho.

Portanto, o processo de aprendizagem organizacional evoluiu do departamento de treinamento e desenvolvimento para um processo estruturado de aprendizagem que ocupa um papel estratégico nas organizações.

### 3 UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Para trabalhar o novo paradigma da aprendizagem nas organizações é necessária uma estrutura capaz de organizar e operacionalizar as novas atividades de aprendizagem organizacional. Entende-se que os antigos departamentos de treinamento e desenvolvimento não são mais capazes dessa tarefa e é para atender essa nova necessidade que surgem as universidades corporativas.

A definição de universidade corporativa para Meister (1999, p.29) é “[...] um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias da organização”.

Ainda para Meister (1999) as universidades corporativas apresentem-se como um instrumento chave para o processo de mudança cultural das organizações, e as forças que sustentam esse fenômeno são:

- a) a emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível: Depois do processo de reengenharia ocorrido nos anos 80, as organizações estão enfrentando um crescente aumento do nível de competitividade global, isso implica em desenvolver corporações mais enxutas, flexíveis e menos hierárquica. Para prosperar em um ambiente tão competitivo como o enfrentado pelas organizações é necessário um novo tipo de gestão, com um modo de pensar compartilhado por todos, os novos desafios organizacionais exigem novas práticas de gestão;
- b) a Economia do Conhecimento, da força muscular para o cérebro: A economia do conhecimento esta relacionada ao modo como é gerenciada a informação nas organizações. O componente intelectual inerente aos cargos e funções, esta aumentando exponencialmente, exigindo das pessoas um maior conhecimento para a realização de suas tarefas;
- c) a redução do prazo de validade do conhecimento: As rápidas mudanças do ambiente corporativo exigem novos conhecimentos, e como essas mudanças acontecem cada vez mais rápida, o conhecimento precisa ser renovado com a mesma velocidade. Louis Ross, *chief technical officer* da Ford Motor Company, estima que o diploma universitário tem um prazo de validade de aproximadamente 2 anos, sendo assim se um recém formado

- não renovar seus conhecimentos continuamente ele estará fora do mercado em um período menor do que o tempo que levou para se formar;
- d) empregabilidade/Ocupacionalidade Vitalícia é o foco das organizações: A estabilidade e segurança do emprego não dependem mais exclusivamente do trabalho realizado e do tempo de permanência em uma única empresa, para se manter no mercado o profissional precisa desenvolver uma carteira de qualificações e conhecimentos. As qualificações e conhecimentos promovem a capacidade contínua de emprego ao profissional, do ponto de vista da empresa isso é importante por que assim ela mantém uma força de trabalho qualificada e atualizada;
  - e) as organizações tornam-se educadoras: Com o objetivo de desenvolver sua força de trabalho, as empresas estão investindo cada vez mais em programas de educação corporativa. Muitas empresas determinadas a se tornarem líderes de mercado e garantir vantagem competitiva, lançaram universidades corporativas como instrumento interno de desenvolvimento profissional, as universidades corporativas promovem programas de educação e treinamento, em muitas empresas se transformaram em complemento estratégico para educar não apenas funcionários, mas também parceiros, fornecedores, clientes e comunidade.

Esses cinco fatores influenciam a crescente importância dada pelas empresas aos programas de educação corporativa, essa crescente importância se apoia principalmente ao fator estratégico envolvido na educação corporativa.

O termo “Universidade” passou a ser utilizado substituindo os denominados centros de treinamento, isso se deve de acordo com Otranto (2007, p.7) pelo fato de que o nome universidade transmite uma imagem de inovação, compromisso social e preocupação com os colaboradores, além de agregar um maior valor mercadológico. Para Meister (1999, p.35) a metáfora universidade foi adotada para criar a imagem de grande finalidade, de promover o desenvolvimento integral dos trabalhadores garantindo sucesso profissional aos colaboradores, e proporcionando para as organizações uma melhor preparação para enfrentar os desafios corporativos.

### 3.1 O SURGIMENTO DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Foi a partir da década de 50 que algumas empresas nos Estados Unidos

começaram a investir em estruturas específicas para a aprendizagem organizacional, e aos poucos essas empresas perceberam que eram necessárias várias mudanças migrando do treinamento para a aprendizagem continuada e remota (RICARDO, 2007).

Segundo Eboli (2004), o número de organizações com universidade corporativa nos Estados Unidos cresceu de 400 em 1988 para 2000 em 2004. No Brasil, esse crescimento também vem acontecendo, à medida que as organizações percebem a necessidade de repensar seus tradicionais centros de treinamento de desenvolvimento, construindo uma estrutura que as leve a eficácia e sucesso para a estratégia empresarial, agregando valor ao resultado do negócio.

As universidades corporativas surgiram como complemento estratégico para a área de aprendizado e desenvolvimento, pois as organizações necessitam cada vez mais de pessoas capacitadas, que aprendam e se desenvolvam na mesma velocidade com que as mudanças acontecem no mundo dos negócios. As universidades corporativas ganharam força e atenção das empresas a medidas que conseguem despertar potencialidades intelectuais nas pessoas, potencialidades essas que estavam muitas vezes adormecidas ou ainda estavam sendo desperdiçadas.

De acordo com Otranto (2007, p.4), a primeira empresa a criar uma iniciativa nesse sentido foi a *General Eletric* na cidade de *Crotonville*, no ano de 1955, quando lançou a *Management Development Institute*. Mas somente no final da década de 80 outras empresas americanas demonstraram interesse sobre o assunto, passando a desenvolver atividades no sentido de implantar estruturas voltadas para o trabalho com educação corporativa.

Essas empresas estão transformando suas salas de aula corporativas em estruturas de aprendizagem, onde os objetivos principais são desenvolver capacidades que as leve a alcançar novas oportunidades, entrar em novos mercados, melhorar seu relacionamento com clientes e fornecedores e de modo geral ajude a organização a estar preparada para os novos desafios corporativos.

O grande desafio das universidades corporativas é proporcionar ao trabalhador uma aprendizagem que permita a ele o exercício de suas atividades de modo criativo e inovador, desenvolvendo as competências que lhe permitam responder, prontamente, aos problemas do cotidiano do trabalho.

Os modelos de universidades corporativas existentes nas organizações são



variados, mas embora elas sejam diferentes em aspectos superficiais, elas tendem a se organizar em torno de princípios e objetivos semelhantes, em busca do objetivo fundamental – tornar-se uma instituição em que o aprendizado seja permanente (MEISTER, 1999, p.30).


Embora uma universidade corporativa exija certa estrutura física para o desenvolvimento de suas atividades, a principal preocupação de uma universidade corporativa são os programas e as ferramentas de aprendizagem organizacional.

Para Meister (1999) um número cada vez maior de empresas começaram a perceber a necessidade de mudar seu foco e esforços de treinamento e educação, passando de eventos isolados que aconteciam em uma sala de aula, cujo objetivo era desenvolver qualificações isoladas, para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, onde os profissionais aprender uns com os outros, compartilhando conhecimentos e experiências, com o objetivo de solucionar problemas empresariais reais.

A mudança do paradigma do treinamento para o da aprendizagem demanda uma nova forma de trabalhar as práticas de educação dentro das organizações, o conceito de educação corporativa, vem de encontro com as novas demandas exigidas pelas organizações para enfrentar os seus novos desafios.

No quadro a seguir é possível perceber alguns fatores que interferem significativamente no processo de educação nas organizações, e como esses fatores estão evoluindo, reforçando que a universidade corporativa se adapta melhor as novas demandas organizacionais.

Quadro 1 – Principais componentes da mudança no sentido da aprendizagem baseada no desempenho

DEPARTAMENTO DE TREINAMENTO		UNIVERSIDADE CORPORATIVA
Reativo	<b>Foco</b>	Proativo
Fragmentada e descentralizada	<b>Organização</b>	Coesa e Centralizada
Tático	<b>Alcance</b>	Estratégico
Pouco/Nenhum	<b>Endosso/Resp.</b>	Administração e Funcionários
Instrutor	<b>Apresentação</b>	Experiência com várias tecnologias
Diretor de Treinamento	<b>Responsável</b>	Gerentes de unidades de negócio
Público alvo amplo/Profundidade limitada	<b>Audiência</b>	Currículo personalizado por família de cargo
Inscrições abertas	<b>Inscrições</b>	Aprendizagem no momento certo
Aumento das qualificações profissionais	<b>Resultado</b>	Aumento do desempenho no trabalho
Opera como função administrativa	<b>Operação</b>	Opera como unidade de negócio (centro de lucros)
“Vá para o treinamento”	<b>Imagem</b>	“Universidade como metáfora de aprendizagem”

Ditado pelo departamento de treinamento	<b>Marketing</b>	Venda sob consulta
---	------------------	--------------------

Fonte: Meister (1999 p.23-4).

Eboli (1999, p.59) entende que universidade corporativa pode ser conceituada da seguinte forma:

A 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) através de um processo de aprendizagem ativa e contínua. A utilização de tecnologia de ponta acoplada a uma metodologia de trabalho permite que todos dentro da empresa usem as informações disponíveis e atuem como fornecedores de novas informações, alimentando o sistema.

A educação corporativa trabalhada dentro da empresa por meio da universidade corporativa prevê uma participação ativa de todos os envolvidos, nesse conceito, a responsabilidade pelo desenvolvimento organizacional não é mais isolada, desde a direção até os níveis operacionais todos devem estar envolvidos e comprometidos com o desenvolvimento de novas competências e habilidades.

Conforme Meister (1999) existem dez objetivos e princípios que constituem o poder das universidades corporativas no sentido de mobilizar os trabalhadores para formar uma força de trabalho de altíssima qualidade, necessária para que a organização tenha sucesso no mercado global, são eles:

- 1) Oferecer oportunidades de aprendizagem que deem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização;
- 2) Considerar o modelo da universidade corporativa um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem;
- 3) Elaborar um currículo que incorpore os três Cs: Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual, Competências Básicas;
- 4) Treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã;
- 5) Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem;
- 6) Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado;
- 7) Passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o “autofinanciamento” pelas unidades de negócio;
- 8) Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem;
- 9) Criar um sistema de avaliação dos resultados e também dos investimentos;

10) Utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

Na universidade corporativa a ênfase geral é ampliada para englobar não apenas o simples estudo e desenvolvimento das habilidades técnicas, mas também estudar e desenvolver os valores e a cultura organizacional, proporcionar um melhor conhecimento da empresa com relação a seus clientes, fornecedores e concorrentes e criar entre os trabalhadores um conjunto de competências necessárias para o alcance de vantagens competitivas, privilegiando o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades e não apenas a aquisição de conhecimentos técnicos e instrumentais.

Segundo Alperstedt (2001), a Universidade Corporativa se difere do modelo de T&D em duas perspectivas principais. A primeira tem uma abordagem longitudinal e refere-se ao papel desempenhado pelas universidades corporativas, que passam a ser responsáveis pelo alinhamento do processo educacional dos profissionais à estratégia do negócio e às competências essenciais da organização, dessa forma, as universidades corporativas passam a ser entendidas como uma evolução direta do processo de treinamento e desenvolvimento. A segunda, com abordagem transversal, tratando da extensão do público-alvo das ações educacionais desenvolvidas, ofertando seus serviços para além das fronteiras organizacionais, da mudança de atuação de área funcional para unidade de negócio, por meio da comercialização de seus serviços, e do estabelecimento de parcerias com instituições de ensino superior.

A *Corporate University Xchange, Inc.*, uma empresa de consultoria em educação corporativa com sede em Nova York, realizou uma pesquisa com cem reitores de universidades corporativas com o objetivo de identificar e codificar as melhores práticas realizadas, essa pesquisa também buscou identificar como as universidades corporativas emergirão no século vinte e um. Os elementos chave para o projeto, lançamento e gerenciamento de uma universidade corporativa, identificados pela pesquisa são:

- a) Comprometimento da cúpula: O envolvimento genuíno dos CEOs (presidentes das organizações) é apontado por vários diretores de universidades corporativas como um fator vital para o sucesso do lançamento e operação de uma universidade corporativa. Os CEOs das empresas que possuem universidades corporativas de primeira linha

- sabem que, para ter sucesso, a organização tem que desenvolver o conhecimento de seus profissionais, impulsionando a sua produtividade;
- b) alianças de aprendizagem ganham importância: a pesquisa demonstrou que quase a metade das universidades corporativas apresentam algum tipo de aliança com uma instituição educacional de renome. Essas alianças possibilitam que as universidades corporativas validem seus diplomas, garantindo a validade nacional e até internacional de suas práticas de educação. Algo que surge com bastante força nesse sentido são as alianças entre universidades corporativas e instituições com programas de educação a distância e educação on-line;
  - c) utilizando a tecnologia para criação de uma universidade corporativa virtual: O uso da tecnologia possibilita as empresas um maior alcance de suas práticas de educação corporativa com um menor custo. Se nas décadas de 80 e 90 os profissionais precisavam se deslocar por muitos quilômetros para ter acesso a cursos e treinamentos, hoje as tecnologias de comunicação como a internet e vídeo conferência é possível que muitos profissionais estejam conectados ao mesmo tempo, mesmo estando a quilômetros de distância;
  - d) as universidades corporativas operam como empresas: As principais universidades corporativas pesquisadas operam como unidades de negócios, atuando como um negócio independente das empresas em que estão vinculadas. Nesse modelo de gestão elas enfocam a compreensão e a satisfação das necessidades de seus clientes (funcionários, fornecedores ou clientes da empresa), desenvolvem ideias orientadas para o negócio, vinculadas às questões estratégicas da empresa.

### 3.2 AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS NO BRASIL

De acordo com Eboli (2004), no Brasil, a adoção desse conceito começou na década de 90, com o advento de um mercado cada vez mais globalizado, pressionando assim as organizações a investir na qualificação de seus colaboradores e a se comprometer com seu desenvolvimento contínuo, como um elemento chave na criação de diferencial competitivo.

Ainda conforme Eboli (2004), a primeira iniciativa registrada no Brasil no

sentido de implantação de uma universidade corporativa, aconteceu em 1992 pela empresa Accor, quando estabeleceu uma parceria com o Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG, para a criação de um curso de pós graduação *latu sensu*, que fosse reconhecido pelo MEC – Ministério da Educação. O principal objetivo dessa parceria era garantir o reconhecimento legal aos cursos desenvolvidos na Accor. Em seguida foi divulgada a implantação da Universidade Martins do Varejo (1994); a Universidade Brahma (1995); a Universidade do Hambúrguer (1997), do McDonald's; o Visa Training (1997) e que, posteriormente, originou a Universidade Visa, lançada oficialmente em 2001; a Universidade Algar (1998); a Alcatel University (1998); o Siemens Management Learning (1998); a Boston School (1999), do Bank Boston; a Universidade Datasul (1999). Assim, na década de 90, cerca de dez empresas constituíram suas Universidades Corporativas.

A partir do ano 2000, um numero expressivo de organizações iniciaram a implementação de Universidades Corporativas no Brasil, estima-se que hoje mais de 500 empresas nacionais ou multinacionais, publicas ou privadas, estão desenvolvendo atividades de educação por meio de universidades corporativas.

Outro fato importante na história das universidades corporativas no Brasil que é apontado por Casarini e Baumgartner (2012) foi a criação, em 2004, da Associação Brasileira de Educação Corporativa (ABEC), que foi criada com o intuito de expressar a vontade do Estado de dialogar com as organizações e compreender o que se passava dentro delas, com a expectativa de que tal iniciativa pudesse ajudar as empresas a responder com mais rapidez às demandas criadas pela abertura econômica. O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comercio Exterior (MDIC), ficou com a responsabilidade de liderar a relação entre empresas e a ABEC, promovendo e estimulando encontros, discussões e formando redes de interesses, incentivando projetos empresariais e debates acadêmicos, popularizando o tema educação corporativa nas empresas. Em 2009 a associação ganhou uma nova sigla sendo denominada a partir de então de AEC Brasil.

Algo que marca a atuação da AEC Brasil é a publicação de obras relevantes para o estudo da educação corporativa, pode-se destacar em 2004 a publicação do primeiro volume da série 'O futuro da indústria', cuja primeira edição foi denominada Educação corporativa: contribuindo para a competitividade, nessa obra observa-se a abertura de um canal para espaços de cooperação público-privada nas áreas de

educação, inovação tecnológica e modernização industrial. Em 2005 no segundo volume da série, destaca-se o artigo 'O mapa estratégico da indústria e o empreendedorismo', que menciona uma ação fundamental na área de educação e saúde, a promoção da cultura empreendedora e a importância de difundir os valores da livre iniciativa e da ética empresarial. Já em 2006 o terceiro volume da série, 'Tendências tecnológicas e a indústria brasileira', teve como tema principal a tecnologia utilizada nas indústrias, privilegiando os debates sobre as inovações aplicadas às plantas industriais e o contexto de políticas públicas em pesquisas, desenvolvimento e inovação. Ainda em 2006 foi publicada a coletânea 'Educação corporativa: reflexões e práticas', destacando a necessidade de incorporar o compromisso com a educação continuada dos agentes envolvidos, não deixando essa prática restrita somente a grandes empresas, possibilitando que a educação corporativa aconteça também em médias e pequenas empresas, que representam grandes geradoras de empregos formais no Brasil. Desde sua criação a AEC Brasil vem ganhando a adesão de muitas empresas nacionais e multinacionais com unidades no país, a troca de experiências entre os membros que compõem a AEC Brasil que acontecem em minifóruns, debates, pesquisas, palestras, publicações e encontros, vem possibilitando a implantação e aperfeiçoamento dos sistemas de educação corporativa.

No Brasil, presenciamos um movimento, talvez sem precedentes em nossa história, no sentido de qualificar e educar os trabalhadores para elevar os patamares de desempenho das empresas (EBOLI, 2004, p. 63).

Na Pesquisa Nacional Práticas e Resultados da Educação Corporativa realizada em 2009 pela Fundação Instituto de Administração – FIA, onde foram pesquisadas 54 empresas que trabalham com universidades corporativas, essa pesquisa constatou vários aspectos importantes relativos a atuação das universidades corporativas. Entre as informações mais importantes apresentados na pesquisa, pode-se destacar:

- a) 96% das empresas já possuíam suas universidades corporativas constituídas a mais de 2 anos;
- b) em 44% das empresas a posição hierárquica do responsável pela gestão da universidade corporativa é de dois níveis abaixo do CEO (*Chief Executive Officer*) da organização;
- c) internamente as ações desenvolvidas pelas universidades corporativas

destinam-se aos trabalhadores dos níveis: administrativo, executivo, operacional e de estagiários ou *trainees*;

- d) do ponto de vista externo as universidades corporativas desenvolvem ações para atingir trabalhadores terceirizados e a comunidade onde a empresa esta inserida, mas 33% das empresas pesquisadas não desenvolvem ações voltadas ao publico externo a organização;
- e) a maioria das ações educacionais desenvolvidas estão relacionadas a obtenção de vantagem competitiva, a atingir os objetivos estratégicos e a disseminação da cultura organizacional;
- f) ainda com relação as ações educacionais, segundo a pesquisa elas auxiliam na melhoria da qualidade da gestão e para a melhoria da qualidade processos organizacionais;
- g) a maioria dos programas educacionais desenvolvidos são de curta duração;
- h) os programas educacionais são desenvolvidos para atender as demandas das unidades estratégicas de negócios e para corrigir lacunas de habilidades;
- i) 79% dos programas educacionais são exclusivamente presenciais, 17% são de educação à distancia e 13% são desenvolvido de modo misto;
- j) a aplicação do conhecimento gerado pela educação corporativa auxilia principalmente na resolução de problemas e na formação de lideranças;

Notadamente a educação corporativa vem ganhando grande destaque no Brasil, muitas empresa estão criando estruturas como universidades corporativas para desenvolver suas estratégias de educação, buscando alinhar o desenvolvimento e aperfeiçoamento de seu capital humano as suas estratégias corporativas.

De acordo com Casarini e Baumgartner (2012), presenciamos também a queda de alguns mitos relacionados ao tema, como:

- a) as universidades corporativas requerem mais recursos do que se aporta aos tradicionais centros de treinamentos;
- b) as universidades corporativas vieram para substituir as universidades tradicionais.

Em contrapartida alguns conceitos estão se consolidando sobre o tema, como por exemplo, o fato da universidade corporativa ser um sistema estratégico e

integrado de formação de pessoas, que necessita de revisões periódicas, e o fato de que o envolvimento dos líderes em todas as etapas do projeto é fundamental para o sucesso das universidades corporativas.

### 3.3 A UNIVERSIDADE CORPORATIVA E O PARADIGMA DA APRENDIZAGEM

Para Senge (2000, p.37): “À medida que o mundo torna-se mais interligado e os negócios mais complexos e dinâmicos, o trabalho precisa ligar-se em profundidade à aprendizagem”.

A solução dos problemas organizacionais não podem ser resolvidos somente pela alta administração. Todos podem e devem contribuir para que as práticas de gestão sejam melhoradas, as respostas precisam ser rápidas e para que isso aconteça é fundamental que todos se envolvam no processo de gestão. Mas como envolver e comprometer todos a pensar e agir de modo proativo? O único caminho é a educação, conforme Senge (2000, p.38): “As organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização”.

Percebemos que o sucesso e os lucros de uma organização são proporcionais aos investimentos feitos nas atividades de atrair, manter e desenvolver seus trabalhadores, dessa forma melhorar as práticas de educação corporativa é mais do que uma tendência, é um fator de sobrevivência e sucesso.

O conceito de ‘Universidade Corporativa’ vem de encontro com os conceitos de Aprendizagem Organizacional, fazendo com que a universidade corporativa seja uma alternativa viável e eficaz para se trabalhar a aprendizagem dentro das organizações. O modelo de treinamento inovador e altamente desenvolvido representado pelas universidades corporativas é um parâmetro valioso para empresas de todos os tipos e tamanhos interessadas em aprimorar seus programas de educação corporativa (MEISTER, 1999).

O modelo de universidade corporativa é baseado no desenvolvimento de competências e vincula o processo de aprendizagem com as necessidades estratégicas das organizações.

Na revista ‘Guia 2012 Você S/A As Melhores Empresas para Você Trabalhar’, publicada em setembro de 2012, dos 136.381 funcionários que responderam à pesquisa que deu origem ao Guia, 25% destacam como o fator mais importante para



determinar o melhor lugar para se trabalhar as práticas de aprendizado e desenvolvimento, perdendo apenas para o item satisfação e motivação com 51,1% dos pesquisados, apontando esse item como o mais importante para determinar um bom lugar para se trabalhar. Isso reforça a ideia de que os investimentos realizados em educação corporativa geram resultados positivos para as organizações.

Também na revista *Época*, edição especial: 'As 130 melhores empresas para trabalhar', publicada em agosto de 2012, constata-se que das 10 primeiras colocadas no ranking entre as grandes e multinacionais, o que os funcionários mais valorizam é o desenvolvimento pessoal, esse item aparece como o mais valorizado em todas as 10 primeiras colocadas. Com relação às Universidades Corporativas, no ranking da 25 melhores entre as grandes e multinacionais, 12 responderam que possuem Universidade Corporativa como estratégia para aprendizado e desenvolvimento de seus trabalhadores.

A capacidade da educação corporativa de ativar a inteligência, a inventividade e a energia das pessoas é primordial para aumentar a capacidade competitiva de uma organização, porque trabalhando com a aprendizagem organizacional as empresas possibilitaram aos seus trabalhadores a capacidade de aprender novas práticas e processos e desenvolver novas habilidades, o que proporciona para a empresa potencial de sucesso.

Sendo assim, a educação corporativa propiciando aprendizagem, propicia a melhoria do ser humano, que propicia a melhoria da empresa e da comunidade em que ambos estão inseridos. Para Garvin (2000, p.55):

As organizações que aprendem são habilidosas em cinco atividades principais: solução de problemas de maneira sistemática, experimentação de novas abordagens, aprendizado com as próprias experiências e antecedentes, aprendizado com as experiências e melhores práticas alheias, e transferências de conhecimentos rápidos e eficientes em toda a organização.

É necessário que as organizações entendam que não é possível criar e sustentar vantagem competitiva sem a capacitação e o desenvolvimento integral de seus trabalhadores, e que essa capacitação e desenvolvimento passa inevitavelmente pela educação corporativa. Modificar a forma tradicional de treinamento para um modelo moderno e flexível de aprendizagem, que é a universidade corporativa.

Para responder prontamente as novas exigências do mercado global exige-se das organizações um estilo de gestão flexível e visionário, entre os diversos aspectos a serem adaptados para modernizar a sua forma de atuação, o estabelecimento de uma forma inovadora de aprendizado é uma das mudanças mais importantes, pois todas as atividades organizacionais se apoiam na ação das pessoas e quanto mais qualificadas as pessoas, melhores serão as atividades desenvolvidas por elas, e conseqüentemente melhor será o resultado alcançado pelas organizações.

Para Meister (1999), a universidade corporativa incorpora a filosofia de aprendizagem da organização, uma mentalidade focada em promover a todos os níveis de colaboradores conhecimentos, habilidades e competências necessárias para alcançar os objetivos estratégicos da organização, ela deve encorajar os profissionais a se esforçarem continuamente para desenvolver novas competências durante toda a sua vida de trabalho.

Segundo Casarini e Baumgartner (2012), muitos departamentos de treinamento tradicionais operam como “anotadores de pedidos”, onde os clientes (departamentos da organização) apresentam seus pedidos de treinamento e o departamento de treinamento localiza ou cria cursos para atender a esses pedidos, apresentando uma postura totalmente reativa ao processo de desenvolvimento de competências e habilidades.

Já nas universidades corporativas são criados ambientes de aprendizagem estruturados de modo que elas sejam proativas, agindo estrategicamente para desenvolver as competências e habilidades para que a empresa atenda suas necessidades competitivas.

Para Eboli (2004, p.48):

A finalidade básica de um Sistema de Educação Corporativa – SEC é fomentar o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas imprescindíveis para a viabilização das estratégias de negócios, de forma sistemática, estratégica e contínua.

Fica evidente na descrição dos os autores o caráter estratégico dado aos sistemas de educação corporativa, que são desenvolvidos dentro das organizações pelas universidades corporativas.

Para Eboli (2004), em seu livro “Educação Corporativa no Brasil: Mitos e

Verdades”, os sistemas de educação corporativa apresentam sete princípios de sucesso, que dão um enfoque conceitual e metodológico para a concepção, implantação e análise de projetos de educação corporativa desenvolvidos pelas organizações. Esses princípios são:

- 1) Competitividade: De acordo com Meister (2001), as universidades corporativas trazem vantagens competitivas para as empresas, em uma pesquisa realizada pela Corporate University Xchange com 120 empresas que possuem ações negociadas na bolsa de valores, 56% delas apontam em seus relatórios anuais, dados relativos a ação de suas universidades corporativas. Essas empresas possuem uma visão clara que os investimentos realizados em educação contribuem significativamente para o alcance de vantagens competitivas e para a atração e retenção de talentos. O aumento do nível de competitividade de uma organização passa necessariamente pela instalação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas empresariais e humanas. Com relação às competências críticas, Eboli (2004, p.86) destaca alguns pontos importantes:
  - a) as competências críticas devem oferecer reais benefícios aos clientes e consumidores;
  - b) as competências críticas devem ser difíceis de ser imitadas;
  - c) as competências críticas não se limitam apenas às paredes da organização;
  - d) as competências críticas não se limitam aos produtos físicos ofertados;
  - e) para que o sistema de educação corporativa proporcione de fato o aumento da competitividade empresarial, é importante que exista um alinhamento entre o desenvolvimento dos talentos humanos e as estratégias de negócio.
- 2) Perpetuidade: o sistema de educação corporativa não deve se limitar ao desenvolvimento do potencial de cada profissional, deve também desenvolver um processo que proporcione a transmissão da cultura organizacional, a fim de perpetuar a existência da empresa. “A educação corporativa é um dos principais veículos de consolidação, fortalecimento e disseminação da cultura empresarial” (EBOLI, 2004, p. 115).  
Nesse sentido os principais objetivos do sistema de educação corporativa

devem ser:

- a) o principal veículo de fortalecimento, consolidação, integração e disseminação da cultura empresarial;
  - b) conscientizar gestores, líderes e suas equipes a importância de aceitar, vivenciar e praticar a cultura empresarial;
  - c) alinhar e disseminar a cultura empresarial da organização com os integrantes da cadeia de valor em que a empresa atua;
  - d) disseminar externamente a imagem da empresa, associando essa imagem aos valores e princípios culturais da organização;
- 3) Conectividade: O grande desafio que se apresenta para as empresas verdadeiramente competitivas, não é mais somente produzir bens e serviços, mas sim desenvolver atividades que gerem soluções integradas para clientes, consumidores e toda a cadeia de valor da empresa. Segundo Eboli (2004), os principais desafios das empresas nessa área são:
- a) aprender a lidar com a rápida obsolescência do conhecimento, associada ao sentido constante de urgência;
  - b) incorporar ritmo, rapidez e precisão, que são os princípios fundamentais da gestão do conhecimento;
  - c) entender que conhecimento não é coleção, mas sim conexão;
  - d) descobrir como a aprendizagem pode ser estimulada e intensificada;
  - e) investigar como o conhecimento organizacional pode viabilizar o suporte as estratégias de negócio, por meio do desenvolvimento das competências críticas;
  - f) ampliar a rede de relacionamentos internos e externos da organização;
- Ainda para Eboli (2004, p.129), a universidade corporativa é um processo e uma mentalidade que permeiam toda a organização e deve estimular as pessoas a compartilhar os conhecimentos considerados críticos para o negócio da empresa, criando e fortalecendo uma rede interna e externa de relacionamentos.
- 4) Disponibilidade: recursos educacionais de fácil uso e acesso, proporcionando condições favoráveis para que todos possam realizar a aprendizagem a qualquer hora e lugar. Meister (1999), defende que a tecnologia é uma importante ferramenta para acelerar o aprendizado. A utilização da aprendizagem virtual está causando um forte impacto nas empresas,

proporcionando uma revolução nas tradicionais centros de treinamento, mostrando-se muito eficaz em:

- a) estimular as pessoas ao aprendizado contínuo e ao autodesenvolvimento;
  - b) favorecer o compartilhamento do conhecimento organizacional;
  - c) aumentar a velocidade do aprendizado;
  - d) melhorar a comunicação interna e externa;
  - e) ampliar a rede de relacionamento da empresa com sua cadeia de valor;
  - f) diminuir os custos com treinamento;
  - g) aumentar a produtividade;
- 5) Cidadania: desenvolver e incentivar o exercício da cidadania individual e corporativa, buscando a construção social do conhecimento organizacional, pela formação de atores sociais, capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional. A cidadania empresarial vem ganhando espaço e importância nas ações corporativas, estimulando as empresas a adotar posturas firmes e inovadoras diante de questões relacionadas à ética e à responsabilidade social, buscando melhorar a relação entre empresas e sociedade (EBOLI, 2004). De acordo com Meister (1999), um dos princípios fundamentais das universidades corporativas é o desenvolvimento da cidadania corporativa, incorporando no currículo de seus cursos ações que busquem:
- a) estimular o orgulho do funcionário e fortalecer seu vínculo com a empresa;
  - b) construir uma relação mais saudável e produtiva entre gestores e funcionários, e relações construtivas em negócios com outras organizações;
  - c) atrair e manter profissionais de alto desempenho;
- 6) Parceria: Desenvolver continuamente as competências críticas em seus colaboradores e *stakeholder* é uma tarefa complexa, que envolve o estabelecimento de parcerias interna e externas, do ponto de vista interno são necessárias parcerias com líderes e gestores, para que eles se envolvam com a educação de suas equipes e se responsabilizem pela efetiva aprendizagem delas, além de desempenhar o seu papel de educador. Já do ponto de vista externo as parcerias importantes são aquelas estabelecidas com

universidades e instituições de ensino superior, além, das parcerias com clientes, fornecedores e sociedade que compõem a cadeia de valor da organização.

Trabalhar, aprender e educar estarão cada vez mais associados e integrados à vida corporativa, e a prática exemplar da liderança educadora será o alicerce para a construção do ideal organizacional almejado (EBOLI, 2004).

- 7) Sustentabilidade: Um bom sistema de educação corporativa deve sempre buscar agregar valor ao negócio, isso inclui buscar fontes alternativas de recursos para ser autossustentável. Além de auxiliar a organização a garantir sua sustentabilidade, a universidade corporativa deve demonstrar a efetividade de suas ações. Segundo Eboli (2004, p. 219), a percepção da ineficácia dos programas de educação corporativa, o acirramento da competitividade e o aumento da crise econômica vivenciada pelas empresas colaboram com a preocupação crescente das empresas em não desperdiçar recursos com programas que não sejam traduzidos em resultados mensuráveis.

Nesse sentido é necessário o estabelecimento de indicadores de medição da efetividade dos programas de educação corporativa, esses indicadores podem ser:

- a) melhoria da qualidade de produtos e serviços;
- b) maior participação de mercado;
- c) melhoria da qualidade de atendimento;
- d) melhora da imagem institucional;
- e) prêmios recebidos;
- f) lançamento de novos produtos;
- g) expansão dos negócios;

A nova filosofia de aprendizagem organizacional é explicada por Meister (1999, p.235), no quadro abaixo:

Quadro 2 – Nova filosofia de aprendizagem organizacional

Treinamento como evento	Aprendizagem para melhorar o desempenho
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco difuso</li> <li>• Parceiro intelectual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco dirigido</li> <li>• Parceiro empresarial</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turmas e programas destinados a abordar problemas corporativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turmas e programas destinados a abordar imperativos estratégicos da organização</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interação global</li> <li>• Orientação para iniciativas corporativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboração global</li> <li>• Orientação para as necessidades da</li> </ul>

amplas	organização e das unidades de negócio
--------	---------------------------------------

Fonte: Adaptado pelo autor (MEISTER, 1999, p.25)

A migração de um centro de treinamento e desenvolvimento tradicional para um sistema de educação corporativa, esta dando força e foco estratégico para as ações organizacionais, para tanto é essencial que as empresas desenvolvam ações educacionais que respeitem as atuais necessidades corporativas, indo muito além da simples reprodução de cursos com formato e conteúdo pré-definido e que pouca ou nenhuma adaptabilidade as reais necessidades organizacionais. Portanto um sistema de educação corporativa bem sucedido e que trabalha o paradigma da aprendizagem deve considerar que aprender e crescer vai muito além do treinar e ensinar.

### 3.4 PROJETANDO A UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Como em todas as atividades empresariais, a criação e implantação de uma universidade corporativa, precisa acontecer de modo planejado e estruturado, pois, um sistema de educação corporativa concebido dentro dos critérios certos, possui uma maior probabilidade de cumprir com seus objetivos.

Para Meister (1999, p.62), a lição geral é que o lançamento de uma universidade corporativa é interativo e passa por várias fases, sendo que cada uma delas gera outra e o ciclo todo dura em média 18 meses, pular uma dessas fases pode criar uma falsa sensação de velocidade, mas essa “pressa” demonstrada por algumas organizações na implantação de uma universidade corporativa pode levar ao baixo desempenho inicial do sistema de educação corporativa, o que é muito perigoso para a continuidade dos trabalhos de educação dentro da empresa, pois um sistema de educação corporativo que não gere resultados positivos pode deixar de existir, e tudo isso pode ser resultado de uma falha no processo de planejamento e implantação da universidade corporativa.

Uma universidade corporativa não é criada de baixo para cima, e mesmo que os gerentes de nível médio, os executivos de recursos humanos e os dirigentes de treinamento tenham uma clara noção da necessidade e importância de uma universidade corporativa, nada vai acontecer sem que a alta cúpula administrativa da organização se envolva e esteja comprometida com o projeto do sistema de

educação corporativa.

Ao contrário do que acontecia no passado quando os gestores da alta cúpula da organização pareciam indiferentes as recomendações do diretor de treinamento, hoje percebe-se, que por trás das melhores e mais reconhecidas universidades corporativas, temos CEOs envolvidos profundamente com as práticas desenvolvidas por esses sistemas de educação corporativa. Esses CEOs reconhecem que apenas se a aprendizagem acontecer de modo amplo e profundo em toda a organização, a empresa será capaz de competir com sucesso no mercado global.

Segundo Meister (1999), esses altos executivos normalmente começam seu entendimento sobre o sistema de educação corporativa, fazendo e respondendo algumas perguntas, como:

- a) que qualificações nossos funcionários precisam para nos permitir atingir nossas metas no século vinte e um?
- b) como estamos treinando nossos funcionários?
- c) quanto estamos investindo na educação de nossos funcionários?
- d) como estamos gerenciando esses investimentos?
- e) qual o retorno desse investimento?

Após perceber que é por meio da aprendizagem organizacional que as organizações podem ser desenvolver, e criar condições que lhes permitam alcançar melhores resultados, o próximo passo é desenvolver um projeto que crie um sistema de educação corporativa que realmente cumpra seu papel. Nesse sentido Meister (1999) descreve dez componentes fundamentais do projeto de uma universidade corporativa, esses componentes devem estar presentes no projeto e fazer parte do dia a dia da gestão das universidades corporativas, são eles:

- a) formar um sistema de controle: o sistema de controle tem como principal finalidade vincular as principais estratégias empresariais ao projeto de desenvolvimento de soluções de aprendizagem;
- b) criar uma visão: uma clara visão de futuro, permite que todos os envolvidos com a gestão da universidade corporativa caminhem na mesma direção. A declaração de visão deve ser inspiradora, memorável, confiável e concisa, ela deve também evoluir junto com a universidade corporativa;
- c) recomendar o alcance e a estratégia de obtenção de recursos: inicialmente a universidade corporativa deve definir claramente o alcance de suas operações, ou seja, a quais públicos se destinam suas ações de



aprendizagem (em nível interno e externo), depois de definir o alcance das suas atividades, é preciso definir de onde virão os recursos financeiros para desenvolver tais ações;

- d) criar uma organização: um sistema de educação corporativo organizado é aquele que define de modo claro como as ações de educação vão acontecer, de quem é a responsabilidade pela organização e execução das atividades, quem fará a supervisão, como acontecerão os registros das ações e como tudo será avaliado e comunicado;
- e) identificar interessados: uma das características mais marcantes de uma universidade corporativa é a maior amplitude do público alvo, que vai além dos portões das empresas, atingindo toda a cadeia de valor da empresa. Essa identificação do público alvo das atividades de educação corporativa pode e deve evoluir, assim como as necessidades e competências empresariais mudam, o público alvo também muda;
- f) criar produtos e serviços: estando claro quais são as competências, os conhecimentos e as qualificações que a empresa precisará no futuro, passa ser necessário o desenvolvimento de um modelo de soluções de aprendizagem que satisfaça essas necessidades. Esses modelos de aprendizagem organizacional, vão nortear a atuação da universidade corporativa.
- g) selecionar parceiros de aprendizagem: para atender aos modelos de aprendizagem desenvolvidos, a universidade corporativa precisa selecionar parceiros, que vão desde fornecedores de treinamentos, consultores e instituições de ensino superior, esses parceiros vão ajudar a universidade corporativa a atender as demandas exigidas pelos colaboradores e *stakeholders*;
- h) esboçar uma estratégia de tecnologia: é importante definir como a tecnologia vai ser utilizada para desenvolver as atividades da universidade corporativa, como a tecnologia será usada para treinar os colaboradores. Além de diminuir os custos dos treinamentos realizados, a tecnologia torna possível a realização de atividades de modo simultâneo em locais distantes, bem como uma maior velocidade e flexibilidade no aprendizado;
- i) criar um sistema de avaliação: o modelo de universidade corporativa prevê que a avaliação dos treinamentos realizados vá muito além da soma do

numero de horas de treinamento em determinado período, é necessário um sistema de avaliação de resultados que verdadeiramente mensure a efetividade das atividades desenvolvidas e dos investimentos realizados;

- j) comunicar... comunicar ... comunicar: com o objetivo de fortalecer a imagem da universidade corporativa dentro da organização e esclarecer a todos as ações que estão sendo desenvolvidas, é importante que a universidade corporativa realize uma comunicação assertiva tanto para o publico interno quanto para o publico externo.

A orientação oferecida por esses dez componentes fundamentais para a criação de uma universidade corporativa, auxiliam as empresas a criar e implementar um sistema de educação corporativa dentro de padrões que pode garantir o sucesso do processo de aprendizagem organizacional.

#### 4 INDICADORES DE DESEMPENHO NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Os indicadores de desempenho da educação corporativa fornecem para os gestores os subsídios necessários para decidir sobre a continuidade dos programas de educação na organização, demonstrar de modo claro quais são os resultados para o negócio da empresa, alcançados pela intervenção das práticas de educação corporativa, ajuda a manutenção dos programas de educação e no aumento dos investimentos realizados nessa área.

De acordo com Starec (2012, p.111), uma questão importante relacionada aos processos de educação corporativa, é a problemática sobre os efeitos da avaliação de resultados dos programas de treinamento, em época de crise, em um cenário de incertezas, a pressão pelo retorno sobre o investimento é muito grande. O que se percebe é uma crescente inquietação com a eficácia dos programas de treinamento, que passam necessariamente por melhor entendimento sobre as condições de eficiência e as múltiplas variáveis que agem sobre as práticas educacionais nas organizações.

A avaliação de resultados da educação corporativa começa a ganhar destaque com o surgimento da administração científica, sendo utilizada para controlar e disciplinar o trabalhador na execução de suas tarefas, conforme relatam Brandão e Guimarães (2001 *apud* HIPÓLITO; REIS 2002).

A avaliação e medição dos resultados são procedimentos imperativos para que as práticas de educação corporativa não sejam consideradas ineficientes. Uma das mais polêmicas afirmações sobre esse assunto é a de que muitas práticas de educação corporativa não tem acrescentado resultados financeiros ao negócio da empresa (EBOLI, 2002).

Ainda segundo Eboli (2002, p.219): Um dos maiores desafios enfrentados hoje pelas empresas é criar indicadores eficazes de mensuração dos resultados obtidos com os investimentos em treinamento. Os indicadores usados tradicionalmente refletem a realidade interna (numero de dias de treinamento, horas de treinamento por funcionário, média do custo de treinamento, numero de pessoas treinadas, número de cursos oferecidos, etc) e pouco auxiliam na compreensão de quanto o negócio foi realmente beneficiado com o treinamento.

Os indicadores utilizados para mensurar os resultados dos programas de educação corporativa precisam estar vinculados aos resultados do negócio, afim de comprovar os benefícios gerados para a organização e para o alcance dos objetivos e das metas organizacionais.

Atualmente existe muita dificuldade em se avaliar os resultados dos investimentos em educação corporativa. Isso se deve a complexidade das inúmeras variáveis envolvidas no processo de educação e aprendizagem (HORNEAUX, 2010). Ainda de acordo com este autor, os principais aspectos complicadores relacionados à avaliação das práticas de educação corporativa são: falta de identificação de foco mais claro dos processos estratégicos; tendência de se tratar a educação corporativa mais pelos aspectos técnicos e menos a partir de uma visão estratégica e integrada; tendência de se utilizar uma abordagem financeira para assuntos da área; e existência de elementos de natureza política e comportamental envolvidos no processo.

Percebe-se uma movimentação com relação aos reais resultados alcançados pelos programas de educação corporativa, muitos estão questionando sua verdadeira eficácia, no sentido de contribuir para o desenvolvimento de competência que melhorem efetivamente os resultados das organizações.

A avaliação do impacto da formação no aumento da produtividade ou da performance individual é uma questão recente no cenário empresarial, sendo assim ainda existem muito a se pesquisar e desenvolver no sentido de mensuração dos resultados e do retornos efetivos dos investimentos em formação profissional.

Conforme Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010), existem basicamente três motivos para realização da avaliação de resultados em educação corporativa. O primeiro motivo é justificar os investimentos realizados em educação corporativa, pois, quando há redução do orçamento, busca-se eliminar custos e, muitas vezes, os treinamentos são vistos como dispensáveis, sendo um dos primeiros itens a serem cortados. Outro motivo refere-se à tomada de decisão sobre a continuidade ou não de um programa de educação corporativa, assim, a utilidade de um programa pode ser determinada por meio de sua avaliação. Por fim, para os programas de treinamento mantidos pela organização, torna-se necessário verificar maneiras de melhorá-los. Entretanto, o autor destaca que, apesar de necessária, a avaliação não é realizada pela maioria das empresas, e as principais razões disso são:

- a) não considerar importante ou urgente;

- b) não saber o que e como fazer;
- c) a alta direção da organização não pressiona para que seja realizada. pois os executivos da empresa estão preocupados com outros fatores, como lucro, retorno sobre o investimento, valor das ações etc.;
- d) os profissionais de treinamento acomodam-se, sentindo-se seguros no emprego e não vendo necessidade de fazer atividades além das já realizadas;
- e) os profissionais de treinamento têm outras atividades que julgam mais importantes ou que preferem realizar.

Phillips (1991) destaca algumas suposições errôneas sobre o processo de avaliação de treinamento, as quais o autor chama de mitos, que podem estar contribuindo para a não implantação de processos de avaliação. Segundo ele existem 11 desses mitos, são eles:

Mito 1 - Não é possível mensurar os resultados dos treinamentos: Persiste a ideia de que é impossível identificar e calcular os resultados dos programas de treinamentos. Entretanto segundo o autor existem várias tecnologias e métodos que podem mensurar os resultados de qualquer tipo de treinamento, torna-se fundamental uma mudança de atitude com relação a necessidade de avaliação.

Mito 2 – Não se sabe qual informação deve ser coletada para a avaliação: Se o objetivo do treinamento esta claro, fica evidente quais são as informações necessárias para a avaliação, se o treinamento tem foco em desempenho, fica evidente quais informações devem ser coletadas.

Mito 3 – Não existe utilidade para a avaliação de treinamento, se não é calculado o retorno sobre o investimento - ROI: Existem motivos não econômicos para se implementar um programa de educação corporativa, alguns treinamentos são criados para atender demandas subjetivas, nesses casos não é possível ser tão específico como no calculo do ROI, ai surge a importância de outras técnicas de avaliação.

Mito 4 – A mensuração de resultados só é efetiva nas áreas de produção e finanças: Todas as áreas funcionais da empresa precisam prestar contas de suas ações e a área de educação corporativa não está de fora desse contexto, daí a importância de mensurar resultados de modo consistente.

Mito 5 – O CEO (*Chief Executive Officer*) não exige a mensuração dos

resultados da educação corporativa, sendo assim não é necessário fazer isso: Pode ocorrer do CEO passar a exigir a mensuração de resultados para a liberação de orçamento para novos programas de treinamento, pode ocorrer também à troca repentina do CEO e o novo dirigente exigir a avaliação de resultados. Outro fator importante é o fato de que o CEO sempre avalia os esforços despendidos em programas de treinamento, e essa avaliação é explícita ou implícita, sendo assim na ausência de uma avaliação dos resultados dos programas de educação corporativa, o CEO vai fazer a sua própria avaliação com base em dados reais ou até mesmo pela ausência dos mesmos.

Mito 6 – Existem muitas variáveis que afetam a mudança de comportamento das pessoas na organização, dificultando a avaliação do real impacto causado pelo programa de educação corporativa: É possível isolar as variáveis que afetam a área de treinamento, sendo possível medir o impacto do treinamento mantendo as outras variáveis constantes. Mesmo que as mensurações não sejam totalmente precisas, elas são melhores do que não se fazer nenhuma mensuração.

Mito 7 – A avaliação traz críticas ao processo de educação corporativa: Os resultados das avaliações podem trazer informações desfavoráveis sobre o programa de educação corporativa, demonstrando falhas existentes no processo. A organização deve estar preparada para esse *feedback*, pois é através dele que os programas de educação corporativa serão aperfeiçoados.

Mito 8 – O departamento de treinamento não precisa comprovar sua experiência e importância: A importância dos processos de educação corporativa não é discutida, mas a mensuração dos resultados é imperativo para a manutenção das ações, bem como a ampliação dos investimentos nessa área.

Mito 9 – A ênfase em avaliação de resultados, deveria ser a mesma em todas as organizações: O interesse em avaliar os programas de educação corporativa depende do tamanho da organização e do valor do investimento realizado nesses programas, em empresas pequenas com processos informais de treinamento o interesse em avaliar os treinamento é menor, já em organizações maiores, com um volume considerável de investimento em educação, a importância e a necessidade de avaliação é crescente.

Mito 10 - Medir o progresso em direção aos objetivos do treinamento é uma estratégia de avaliação adequada: Os objetivos do treinamento estão voltados diretamente para o conteúdo, as atividades de aprendizagem e as melhorias imediatas pós-treinamento, assim se a avaliação levar em consideração somente os objetivos do treinamento, ela será inadequada, pois não vai considerar o impacto do programa no longo prazo, e nem as mudanças e resultados em nível organizacional.

Mito 11 – Técnicas de avaliação representam alto custo para a organização: A avaliação do programa de educação corporativa representa uma pequena parte do processo de educação, portanto o seu custo é proporcional ao seu tamanho.

Os mitos e principalmente a falta de conhecimento sobre as técnicas de avaliação de resultados da educação corporativa, faz com que muitas organizações não realizem de modo adequado a mensuração dos resultados dos seus programas de educação.

Um estudo conduzido pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD) (2008) realizado com 429 organizações constatou que 40% delas realizam a avaliação dos impactos dos programas de educação por meio de indicadores de desempenho, 30% analisam a opinião dos participantes, 13% o fazem por meio da percepção dos clientes internos e 17% não realizam nenhuma ação para mensurar o impacto dos programas de educação corporativa.

#### 4.1 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

A avaliação de resultados em educação corporativa ainda é um tema recente com poucas pesquisas. Assim, faz-se necessário apoiar-se nas teorias de avaliação de resultados de treinamento, as quais apresentam estudos desde a década de 1950 (KIRKPATRICK; KIRKPATRICK, 2010).

Os modelos apresentados nesse estudo são os mais relevantes e utilizados pelas universidades corporativas brasileiras e mundiais, esses modelos foram desenvolvidos por diversos autores, os modelos apresentados são: Kirkpatrick, Hamblin, Phillips, MAIS de Borges-Andrade, Fitz-enz, Modelo de Produtividade de Allen & McGee, O BSC de Norton & Kaplan e o Modelo dos 6 Ds de Wick, Pollock & Jefferson.

#### 4.1.1 Modelo de Kirkpatrick

O autor pioneiro a escrever sobre o tema avaliação de treinamentos foi Kirkpatrick que estudou o tema em sua tese de doutorado em 1959 (KIRKPATRICK ; KIRKPATRICK, 2010). Ele propôs que a avaliação fosse realizada em quatro níveis sequenciais, quais sejam reação, aprendizagem, comportamento e resultados. De acordo com Eboli (2004) apesar da metodologia criada por Donald Kirkpatrick ter mais de 50 anos, a preocupação relacionada à sua implantação é recente.

De acordo Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010, p.21), “[...] o propósito de se avaliar um programa de treinamento é determinar sua eficácia”. Segundo os autores, para que um treinamento seja eficaz, é necessário que haja atenção às etapas de planejamento e implementação da ação de treinamento, assim, são propostos dez passos para se alcançar a eficácia da ação de treinamento, os quais são descritos a seguir:

- a) determinação das necessidades: a correta identificação das reais necessidades dos participantes do programa de treinamento é fundamental para iniciar o programa de maneira correta. O levantamento dessas informações pode acontecer por meio de entrevistas com os participantes, com seus líderes, com seus clientes ou outras pessoas que se relacionam de algum modo com os participantes, pode-se utilizar também questionários para o levantamento dessas informações, caso a empresa trabalhe com a ferramenta de gestão por competência, é possível se fazer o estudo do mapa de competência desses profissionais para o levantamento dessas informações;
- b) definir os objetivos de aprendizagem: Converter as necessidades dos participantes em metas e objetivos de aprendizagem é fundamental, os objetivos de aprendizagem podem ser o de aumentar o conhecimento, melhorar as habilidades ou mudar as atitudes dos participantes;
- c) agendar o programa no momento certo: Os programas de educação corporativa devem ser organizados de acordo com a conveniência e as necessidades dos participantes e dos gestores da organização, a realização de um treinamento em momento não conveniente pode comprometer totalmente os resultados do programa;
- d) escolher do lugar certo e as amenidades corretas para o programa: O local



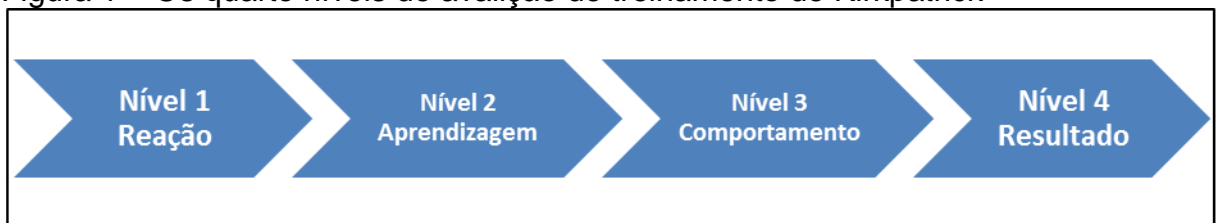
deve ser confortável e conveniente aos participantes, um fator que deve ser considerado é a facilidade de acesso e o tempo de deslocamento até o local. A escolha do local deve evitar distrações e atitudes negativas, tais como ruídos, frio e calor;

- e) convidar as pessoas certas para participar do programa: Quais são os profissionais que devem participar do programa de treinamento e qual é o número máximo de participantes, são questões que precisam ser respondidas, as pessoas certas a participar são aquelas cujas necessidades fazem parte do conteúdo do treinamento;
- f) selecionar facilitadores competentes: De acordo com os autores essa é a decisão mais importante, pois as qualificações dos instrutores são totalmente proporcionais a qualidade do trabalho realizado. Os requisitos básicos são o conhecimento sobre o assunto, boa habilidade de comunicação, capacidade de interagir com os participantes e de estimular a participação de todos. A decisão sobre a escolha dos facilitadores passa pela determinação se o facilitador será interno ou externo, caso seja externo é importante se certificar da qualidade do facilitador;
- g) usar técnicas e material de apoio eficazes: Os recursos audiovisuais representam importante material de apoio e contribui para a qualidade dos treinamentos, eles devem ser utilizados para aumentar o interesse dos participantes sobre o tema do treinamento, bem como criar um clima favorável para a aprendizagem;
- h) alcançar os objetivos do programa: Os objetivos de aprendizagem definidos devem ser alcançados, garantido a efetividade do programa de educação corporativa;
- i) satisfazer as expectativas dos participantes: Assim com a organização e os facilitadores, os participantes também possuem expectativas relacionadas aos programas de educação corporativa dos quais fazem parte, e essas expectativas devem ser atendidas, isso proporciona uma maior motivação para a participação de novos programas;
- j) avaliar o programa: Os planos de avaliação devem ser feitos durante o planejamento do programa de educação, portanto deve-se pensar sobre como será avaliado o programa antes mesmo deles ter início. A avaliação do programa tem como função, determinar a sua eficácia.

Esses dez passos devem ser seguidos nas etapas de planejamento e execução dos programas de educação corporativa, ao desenhar os programas de treinamento, o profissional de treinamento deve ter em mente a busca por despertar reações favoráveis nos participantes. Logo, a fase de planejamento e execução será realizada de forma a proporcionar um treinamento eficaz.

A metodologia de avaliação proposta pelo autor é composta por quatro níveis sequenciais, conforme demonstrado na figura 1, onde para um processo de avaliação do nível seguinte é necessário ter realizado completamente o nível anterior.

Figura 1 – Os quatro níveis de avaliação de treinamento de Kirkpatrick



Fonte: Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010)

**Nível 1 – Reação:** Esse nível tem como principal finalidade medir a satisfação dos participantes em relação ao treinamento de que participaram. Uma reação positiva é necessária para garantir a sobrevivência do programa, pois programas de educação que não geram satisfação positiva em seus participantes, tem pouco ou nenhuma possibilidade de gerar aprendizagem. O *feedback* relativo a atuação do facilitador e da organização do treinamento é muito importante para o planejamento de futuras ações educacionais. Para Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010), existe outra razão para a aplicação das avaliações de reação, que é a inclusão dos participantes no processo de construção dos programas de educação, pois quando os facilitadores não solicitam uma avaliação de reação, eles dão a impressão de que sabem o que estão fazendo e não precisam de *feedback* com relação à eficácia do programa, normalmente os participantes não gostam disso. É importante destacar que um grupo de participantes satisfeitos não necessariamente aprendeu o conteúdo do curso, eles apenas gostaram do treinamento. Normalmente essas avaliações de reação são realizadas por meio de formulários entregues aos participantes logo após o término do treinamento, ou enviado por email.

**Nível 2 – Aprendizagem:** Nesse nível busca-se avaliar a aprendizagem do

conteúdo trabalhado no treinamento, essa aprendizagem pode ser comprovada por meio da verificação de mudança de atitude, aumento do conhecimento ou melhora das habilidades do participante. A mudança comportamental dos participantes só ocorrerá se pelo menos um desses objetivos for alcançado. Nessa etapa é verificado também se os objetivos específicos do programa foram atingidos, uma das melhores formas de comprovar o aprendizado é comparar os resultados dos testes de um grupo de participantes do treinamento, com os resultados dos testes de um grupo de profissionais que não participaram do treinamento, esse método é chamado de grupo de controle (KIRKPATRICK; KIRKPATRICK, 2010). Normalmente esse nível de avaliação ocorre com a aplicação de um teste ao final do treinamento, com questões abertas ou fechadas, onde os participantes demonstram o nível de aprendizagem do conteúdo trabalhado.

Nível 3 – Comportamento: Esse nível procura identificar se houve mudança no comportamento dos participantes, verificando se os conhecimentos e habilidades adquiridos no treinamento estão sendo aplicados no dia a dia de trabalho. A aquisição de novos conhecimentos e habilidades não agregará valor algum à organização, se o participante do curso não apresentar novos comportamentos práticos a partir do que aprendeu, daí a grande importância da avaliação do nível 3. Para que o programa de educação corporativa seja eficaz nesse nível, quatro fatores devem ser observados: o participante deve estar disposto a mudar seu comportamento; o participante treinado deve saber o que fazer e como fazer; o ambiente trabalho precisa ser favorável à aplicação do que foi aprendido, aqui entra um fator fundamental que é o papel do gestor da área, no sentido de permitir as mudanças necessárias; é necessário que haja recompensas pela mudança de comportamento, essas recompensas podem ser financeiras (gratificações, bônus, etc) ou não financeiras (elogios, reconhecimento, orgulho, etc). A melhor maneira de avaliar o nível de mudança de comportamento, é a realização de uma avaliação antes e depois do treinamento, ou seja, avaliar quais são os comportamentos demonstrados pelos profissionais antes da realização do treinamento, e após a realização do treinamento, avaliar o nível de mudança comportamental relativo aos conteúdos trabalhados no curso (KIRKPATRICK; KIRKPATRICK, 2010).

Nível 4 – Resultados: Com a aplicação desse nível de avaliação busca-se verificar os resultados alcançados pelos participantes do programa de educação corporativa, os resultados podem ser a redução de custos, aumento de vendas e

faturamento, maior produtividade, redução do *turnover* e do absenteísmo, ROI – Retorno sobre o investimento, aumento da motivação e comprometimento, melhora do clima organizacional, etc. Os resultados medidos devem estar alinhados com os objetivos dos programas de treinamento. Para Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010), esse nível de avaliação é o mais importante para os *stakholder* da organização, pois eles possuem expectativas com relação aos investimentos feitos nos programas de educação, e esperam que essas expectativas sejam alcançadas, daí surge o termo que define com perfeição o modelo Kirkpatrick de avaliação, o “retorno sobre as expectativas” (*Return on expectations – ROE*).

De acordo com Allen e McGee (2004), os departamentos de treinamentos tradicionais só utilizam os níveis 1 e 2 do modelo Kirkpatrick, limitando-se em medir a satisfação dos participantes e o grau de aprendizado do conteúdo, já o modelo moderno de Universidade Corporativa, prevê a utilização completa dos 4 níveis propostos por Kirkpatrick, o que melhora significativamente a possibilidade de participação efetiva da Universidade Corporativa na melhoria contínua da organização.

#### 4.1.2 Modelo de Hamblin

Hamblin (1978, p.20) define treinamento como “[...] qualquer atividade que procura, deliberadamente, melhorar a habilidade de uma pessoa no desempenho de um cargo [...]”, seja ele atual ou futuro. No entendimento desse autor o treinamento prepara o profissional para o cargo que ele ocupa no presente, já o desenvolvimento busca prepara-lo para um cargo futuro.

A avaliação tem como finalidade melhorar o treinamento, portanto, a avaliação é um elemento auxiliar do treinamento. Um programa de treinamento bem avaliado é aquele em que as falhas e os desvios são corrigidos e os sucessos são identificados e reforçados (HAMBLIN, 1978).

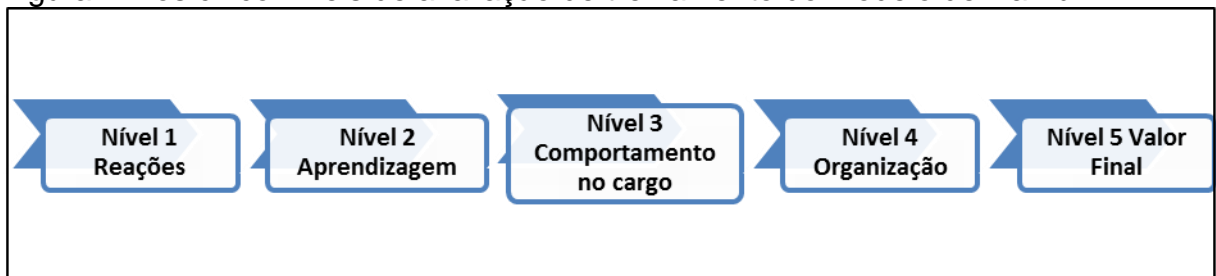
Para o autor, para aperfeiçoar a forma de avaliar treinamentos, existem três premissas que precisam ser consideradas:

- a) escolher os objetivos de treinamentos apropriados, que constituíram os critérios usados para avalia-los;
- b) melhorar os métodos de coleta das informações utilizadas para a avaliação do treinamento;

c) definir de que modo a avaliação por melhorar o treinamento;

Hamblin propõe sua metodologia para avaliação de programas de treinamento baseada em cinco níveis de avaliação, sendo: reações, aprendizado, comportamento no cargo, organização e valor final. O autor fundamentou-se no modelo de Kirkpatrick e desdobrou o quarto nível de avaliação em dois, apresentando assim cinco níveis de avaliação, conforme a figura 2.

Figura 2 – os cinco níveis de avaliação de treinamento do modelo de Hamblin



Fonte: Hamblin (1978).

**Nível 1 – Reações:** As reações representam as avaliações dadas pelos treinados ao treinador, ao tema trabalhado, ao método de ensino utilizado e ao cenário do treinamento. É necessário que seja determinado os objetivos de reações a serem investigados, ou seja, quais são os aspectos relevantes a serem analisados, caso isso não ocorra, pode-se colher dados irrelevantes ao processo de avaliação.

**Nível 2 – Aprendizado:** Sobre esse aspecto o autor destaca a importância de se estabelecer objetivos claros de aprendizagem, para que seja possível coletar as informações relevantes sobre a quantidade e o tipo de conhecimentos adquiridos nos programas de educação corporativa. Essa avaliação ganha valor e consistência quando ela é aplicada imediatamente após a avaliação de reação, pois o aprendizado depende das reações dos participantes, quanto melhor as reações, maior a probabilidade de aprendizagem.

**Nível 3 – Comportamento no Cargo:** nesse nível é verificado se os conhecimentos e habilidades aprendidas se transferiram para o trabalho. O autor destaca que o treinado pode ter aprendido algo novo no programa de treinamento, mas pode não aplicar o que aprendeu, isso pode ocorrer por diversos fatores.

**Nível 4 – Organização:** busca avaliar as mudanças ocorridas na organização em decorrência da realização do treinamento. Autor parte do princípio de que se os

indivíduos mudam seu comportamento em seus cargos, conseqüentemente a organização como um todo passará por um processo de mudança.

Nível 5 – Valor Final: No último nível desse modelo de avaliação, serão utilizados critérios com os quais a organização determina o sucesso e a eficácia de um programa de treinamento. Esses critérios são expressos em termos financeiros como a relação do custo e benefício do programa, e não financeiros como o bem estar humano.

O modelo de Hamblin fornece um roteiro de como avaliar os programas de treinamento nas organizações, mas segundo o autor são necessárias adaptações para a aplicação em organizações diferentes. Torne-se necessária a formulação de uma estratégia de avaliação, a qual definirá a maneira de avaliar, levando em consideração fatores como os recursos disponíveis, a aceitabilidade dos diferentes tipos de avaliação e a capacidade de estipular os objetivos de treinamento a serem avaliados (HAMBLIN, 1978).

#### 4.1.3 Modelo de Phillips

O modelo de avaliação proposto por Jack Phillips (1991) enfatiza a importância da mudança de atitude da organização com relação à avaliação de resultados em treinamentos. A área de treinamento da organização deve ser voltada para a busca de resultados, essa postura é importante para a estratégia de avaliação.

O principal ponto que diferencia o modelo de Phillips dos demais, é o fato de que esse autor inclui o cálculo do retorno sobre o investimento – ROI, como ferramenta de avaliação.

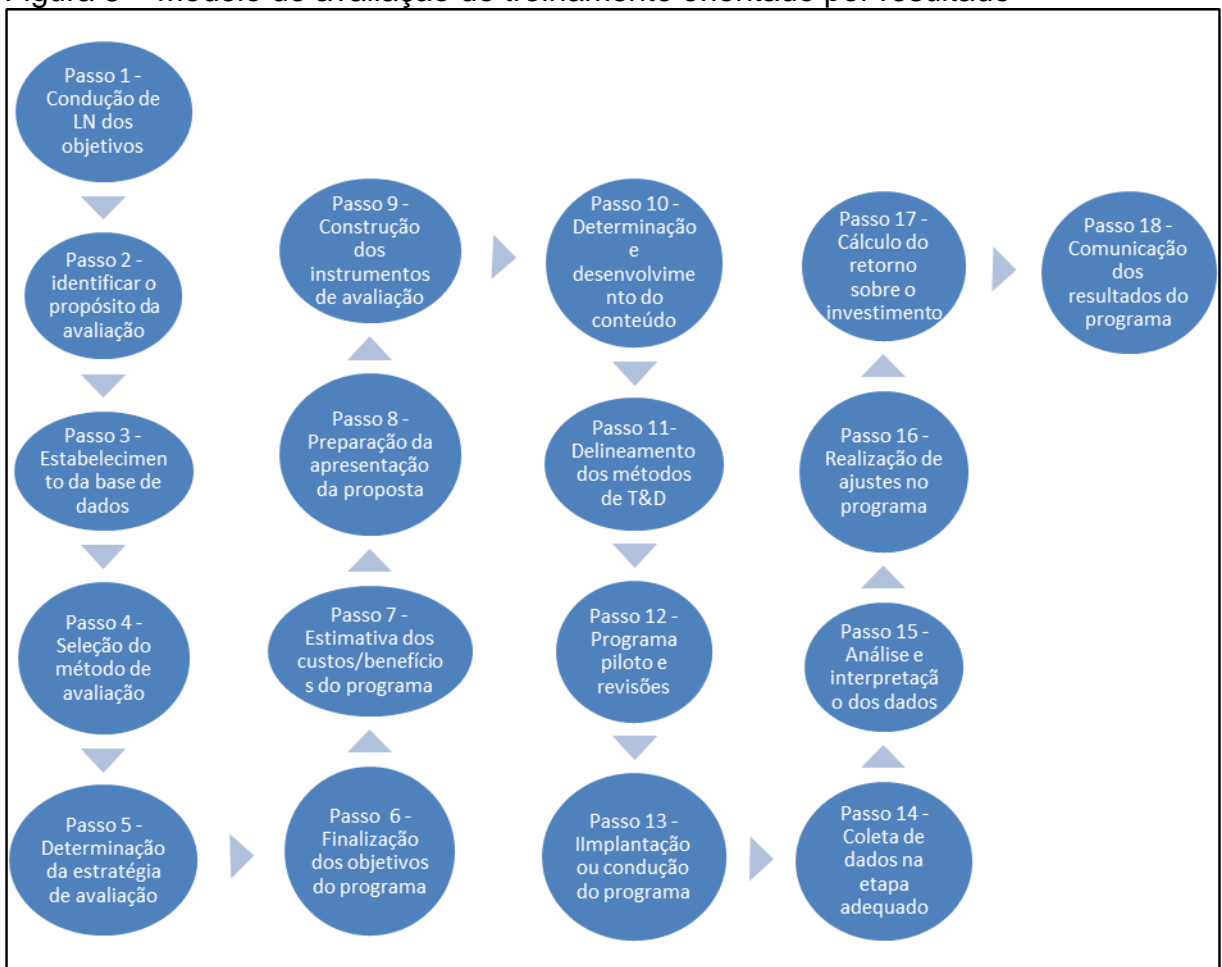
Para Phillips (1991), a abordagem de orientação por resultados é uma filosofia de treinamento que enfatiza resultados e é caracterizada pelos seguintes pilares:

- a) os programas de treinamento não são empreendidos sem que resultados tangíveis possam ser obtidos;
- b) no delineamento de um programa de educação corporativa, é incluído o método para mensurar seus resultados como parte integrante do processo, equiparando a mensuração em nível de importância a outros fatores, como o conteúdo, os objetivos de aprendizagem e a escolha do instrutor;

- c) deve ser exigida de todos os envolvidos com o programa de educação a mensuração de seus esforços;
- d) a gestão deve participar de todas as fases do processo de treinamento, isso garante o sucesso do programa e facilita a divulgação dos resultados para o corpo diretivo;
- e) o comprometimento e suporte da gestão é um ponto crítico para a alocação de recursos para a área de treinamento e parte fundamental da filosofia de treinamento orientado por resultados;

Na figura 3, é apresentado o modelo de avaliação desenvolvido por Phillips, nesse modelo existem 18 etapas a serem seguidas, para garantir um método de avaliação orientado por resultados.

Figura 3 – Modelo de avaliação de treinamento orientado por resultado



Fonte: Phillips (1991)

Passo 1 – Condução de levantamento de necessidades dos objetivos: A primeira etapa prevista no modelo de Phillips é a determinação da necessidade de

treinamento, que acontece quando é detectada a deficiência de desempenho, a observação de um problema, a necessidade de melhoria ou aumento da produtividade ou ainda a necessidade de atendimento de alguma regulamentação governamental. Após o levantamento das necessidades de treinamento, elaborasse uma lista com todas as necessidades identificadas.

Passo 2 – Identificação do propósito da avaliação: aqui é definido o motivo ou a finalidade pela qual a avaliação será realizada, isso afeta a escolha do método de avaliação a ser utilizado.

Passo 3 – Estabelecimento da base de dados: Os dados a serem coletados devem responder a questão básica sobre o que avaliar, e refletir as informações mais importantes que representem a eficiência ou a deficiência de desempenho do programa.

Passo 4 – Seleção dos métodos de avaliação: É necessário determinar como o programa será avaliado, a escolha do método de avaliação é influenciada pelo estabelecimento dos objetivos de aprendizagem. A escolha do método deve levar em consideração o ambiente de aprendizagem, o tipo de dados a serem levantados e o conteúdo do programa de educação, além do perfil dos participantes.

Passo 5 – Determinação da estratégia de avaliação: O processo de planejamento da avaliação deve considerar as seguintes questões, quem são as pessoas envolvidas no processo de avaliação, onde será realizada a avaliação e quando a avaliação será realizada.

Passo 6 – Finalização dos objetivos do programa: Os objetivos do programa de educação corporativa norteiam as ações dos desenvolvedores dos treinamentos, dos participantes e dos gestores da organização. Os objetivos devem ser desafiadores, precisos, mensuráveis, realizáveis e compreendidos. Os objetivos devem estar relacionados com a definição da abordagem de avaliação e com a base de dados que será coletada.

Passo 7 – Estimativa dos custos e benefícios do programa: Antes do desenvolvimento do programa, é interessante se estimar os custos relativos ao programa, bem como os benefícios por ele gerado. Nessa fase é realizada uma estimativa do retorno sobre o investimento.

Passo 8 – Preparação e apresentação da proposta: É recomendado que o programa seja apresentado para a direção da organização antes da sua implantação.



Passo 9 – Construção dos instrumentos de avaliação: Os instrumentos de avaliação correspondem as ferramentas de avaliação como: questionários, formulários, entrevistas, exames, simuladores, etc.

Passo 10 – Determinação e desenvolvimento do conteúdo: Essa etapa costuma ser a mais demorada, pois, envolve a transformação dos objetivos do programa de educação em conteúdos que possam gerar nos participantes a aprendizagem desejada.

Passo 11 – Delineamento ou seleção dos métodos de treinamento e desenvolvimento: Existem muitos métodos de treinamento, como *workshop*, estudo de caso, convenção, etc. A escolha do método adequado dependerá de fatores como o objetivo do programa, a habilidade dos participantes, os recursos e o tempo disponíveis, a habilidade e experiência dos instrutores, etc.

Passo 12 – Programa piloto e revisões: Antes de aplicar o programa em toda a organização, é recomendado realizar uma turma piloto, essa é a oportunidade de testar os métodos de treinamento e de avaliação, identificar os pontos fortes e fracos do programa.

Passo 13 – Implantação ou condução do programa: Nessa fase o ponto mais importante a ser destacado é a comunicação com os participantes, eles devem ser comunicados das expectativas do programa de educação corporativa, isso facilita e influencia a alcance dos resultados esperados.

Passo 14 – Coleta de dados na etapa adequada: Os dados devem ser coletados no momento correto, seguindo o planejamento realizado no passo 5. Uma falha nessa etapa pode comprometer todo o plano de avaliação.

Passo 15 – Análise e interpretação dos dados: Nesse ponto do processo os instrumentos de avaliação serão tabulados e analisados. As ferramentas de estatísticas são fundamentais nessa etapa, pois elas permitem que os dados sejam trabalhados de modo que possamos tirar o máximo de informações deles. A análise de dados não deve ocorrer somente no final do programa de educação, essa análise deve acontecer em diferentes estágios do programa, assim existe a possibilidade de melhorias e correção de rota, caso necessário.

Passo 16 – Realização de ajustes no programa: Os resultados levantados na etapa anterior permite que os programas de educação corporativa sejam ajustados e sofram mudanças. Tão importante quanto corrigir as falhas detectadas, é investigar as causas dessas falhas para que em futuros programas elas não ocorram.

Passo 17 – Calculo do retorno sobre o investimento: Agora é chegada a hora de calcular o ROI – Retorno sobre o Investimento do programa de educação, esse resultado deve ser comparado a meta estabelecida pela organização, pode ser comparado também com a expectativa da direção da empresa quando a realização do programa. Para o calculo do ROI é utilizada a fórmula:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Valor monetário dos resultados alcançados}}{\text{Custos totais do programa}}$$

Passo 18 – Comunicação dos resultados do programa: Comunicar os resultados do programa de educação corporativa é importante para que as equipe de treinamento melhore o programa, para que a direção da organização tome decisões relativas ao futuro do programa, para que os participantes percebam seu desempenho.

Os 18 passos descritos compõem o modelo de avaliação orientado para resultados e são necessários para que os programas de treinamento tenham foco em resultados (PHILLIPS, 1991, p. 78).

#### 4.1.4 Modelo mais de Borges-Andrade

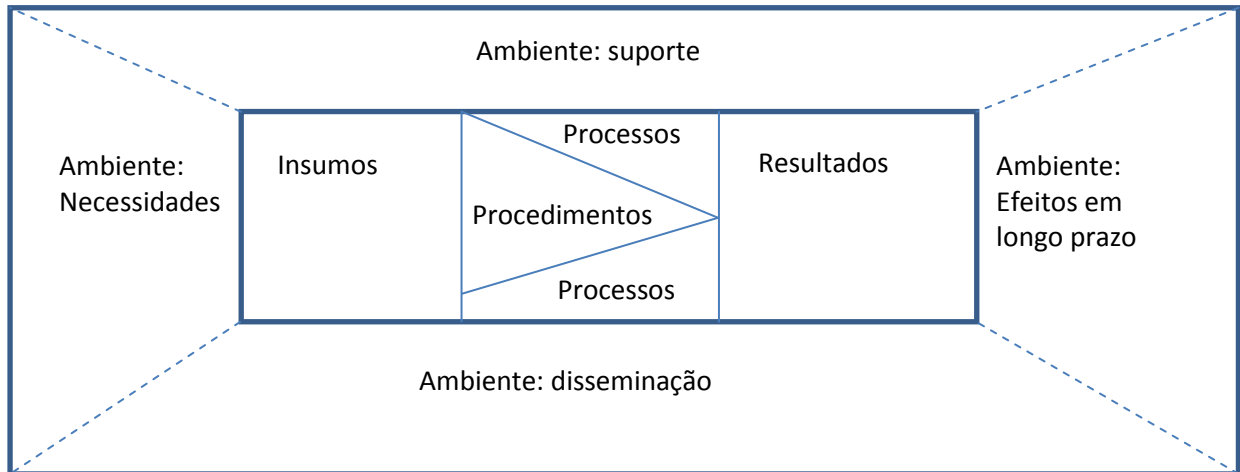
O modelo de avaliação de treinamento desenvolvido por Borges-Andrade em 1982 é intitulado MAIS – Modelo de Avaliação Integrado e Somativo. Para Borges-Andrade (2006, p.344) “[...] a avaliação somativa se refere ao processo de planejar, obter e analisar informações visando fornecer subsídios úteis para decidir sobre a adoção ou rejeição de um programa ou evento [...]” e difere da avaliação formativa, pois esta tem foco de avaliação instrucional.

Nos modelos tradicionais de avaliação seus componentes incluem apenas variáveis de resultados de treinamento. Entretanto, Borges-Andrade sugere inclusão de outras variáveis do ambiente e de processo na explicação de resultados de treinamento (SILVA, 2006).

O modelo de avaliação MAIS é possui cinco componentes: insumos, procedimentos, processos, resultados e ambiente. O componente ambiente se subdivide em quatro dimensões: necessidades, suporte, disseminação e efeitos em

logo prazo. Os componentes e dimensões se inter-relacionam conforme demonstrado na figura 4.

Figura 4 – MAIS – Modelo de Avaliação Integrado e Somativo



Fonte: Borges-Andrade, 2006.

**Insumos:** São os fatores físicos e sociais e os estados comportamentais que precedem à ação de treinamento, esses fatores podem afetar o resultado do programa de treinamento. Conhecendo os insumos existentes e seus respectivos impactos sobre o programa, é possível desenvolver programas que contribuíam para o atendimento das necessidades da organização. São exemplos de insumos: idade dos participantes, grau de instrução, domínio de competências que são pré-requisito para o treinamento, etc.

**Procedimentos:** Representam as estratégias de instrução a serem utilizadas para viabilizar a aprendizagem. Os procedimentos utilizados são: a apresentação dos objetivos aos participantes do programa, a escolha dos métodos de ensino, exercícios práticos a ser aplicado, os matérias de treinamento se serem utilizados, etc.

**Processos:** Refere-se ao comportamento demonstrado pelos participantes frente aos procedimentos usados no programa. A medida em que vão sendo aplicados os procedimentos de aprendizagem, os participantes demonstram aspectos positivos e negativo com relação ao programa de educação, essas manifestações representam os resultados de aprendizagem. São exemplos de processos: os resultados dos exercícios práticos, o numero de revisões realizadas pelos participantes na execução das tarefas de aprendizagem, etc.

Resultados: Esse é o principal foco do programa de avaliação, demonstra o desempenho final dos participantes, bem como as consequências positivas e negativas do programa. O autor destaca que as variáveis de resultado são diferentes das de processo, pois essas são variáveis finais, que mostra a consequência de todos os outros componentes do modelo. Os exemplos mais comuns são: as competências adquiridas pelos participantes, a satisfação dos participantes, etc.

Ambiente: Se refere a todas as condições, atividades e eventos da organização, que podem influenciar ou ser influenciados pelas atividades do programa de educação corporativa. O componente ambiente é representado pelos fatores, necessidades que define as lacunas existentes entre o desempenho atual e o desempenho esperado ou exigido, suporte que representa o conjunto de variáveis que existem na comunidade, na organização, na escola e o lar do participante que influenciam todos os componentes do treinamento, disseminação que corresponde a comunicação com os participantes, a comunidade e a organização, para divulgar atividades e facilitar a aceitação do programa, e por fim os efeitos em longo prazo que são as consequências abrangentes do programa, esses efeitos ocorrem em três níveis o individual, a da equipe e o da organização.

#### 4.1.5 Modelo SIIV de Fitz-Enz

Desenvolvido por Fitz-enz em 1995, o modelo SIIV – Situação, Intervenção, Impacto e Valor, propõe a avaliação por três medidas: custo, mudança e impacto.

A variável custo é mais simples de ser medida, para calcula-la somasse todos os custos relativos ao programa de treinamento e divide-se pelo total de participantes, assim obtém-se o custo por participante.

A variável mudança pode ser medida em nível individual, e verificar a melhora de conhecimentos, habilidades e atitudes. A mudança de conhecimento pode ser percebida por meio da aplicação de teste pré e pós-treinamento, estabelecendo-se assim o nível e conhecimento adquirido. A mudança de habilidades pode ser percebida por meio de questionários, entrevistas ou demonstrações práticas. Já a mudança de atitude pode ser percebida com a observação de atitudes antes e depois do treinamento, como a atitude das pessoas é influenciada por outros fatores alheios ao treinamento, o autor recomenda que o teste de mudança de atitude seja aplicado também seis meses após o término do treinamento.

A variável impacto é decorrente da variável mudança, quanto maior for a mudança proporcionada pelo programa de treinamento, maior será o impacto do programa na organização.

Além de classificar a avaliação em três medidas (custo, mudança e impacto) Fitz-enz (1995), destaca que existem diferentes níveis de sofisticação da avaliação de treinamento, e ainda há cinco níveis de avaliação: reação, avaliação, desempenho pós-treinamento, desempenho pós-treinamento depois de alguns meses de trabalho, desempenho pós-treinamento com a utilização de um grupo de controle.

Segundo Fitz-enz (1995), para conseguir identificar se o programa de treinamento está trazendo benefícios para a organização, é necessário seguir todas as etapas do método proposto.

#### 4.1.6 Modelo de produtividade de Allen e Mcgee

Em 2004 os autores Allen e Mcgee criaram o modelo de avaliação de resultado de ações educacionais das universidades corporativas, chamado modelo de produtividade. Esse modelo propõe a avaliação dos programas de educação corporativa por meio de métricas organizacionais que comprovam a efetividade da universidade corporativa.

Para os autores apesar das métricas de aprendizagem serem direcionadas aos indivíduos, o objetivo da mensuração dos resultados deve ser a organização como um todo. Assim busca-se medir o desempenho do programa com métricas organizacionais, como: nível de satisfação dos funcionários, produtividade, lucratividade, retenção de talentos, etc. Segundo os autores essas métricas são mais eficazes para se medir o sucesso da atuação da universidade corporativa.

O foco do modelo é avaliar a Educação Corporativa de forma global, buscando fornecer informações que sirvam de insumo para melhorar a produtividade do ensino e das atividades a ela relacionadas, sendo que os modelos de Kirkpatrick e o de Phillips são criticados pelos autores por avaliarem apenas os programas individualmente, com a ressalva de que o modelo proposto pode ser utilizado juntamente com os quatro níveis de avaliação de Kirkpatrick e com o conceito de avaliação ROI de Phillips (ALLEN; McGEE, 2004).

O modelo de produtividade destaca duas perspectivas de avaliação: eficiência

e efetividade. A eficiência trata da estratégia instrucional e dos recursos envolvidos, abordando decisão quanto aos meios mais eficientes para a aprendizagem. A efetividade aborda a qualidade do ensino ou o desenvolvimento curricular.

Para Allen e McGee (2004), o modelo de produtividade é norteado por três elementos básicos: recursos + atividades = resultados. A integração desses três elementos centrais do modelo, é fundamental para o entendimento do modelo e a ampla aplicação. O balanceamento ótimo entre recursos e atividades e entre atividades e resultados é o que eles chamam de produtividade.

Esse modelo se apresenta com um perfil mais estratégico, uma vez que não propõe somente a avaliação das atividades de treinamento de desenvolvimento de modo isolado, quando os autores destacam a importância da visão global da organização, eles sinalizam a uma tendência na área de administração, que busca uma gestão com olhar sistêmico e integrado.

#### 4.1.7 Modelo BSC de Kaplan e Norton

O *Balanced Scorecard* – BSC foi apresentado ao mundo em 1992, pelos professores da *Harvard Business School* Robert Kaplan e David Norton. Esse modelo voltado para a gestão estratégia das organizações, vem revolucionando o modo de ver e entender a gestão estratégica desde sua apresentação. Essa metodologia prevê a escolha de indicadores de desempenho para a gestão de uma empresa, ressalta-se que esses indicadores não devem ser somente financeiros, mas as organizações devem estabelecer também indicadores de desempenho não financeiro também. Segundo Kaplan e Norton (2000), o BSC é um instrumento para a implementação da estratégia.

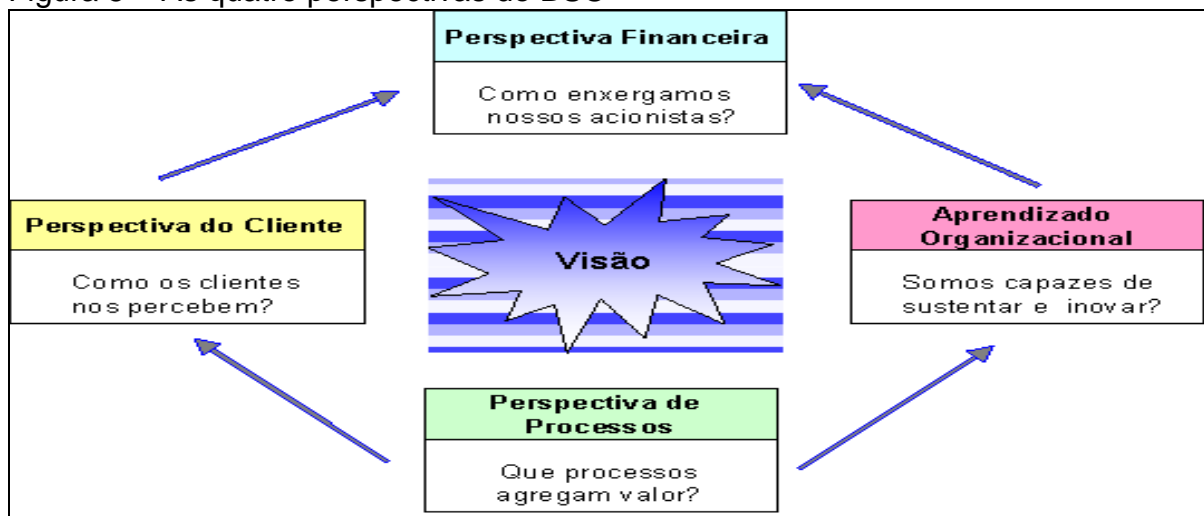
A proposta do BSC assume o pressuposto básico de que os fatores impulsionadores do desempenho não são plenamente retratados pelas medidas contábeis e financeiras clássicas (como índices de liquidez e rentabilidade), devendo haver uma interligação que denote relações de causalidade entre indicadores financeiros e operacionais. Esta relação de causa e efeito estabelecida pelo BSC proporciona melhor alinhamento organizacional com a Visão e Missão da empresa, na medida em que estabelece uma base de indicadores interligados em quatro perspectivas estratégicas, identificadas como: Perspectiva do Cliente; Perspectiva Interna; Perspectiva de Inovação e Aprendizado e Perspectiva Financeira (KAPLAN;

NORTON, 2000).

O BSC, portanto, a partir de uma visão integrada e balanceada da empresa, permite descrever a estratégia de forma clara, através de objetivos estratégicos em 4 perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado & inovação), sendo todos eles relacionados entre si através de uma relação de causa e efeito.

A figura 5 demonstra como ocorre a inter-relação das quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton no modelo BSC.

Figura 5 – As quatro perspectivas do BSC



Fonte: Kaplan e Norton (2000).

**Perspectiva Financeira:** Estabelece indicadores de desempenho que avaliem a lucratividade das estratégias utilizadas. Nessa perspectiva estão os indicadores que permitem a visualização do crescimento e desenvolvimento do negócio, indicadores como lucratividade, aumento de faturamento, redução de custos, valor econômico agregado, etc, fazem parte dessa perspectiva de negócio.

**Perspectiva do cliente:** Indica a participação da empresa nos mercados e segmentos de mercado onde ela atua, também estabelece indicadores que mensuram a relação da empresa com seus clientes. Os indicadores utilizados nessa perspectiva são: participação de mercado, retenção de clientes, aquisição de novos clientes, satisfação dos clientes, etc.

**Perspectiva de Processos Internos:** Os processos internos são as diversas atividades desenvolvidas dentro da organização que vão desde o levantamento das necessidades até o atendimento ao cliente. Os indicadores relacionados a essa perspectiva são aqueles relacionados aos processos administrativos, operacionais,

comerciais, etc. Esses indicadores são fatores chave para o sucesso organizacional, pois influenciam diretamente os resultados das perspectivas clientes e financeira.

**Perspectiva Aprendizado e Crescimento:** Essa perspectiva oferece a base que possibilita a obtenção dos resultados das outras perspectivas, ela proporciona a infraestrutura necessária para o crescimento de longo prazo da organização, os indicadores dessa perspectiva podem ser, a satisfação dos funcionários, os indicadores de *turnover* e absenteísmo, nível de capacitação e treinamento dos funcionários, etc.

Para Kaplan e Norton (2000), cada perspectiva traz em sua origem uma questão crítica que fundamenta os desdobramentos lógicos que balizarão a elaboração das metas e indicadores que serão usados para a condução das ações e das principais tomadas de decisões na empresa.

Na metodologia BSC, as relações causais podem ser expressas na seguinte ordem: medidas de aprendizado e crescimento são causadoras de medidas de processos internos, que por sua vez produzem medidas da perspectiva dos clientes, que por sua vez dão origem aos resultados financeiros (KAPLAN; NORTON, 1997). Conforme demonstrado na figura 6.

Figura 6 – Inter-relação entre as quatro perspectivas do BSC



Fonte: Lopes (2002)

Além disso, o BSC atua como um sistema de controle estratégico, além do seu natural emprego como sistema de mensuração, oferecendo os seguintes



benefícios adicionais: (i) clarificação e obtenção de consenso sobre a estratégia; (ii) comunicação da estratégia por toda a organização; (iii) alinhamento das metas departamentais e pessoais à estratégia; (iv) relação entre os objetivos estratégicos e metas de longo prazo e orçamentos anuais; (v) identificação e alinhamento das iniciativas estratégicas; (vi) realização de revisões periódicas e sistemáticas; e (vii) obtenção de feedback para aprendizado e aprimoramento da estratégia Kaplan e Norton (1996, p. 19).

Apesar de ser originariamente uma ferramenta voltada para a organização como um todo, o uso do *Balanced Scorecard* tem sido relacionado também a aspectos relacionados mais especificamente às pessoas (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

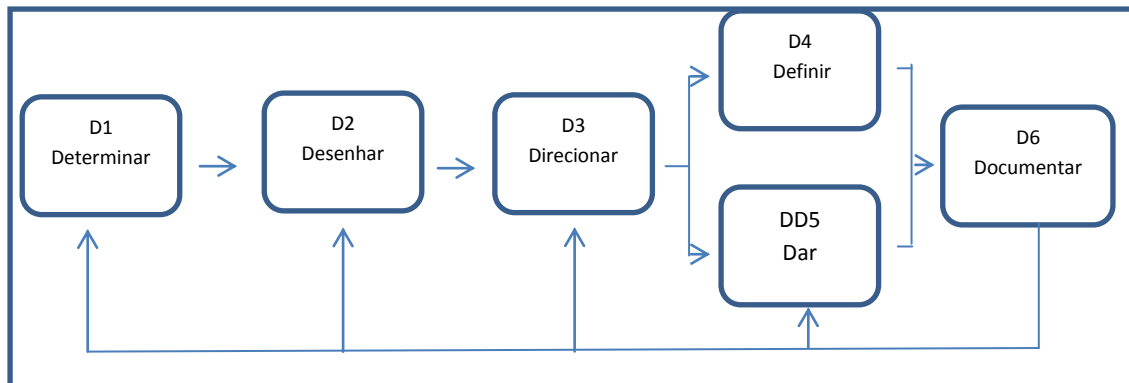
Portanto, dentro da perspectiva de aprendizado e crescimento é possível estabelecer indicadores relacionados aos programas de educação corporativa, por meio do monitoramento desses indicadores é possível verificar a eficácia dos programas de educação dentro da organização.

#### 4.1.8 As 6Ds de Wick, Pollock e Jefferson

A metodologia dos 6 Ds, foi desenvolvida pelos autores Calhoun Wick, Roy Pollock e Andrew Jefferson em 2010. Esse método abrange o processo completo de transformação de aprendizagem em melhora do desempenho. Para os autores o ponto central de um processo de avaliação de resultados da educação corporativa, está em medir quanto da aprendizagem foi efetivamente transferido para a atuação dos profissionais.

Os autores delimitaram as práticas críticas que caracterizam iniciativas de alto impacto, e descreveram as 6Ds – as seis disciplinas que transformam educação em resultado para o negócio, Wick; Pollock; Jefferson (2011). Conforme apresentado na figura 7.

Figura 7 – As seis Ds transformam aprendizagem em resultados comerciais



Fonte: adaptado de Wick, Pollock e Jefferson (2011)

D1 – Determinar os resultados para o negócio: As empresas fazem investimentos em educação corporativa para aumentar o seu capital humano e, assim, garantir o seu futuro. Os investimentos em educação corporativa são feitos para que a empresa tenha como retorno uma maior eficiência, melhor produtividade, melhor comprometimento, maior satisfação dos clientes, etc.

É importante definir os resultados para o negócio esperados e cada iniciativa de aprendizagem, isso não significa o que os participantes vão aprender ou o que serão capazes de fazer ao final do programa, O D1 significa os resultados empresariais a serem alcançados, ou seja, o que os participantes irão fazer no trabalho e quais serão os benefícios para o negócio.

Para Wick, Pollock e Jefferson (2011, p.4) definir claramente os resultados do negócio esperados tem muitas vantagens:

- a) faz do aprendizado uma função mais estratégica, uma vez que o relacionamento com a missão da organização está claro;
- b) aumenta a motivação dos adultos de aprender ao responder a questão “o que há nisso para mim?”;
- c) aumenta a probabilidade de investimento ao tornar o valor do negócio explícito;
- d) chama a atenção para a responsabilidade compartilhada de gestores de treinamento e gestor de linha, pois, os resultados no trabalho só podem ser obtidos com o apoio e reforço deles;

D2 – Desenhar uma experiência completa: Converter o aprendizado em resultados empresariais é um processo e não um evento. Segundo os autores as

universidades corporativas precisam ser mais objetivas com relação ao processo de transformar o aprendizado em resultados práticos.

Desenhar uma experiência completa é planejar como o processo de aprendizado possibilitará que o participante transforme conhecimento em resultado, esse planejamento inclui determinar o que deve acontecer antes e depois do período de instrução.

De acordo com Wick, Pollock e Jefferson (2011, p.6), a D2 exige um novo paradigma, onde a área de treinamento é responsável por otimizar a experiência total de quem aprende, não preocupando-se somente com o que acontece durante o treinamento, mas considerando que o processo de aprendizagem começa antes do treinamento, e não se encerra no último dia de aula. Assim, terminar o curso não é o final do processo. A verdadeira linha de chegada para o aprendizado é a entrega de resultados para o negócio.

D3 – Direcionar a aplicação para a prática: Isso significa selecionar o que ensinar e como ensinar, optando pela opção mais eficiente no que diz respeito ao alcance dos resultados empresariais desejados e nos comportamentos necessários para atingi-los. É preciso usar métodos instrucionais, ferramentas tecnológicas e estratégias de apoio que facilitem e acelere a transferência do aprendizado a aplicação no trabalho.

As formas inovadoras que as Organizações de Aprendizagem de ponta estão usando para construir 'pontes' que preencham a lacuna existente entre aprender e fazer Wick, Pollock e Jefferson (2011). Essa é a principal função da D3.

D4 – Definir a transferência do aprendizado: Transferir o aprendizado é coloca-lo em prática de modo que melhore o desempenho organizacional. Essa disciplina prevê que o participante estabeleça metas corretas, que transfiram o aprendizado para o trabalho que fazem, e que seus gestores os responsabilizem por fazê-los.

Segundo os autores, a transferência do aprendizado é o elo mais fraco em programas de treinamento e desenvolvimento, e para garantir a eficácia dos programas de educação é imperativo que as universidades corporativas redesenhem os processos de transferência do aprendizado. A tecnologia permite novas formas de transferência e os sistemas de educação corporativa devem levar isso em consideração.

D5 – Dar apoio à performance: As empresas que levam a sério receber

retorno sobre o investimento feito em educação corporativa, entendem que o trabalho de educação não termina até que o novo conhecimento e as habilidades sejam aplicadas com sucesso, e de uma forma que melhore o desempenho (WICK; POLLOCK; JEFFERSON, 2011).

Os programas de educação corporativa criam mais valor quando dão apoio e atribuem responsabilidades, as universidades corporativas precisam criar formas de apoio contínuo ao desempenho após o término do período instrucional. A alta liderança da organização precisa desenvolver uma cultura na qual os gestores de todas as áreas e níveis hierárquicos, tem a responsabilidade de dar apoio ao aprendizado de profissionais.

D6 – Documentar os resultados: Trata-se de documentar os resultados de forma relevante, convincente e que dê credibilidade, para justificar investimentos futuros e auxilie o processo de melhoria contínua ao suporte. Para continuar competitiva a organização precisa ser mais eficiente e eficaz em todas as suas atividades empresariais, e isso inclui os programas de educação corporativa, daí a importância de demonstrar os resultados de modo consistente.

Documentar os resultados é essencial para dar apoio o um ciclo de aprendizado contínuo, de inovação, adaptação e melhoria. Os resultados de um programa de educação são a matéria prima para o próximo ciclo de definição de resultados, desenho de experiência, determinação, direção, distribuição e documentação (WICK; POLLOCK; JEFFERSON, 2011). Um ciclo contínuo de renovação e reinvenção da educação corporativa é importante para que ela acompanhe o ritmo competitivo do ambiente empresarial, de constantes mudanças nas necessidades competitivas.

Figura 8 – As 6Ds que transformam educação em resultado para o negócio

<p><b>D1</b> Determinar os resultados para o negócio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liga os objetivos do programa às necessidades do negócio;</li> <li>• Descreve o que os participantes farão de diferente;</li> <li>• Concorda com a definição de sucesso;</li> </ul>	<p><b>D2</b> Desenhar uma experiência completa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclui as quatro fases do aprendizado;</li> <li>• Planeja e gerencia o processo de transferência de aprendizado</li> <li>• Redefine a linha de chegada como os resultados no trabalho;</li> </ul>	<p><b>D3</b> Direcionar para a prática</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dá relevância e utilidade ao conteúdo;</li> <li>• Dá tempo para prática com feedback;</li> <li>• Usa métodos que tornam o aprendizado memorável;</li> </ul>
<p><b>D4</b> Definir a transferência do aprendizado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhece a transferência como parte crítica do processo;</li> <li>• Trata os objetivos do aprendizado como objetivos de negócio;</li> <li>• Cria sistemas e processos que deem apoio à transferência;</li> </ul>	<p><b>D5</b> Dar apoio à performance</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolve os gestores dos participantes;</li> <li>• Dá job aid e sistemas de apoio ao desempenho;</li> <li>• Garante a disponibilidade do treinamento e feedback;</li> </ul>	<p><b>D6</b> Documentar os resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mede o que interessa para os apoiadores (resultados da D1);</li> <li>• Usa insights para direcionar a melhoria contínua;</li> <li>• Comercializa os resultados com acionistas-chave;</li> </ul>

Fonte: Wick; Pollock e Jefferson (2011)

O modelo dos 6Ds representa para os autores um verdadeiro renascimento para a educação corporativa, organizações de aprendizagem que implantaram as 6Ds como práticas operacionais e que as têm praticado diligentemente aumentaram a contribuição que o aprendizado traz para o sucesso das empresas, como resultado as empresas que usam as 6Ds estão aumentando o reconhecimento de suas práticas de educação corporativa (WICK; POLLOCK; JEFFERSON, 2011).

## 5 ESTUDO DE CASO

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO E HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa em estudo foi criada em 1939, com o nome de Bernardon Penso e Cia. Ltda, na cidade de Bituruna, localizada interior do Paraná. Iniciou suas atividades com a exploração e comércio de madeiras em geral, carpintaria e marcenaria. Como atividade principal teve a fabricação de móveis de madeira.

Ao longo de sua história, a empresa passou por várias modificações contratuais. Em 17 de abril de 1984, deu-se a quadragésima primeira alteração, a empresa passou a adotar um novo nome, reconhecida, desse momento em diante, por Portas de Madeira Decorativas Ltda., e pelo acrônimo de PORMADE. Essa constituição empresarial permanece até o presente momento, e a empresa está, desde 1984, sob a direção de seu diretor presidente, Sr. Cláudio Antônio Zini.

Para se manter no mercado, a empresa, em 1945, teve que mudar de segmento, deixando de produzir móveis de madeira, para produzir portas e janelas de madeira, o que oportunizou a abertura da primeira filial, na cidade de Porto Vitória – Paraná. Em 1955, a empresa muda-se parcialmente, da cidade de Bituruna para a cidade de União da Vitória – Paraná, onde é sua sede atualmente. No entanto a mudança completa da empresa só foi concluída em 1964, com a nova estruturação de sua linha de produtos.

A PORMADE é composta atualmente por quatro unidades em União da Vitória – Paraná. A matriz (Fábrica 1), localizada na Rua Prudente de Moraes, nº. 940, centro de União da Vitória – PR, que é responsável pela produção de portas chapeadas e decoradas. Outra unidade fabril (Fábrica 2) localizada na BR 153, km 492, área industrial do Bairro Correntes em União da Vitória – PR, que teve início de suas atividades no ano de 1983.

Diante do crescimento empresarial a Pormade, no ano de 2003, adquire mais duas unidades, ambas situadas em União da Vitória - PR, a Fábrica 3, localizada na Avenida Bento Munhoz da Rocha Neto, n.º 305, que é responsável pelo armazenamento e classificação de lâminas de madeira, e a Fábrica 4, situada na rua D.Pedro I, n.º 777 que é utilizada para o armazenamento de matéria-prima. Além das unidades acima citadas, a PORMADE ainda mantém uma unidade na

cidade de Bituruna - PR (cidade de origem da empresa), que é responsável pela atividade florestal, um escritório comercial e um barracão para depósito, na cidade de São Paulo – SP.

Atualmente a empresa comercializa kits de porta-pronta, um conjunto composto de batentes, guarnições e folha de porta. Os principais clientes são grandes construtoras nacionais. Como diferencial competitivo significativo, a organização investe no credenciamento das equipes de instalação de portas, em que empresas terceirizadas realizam a instalação nas obras, dos kits de porta-pronta produzidos. A Pormade possui aproximadamente 545 colaboradores que estão distribuídos pelas unidades produtivas e de comercialização da organização. Atualmente a empresa atua somente no mercado interno.

A organização possui a certificação pela ISO 9001, selo com reconhecimento internacional na área da qualidade, é certificada também pelo FSC, principal selo do mundo no que diz respeito ao uso de madeira oriunda de reflorestamentos com manejo florestal sustentável. Em 2014 a empresa conseguiu uma importante certificação criada pela ABNT para regulamentar os parâmetros da produção e comercialização de portas no Brasil.

A Pormade vem sendo premiada anualmente por diversas revistas, jornais e organismos nacionais e internacionais figurando entre as melhores empresas para se trabalhar.

Pelo terceiro ano seguido, em 2013 a empresa foi à primeira colocada como a melhor empresa para se trabalhar no setor da construção civil, eleita pela revista Exame.

Na lista das melhores empresas para você trabalhar, que é realizada pelas revistas Você SA e Exame, a Pormade está na lista das melhores desde 2002.

A revista Época também elege as 130 melhores empresas para se trabalhar, e a Pormade figura nesta lista, e em 2013 ficou na quinta colocação entre as empresas médias e pequenas nacionais.

Na lista das 30 melhores empresas na gestão de pessoas, divulgada pelo Jornal Valor Econômico, a empresa esta presente, inclusive no ano de 2012 ficou em primeiro lugar entre as empresas com menos de 500 funcionários.

O Jornal Gazeta do Povo, um dos principais jornais do Estado do Paraná, elege as 25 melhores empresas para se trabalhar do Estado do Paraná, em 2013 a Pormade foi a segunda colocada deste ranking.

O *Great Place to Work (GPW)* um organismo internacional, que trabalha na área de gestão de pessoas, realiza uma pesquisa que elege as melhores empresas para se trabalhar na América Latina, no ano de 2013 a empresa ficou em oitavo lugar na sua categoria.

Além das premiações citadas a empresa recebe anualmente outras premiações, como por exemplo, o reconhecimento dado pelo Sesi, para as ações de gestão de pessoas desenvolvidas pela empresa.

Por tudo isso, percebe-se a importância que a gestão de pessoas e as práticas de educação corporativa, tem para a Pormade, demonstrando que esse tema é algo estratégico na gestão da organização.

## 5.2 HISTÓRICO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA EMPRESA

Com o objetivo de obter melhores resultados a empresa iniciou, em 1994, um grande projeto interno de educação profissional. Após um minucioso planejamento realizado pelo setor de recursos humanos, divulgação, entrevistas e análises das necessidades da empresa e dos colaboradores, a empresa deu início a seu projeto de educação corporativa, a primeira turma de Ensino Fundamental para os profissionais da empresa. Essa iniciativa foi desenvolvida em parceria com o sistema de educação para adultos do Estado do Paraná.

Dando continuidade aos programas de educação, a empresa inicia uma turma de Ensino Médio. Nesse programa é oportunizada também a participação das famílias dos colaboradores da empresa, projeto que não parou ao longo do tempo e, hoje, é aberto também à comunidade local. Percebendo as mudanças tecnológicas ocorridas no mercado e para suprir a necessidade interna da empresa, que adquiriu várias máquinas computadorizadas, no ano de 1998 a empresa criou o programa de inclusão digital, em que os colaboradores eram convidados a realizar gratuitamente, cursos de informática. Para isso a empresa adquiriu 10 computadores e implantou um pequeno laboratório de informática. Hoje esse projeto possui três níveis de formação, sendo: informática básica, intermediária e avançada, assim como o projeto de Educação Fundamental e Médio. O projeto de inclusão digital é disponibilizado para os familiares dos colaboradores, e também para a comunidade. O projeto de inclusão digital ganhou um importante impulso no ano de 2001, com a parceria estabelecida entre a empresa e a Fundação Municipal Centro Universitário



de União da Vitória (UNIUV). Com essa parceria foi possível aumentar a abrangência do programa e ampliar a oferta de cursos. Nessa parceria, a Pormade entra com o pagamento dos professores e a UNIUV cede os laboratórios de informática.

No ano de 2001 também aconteceu a criação do projeto da UNICOP - Universidade Corporativa Pormade, cuja idealização foi uma ação proposta pelo planejamento estratégico do setor de Recursos Humanos da empresa. Assim se definiu a localização hierárquica da universidade corporativa na empresa, ficando ligada diretamente à diretoria de Recursos Humanos.

No ano de 2007, a empresa inaugura o Centro de Desenvolvimento Humano Pormade (CEDEHP). Esse espaço é destinado a eventos, treinamentos, e ao aprimoramento do capital humano da empresa. Entre as atividades realizadas nesse espaço, destacam-se: curso de pintura e artesanato, para colaboradores e familiares; aula de dança e balé para os filhos dos colaboradores e comunidade; aula de ginástica para colaboradores e familiares; curso de práticas de gestão, oferecido à comunidade, empresas e instituições de ensino; programa “alimente-se bem” para colaboradores e familiares; etc.

Como resultado do projeto iniciado em 2001, é inaugurada em 2010, oficialmente, a UNICOP – Universidade Corporativa Pormade, com o objetivo claro de melhorar os resultados obtidos por meio do desenvolvimento do capital humano da empresa. A UNICOP tem como missão: “melhorar competências técnicas, formar e desenvolver pessoas, construindo equipes de alta performance, que, pelo crescimento contínuo contribuam para a sustentabilidade do negócio”.

O processo de educação corporativa na empresa a partir da inauguração da UNICOP, é ampliado, e além dos cursos de Ensino Fundamental e Médio e inclusão digital, a empresa passa a oferecer cursos técnico-operacionais, cursos básicos de português, matemática e física, entre outros.

### 5.3 RESULTADOS

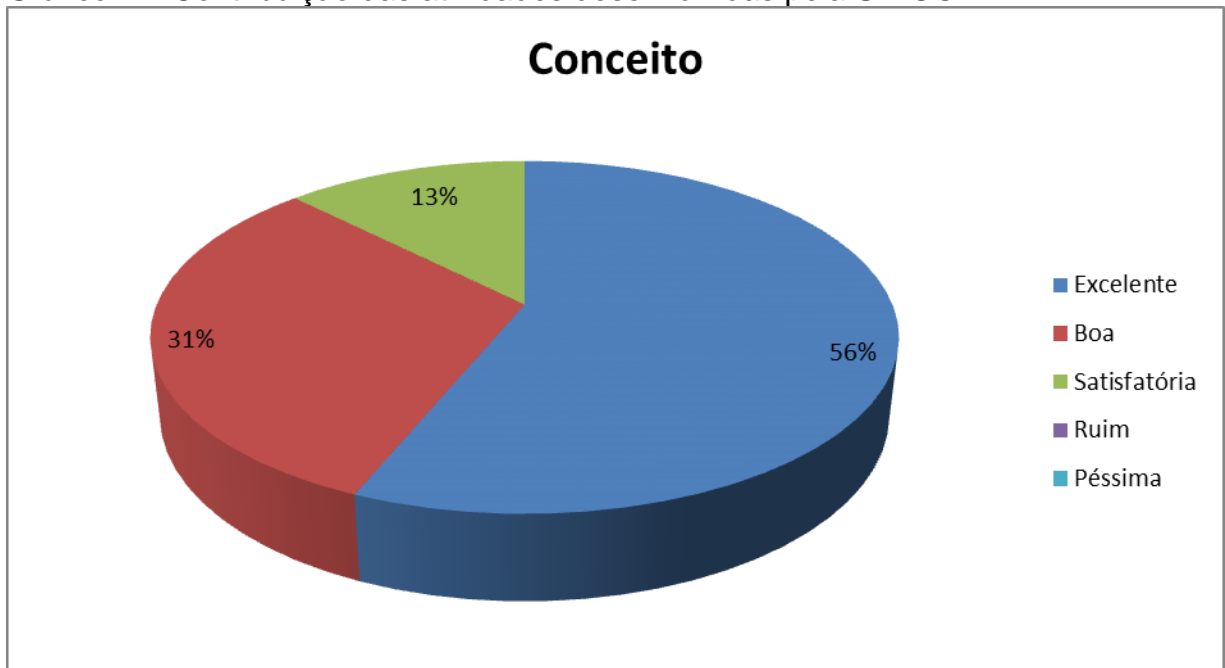
Com o objetivo de identificar a atual situação das práticas de educação corporativa e da avaliação de resultados dessas práticas na empresa em estudo, foi realizada uma pesquisa de campo. Essa pesquisa aconteceu por meio de questionários aplicados a três níveis hierárquicos de gestão da empresa, são eles:

Coordenadores de Setor (20 profissionais), Diretores de Departamento e Presidência (4 profissionais), e diretoria de Recursos Humanos (1 profissional).

Os Coordenadores de Setor formam o primeiro nível de gestão da empresa, eles estão diretamente ligados aos profissionais do nível operacional e os resultados das práticas de educação corporativa desenvolvidos pela universidade corporativa da empresa, interferem diretamente ao resultado de suas equipes. O questionário aplicado e esse nível de gestão é o questionário do anexo1, composto por 4 questões, três fechadas e uma aberta.

A primeira pergunta do questionário aplicado ao nível de Coordenação de Setor foi uma pergunta fechada, com o seguinte questionamento: Como você avalia a contribuição das atividades desenvolvidas pela UNICOP - Universidade Corporativa Pormade, na melhora do desempenho das pessoas em suas atividades operacionais? As respostas foram as seguintes:

Gráfico 1 – Contribuição das atividades desenvolvidas pela UNICOP



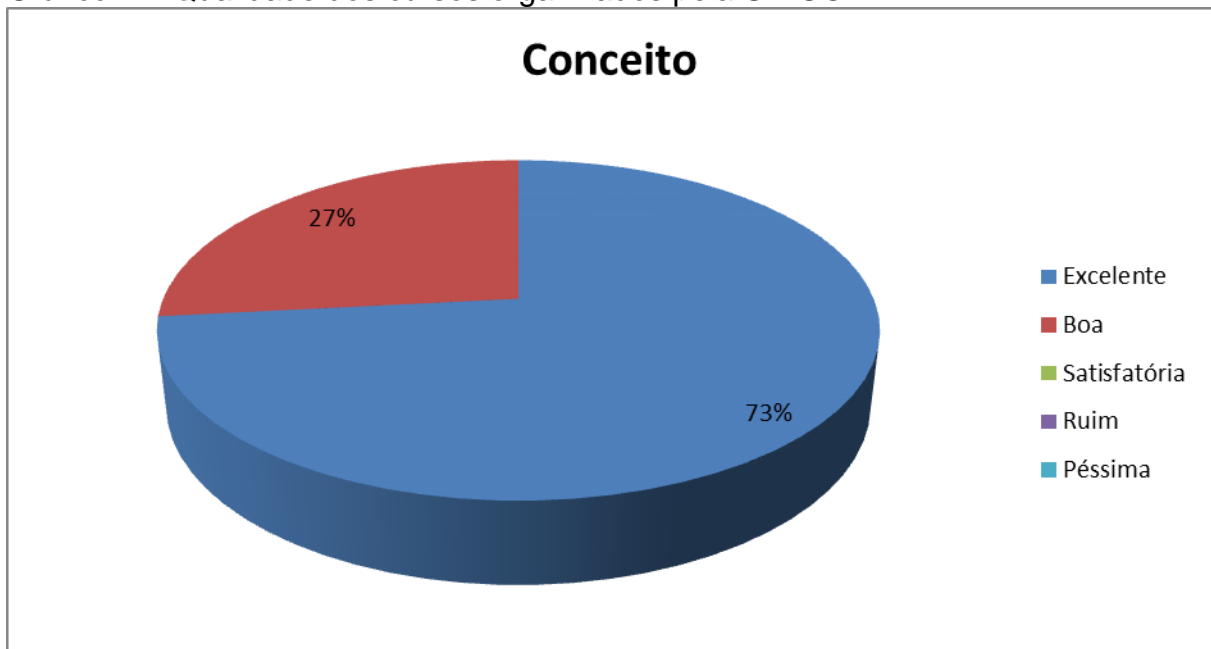
Fonte: pesquisa de campo (2014)

Conforme as respostas, pode-se perceber que 56% dos coordenadores consideram que as atividades desenvolvidas pela universidade corporativa da empresa contribuem de modo excelente para a melhora do desempenho operacional dos profissionais; já 31% consideram boa a contribuição; e 13% consideram que a contribuição é apenas satisfatória. Isso demonstra a importância das práticas de

educação corporativa para a empresa. A valorização da educação como estratégia competitiva é visível nas respostas dos Coordenadores de Setor, que percebem a conexão entre educação e melhora do desempenho das pessoas.

O segundo questionamento feito aos coordenadores foi, quanto à qualidade dos cursos organizados pela UNICOP (Universidade Corporativa Pormade) você os considera:

Gráfico 2 – Qualidade dos cursos organizados pela UNICOP

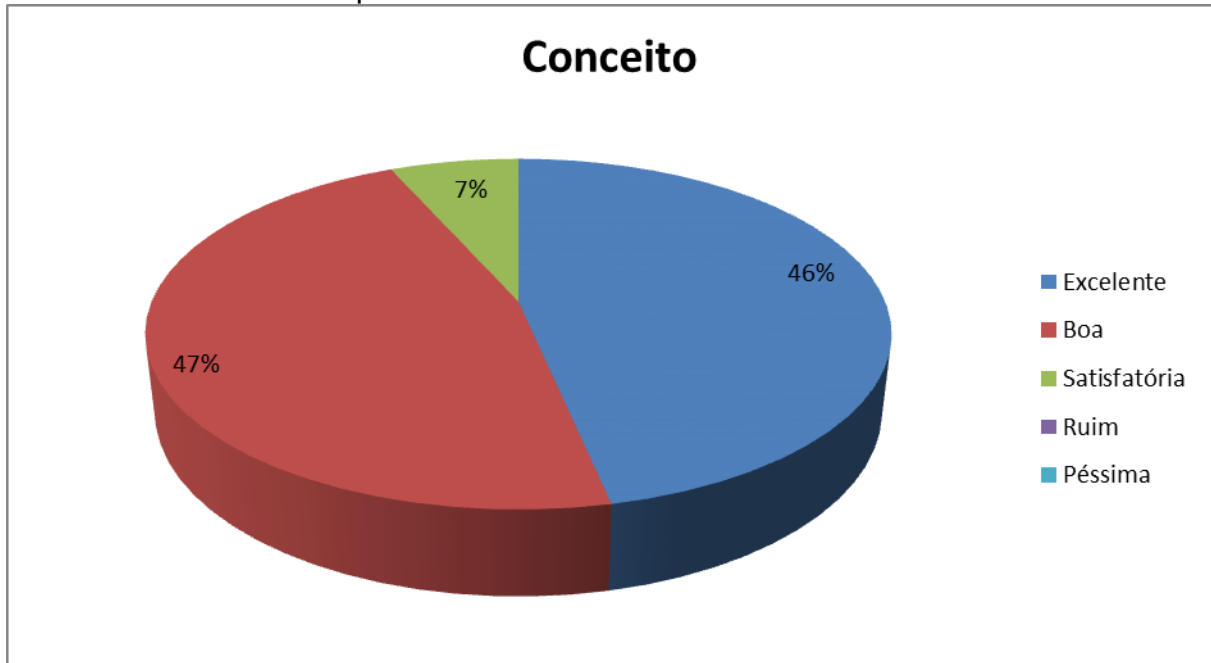


Fonte: pesquisa de campo (2014)

Nessas respostas os coordenadores demonstram a excelente qualidade dos cursos organizados pela Universidade Corporativa da empresa; 73% deles consideraram excelente a qualidade dos cursos e 27% consideram que os cursos possuem uma boa qualidade. A percepção de qualidade das atividades de educação corporativa é importante, pois a qualidade dos cursos e treinamentos é ponto-chave para os resultados serem alcançados.

A terceira questão respondida pelos coordenadores foi a seguinte: A motivação dos colaboradores quanto à participação nos cursos e treinamentos oferecidos pela UNICOP você considera:

Gráfico 3 – Motivação dos colaboradores quanto à participação no cursos e treinamentos oferecidos pela UNICOP



Fonte: pesquisa de campo (2014)

A motivação dos colaboradores para a participação das atividades de educação corporativa promovidas pela empresa é um fator crucial para o sucesso de um sistema de educação corporativa. A percepção dos coordenadores de setor quanto à motivação dos profissionais para participar dos cursos e treinamentos desenvolvidos pela empresa, demonstra que a grande maioria dos profissionais possuem boa ou excelente motivação; 47% percebem que a motivação de seus liderados é boa; já 46% deles conceituam como excelente a motivação dos colaboradores; enquanto 7% dos coordenadores consideram apenas satisfatória a motivação dos colaboradores para a participação dos cursos e treinamentos desenvolvidos pela universidade corporativa da empresa.

Com o objetivo de perceber quais são as evidências percebidas da contribuição das ações de educação corporativa para as atividades operacionais, foi realizada a quarta pergunta do questionário, essa questão é do tipo aberta, em que cada entrevistado pode dissertar sobre o questionamento.

Utilizando a metodologia de análise de conteúdo, observaram-se os pontos relevantes das respostas dissertativas dos coordenadores de setor, assim as evidências da contribuição das ações de educação corporativa são:

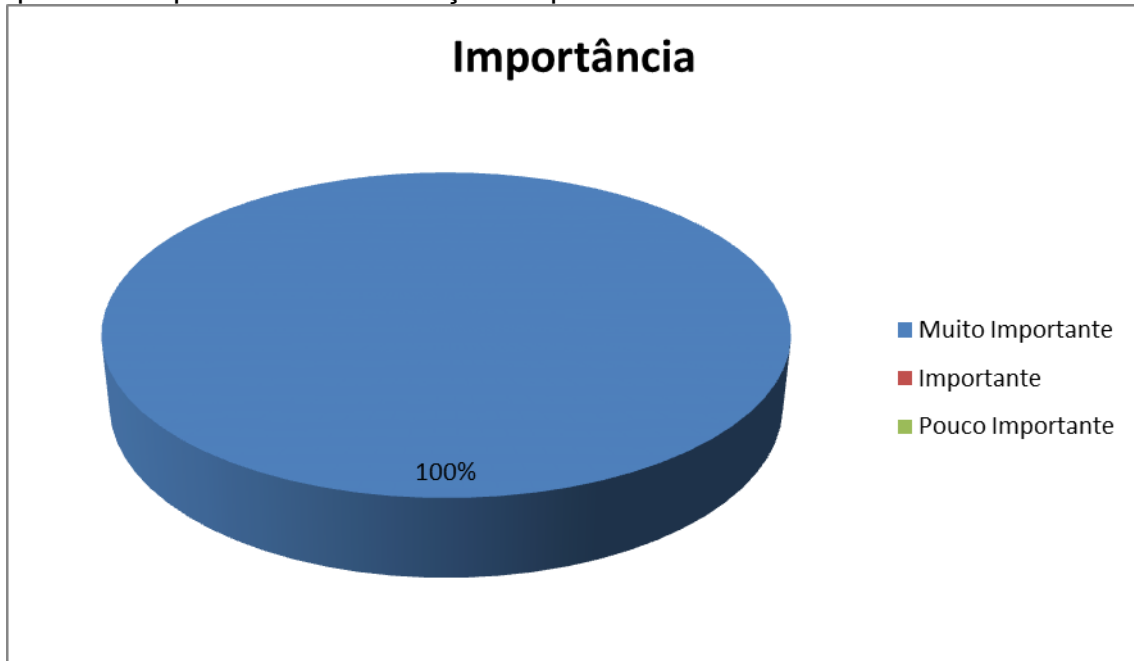
- a) o feedback positivo recebido dos colaboradores referente a qualidade e importância dos treinamentos;
- b) melhora no entrosamento entre os colaboradores do setor e entre os setores da empresa;
- c) contribuição dos colaboradores na sugestão de novos métodos e melhorias dos métodos já utilizados;
- d) desenvolvimento de novas lideranças;
- e) diminuição dos erros e dos retrabalhos;
- f) melhora na comunicação entre os colaboradores do setor e entre os setores da empresa;
- g) maior participação e comprometimento dos colaboradores;
- h) aumento da motivação dos colaboradores.

Pode-se perceber que existem várias evidências da contribuição das ações de educação corporativa, a maioria delas estão relacionadas à mudança no comportamento dos colaboradores, em decorrência da participação em programas de educação corporativa desenvolvidos pela empresa. As evidências citadas podem ser utilizadas para medir os resultados das práticas de educação corporativa, no entanto essas evidências são bastante genéricas, pois uma melhora em um desses fatores como, por exemplo, o aumento da motivação das pessoas, pode ocorrer por outros fatores que não exclusivamente as práticas de educação corporativa.

O segundo nível hierárquico de gestão pesquisado foi o grupo de diretores juntamente com o presidente da organização. Para esse grupo foi utilizado o questionário em anexo 2. Nesse questionário foram realizadas quatro perguntas, três fechadas, e, em uma delas, os pesquisados poderiam realizar comentários sobre a sua resposta e uma pergunta aberta.

A primeira pergunta buscou identificar como os diretores das áreas e o presidente da organização avaliam a importância das atividades de educação corporativa para o alcance dos objetivos e metas da empresa. As respostas foram:

Gráfico 4 – Avaliação dos diretores das áreas e do presidente da organização quanto a importância da educação corporativa



Fonte: pesquisa de campo (2014)

Todos os pesquisados desse grupo consideram que as práticas de educação corporativa são muito importantes para que a organização alcance seus objetivos e metas, isso demonstra o alinhamento do pensamento do nível estratégico da empresa com relação às práticas de educação corporativa.

O segundo questionamento realizado para esse grupo foi: Você considera que as ações desenvolvidas atualmente pela UNICOP (Universidade Corporativa Pormade) estão contribuindo para o aumento da competitividade da organização? As respostas foram:

Gráfico 5 – Contribuição das ações desenvolvidas pela UNICOP para o aumento da competitividade da organização



Fonte: pesquisa de campo (2014)

Os diretores e o presidente da empresa são unânimes em afirmar que as práticas de educação desenvolvidas pela universidade corporativa da empresa estão contribuindo muito para o aumento da competitividade da organização.

A terceira questão foi uma questão aberta, em que os pesquisados dissertaram sobre o seguinte questionamento: Quais são as evidências da contribuição das ações de educação corporativa para as atividades empresariais? As evidências apontadas pelos entrevistados foram:

- a) aumento das vendas;
- b) melhor trabalho em equipe;
- c) melhora na qualidade dos serviços prestados;
- d) maior comprometimento;
- e) aumento da capacidade intelectual dos profissionais.

São diversas as evidências apontadas como comprovação da contribuição das práticas de educação corporativa, porém, a exemplo das evidências citadas pelo grupo de coordenadores, as evidências citadas são genéricas, o que torna difícil distinguir se a melhora ocorrida em um desses fatores ocorreu, realmente, pela ação das práticas de educação corporativa.

O quarto questionamento, feito ao nível estratégico da organização, é uma pergunta fechada, com a possibilidade de comentário. O questionamento realizado foi: O investimento realizado em educação corporativa pela empresa está trazendo os resultados esperados? Os resultados dessa questão foram:

Gráfico 6 – Resultados alcançados com o investimento em educação corporativa



Fonte: pesquisa de campo (2014)

Na parte fechada desta questão, todos os diretores e o presidente da organização afirmam que os investimentos que a empresa vem realizando em educação corporativa, estão trazendo os resultados esperados pela empresa, demonstrando que o nível estratégico está satisfeito com os resultados das práticas de educação corporativa da organização.

Nos comentários dessa questão, todos destacaram a importância do investimento em educação para o desenvolvimento organizacional, demonstrando o alinhamento do pensamento estratégico da empresa com relação aos investimentos em educação dos colaboradores. Frases como:

- a) “Educação é tudo”;
- b) “Só com educação se consegue produtividade e crescimento sustentável”;
- c) “A UNICOP aprimora as habilidades necessárias para os colaboradores”.



Essas frases deixam clara a visão que o nível estratégico da organização tem com relação à educação corporativa. Esse pensamento estratégico faz parte da cultura da organização, espalhando-se por todos os níveis organizacionais.

Com o objetivo de entender melhor o planejamento e a execução das atividades de educação corporativa na empresa, foi aplicado um questionário para a diretoria de Recursos Humanos da organização. Esse questionário é composto de quatro questões, uma fechada, duas abertas e uma mista.

A primeira pergunta feita à diretoria de Recursos Humanos foi a seguinte: Como são determinados quais cursos serão desenvolvidos pela UNICOP – Universidade Corporativa Pormade? As respostas coletadas foram:

- a) pelo levantamento das necessidades de treinamento emitidas pelos gestores dos setores;
- b) pelo planejamento da aquisição de novas tecnologias pela empresa;
- c) pelos “GAPS” (necessidades/falhas) dos processos comerciais, industriais e técnicos;
- d) pelas ampliações da empresa.

As respostas demonstram que os cursos desenvolvidos e aplicados pela universidade corporativa da empresa estão alinhados com as necessidades organizacionais, uma vez que as demandas para a realização dos cursos e treinamentos vêm dos diversos níveis e setores.

A segunda pergunta do questionário foi uma pergunta fechada, com a possibilidade de comentário. A questão realizada investiga se existem ferramentas que avaliam a qualidade dos cursos e treinamentos realizados, e, existindo essas ferramentas de avaliação, é solicitada a descrição de quais são as ferramentas utilizadas.

A resposta obtida destaca que existem ferramentas de avaliação relacionadas a avaliar a qualidade dos cursos e treinamentos, e as ferramentas de avaliação são:

- a) avaliações formais pré-estruturadas, aplicadas aos participantes após as atividades de educação corporativa;
- b) redução dos retrabalhos;
- c) melhorias nos indicadores de desempenho;
- d) redução do *turnover*;
- e) aumento da produtividade.

As ferramentas utilizadas para a avaliação da qualidade das atividades de educação corporativa demonstram que os cursos e treinamentos desenvolvidos pela empresa estão diretamente ligados às atividades operacionais da empresa, pois a maioria das ferramentas de avaliação são indicadores de desempenho operacional. Algo a se destacar com relação às ferramentas apresentadas como utilizadas para a avaliação da qualidade das ações de educação corporativa é que apenas uma das ferramentas utilizadas é exclusivamente desenvolvida para avaliar a qualidade dos cursos e treinamentos, que são as avaliações formais pré-estruturadas aplicadas aos participantes. As outras ferramentas são indicadores de atividades operacionais que também servem para esse fim.

A terceira questão pergunta se as atividades de educação corporativa estão contribuindo para o desenvolvimento do capital intelectual da organização?

Gráfico 7 – Contribuição da educação corporativa para o desenvolvimento do capital intelectual da organização



Fonte: pesquisa de campo (2014)

De acordo com a Diretora de Recursos Humanos da empresa, as ações de educação desenvolvidas pela Universidade Corporativa estão contribuindo muito para o desenvolvimento dos colaboradores.

A quarta e última questão foi uma pergunta aberta, e investigou como é medido o resultado das atividades de educação corporativa desenvolvidas pela UNICOP.

Para a Diretora de Recursos Humanos da empresa, os resultados das atividades da Universidade Corporativa, são medidos com a utilização de indicadores e métricas que vêm sendo medidas ao longo do tempo, como, por exemplo, as metas definidas:

- a) envolvimento e comprometimento das pessoas;
- b) volume produzido;
- c) volume de vendas;
- d) alta produtividade;
- e) baixo retrabalho;
- f) baixo desperdício;
- g) retenção de pessoas;
- h) índice de satisfação no trabalho.

Todos os métodos de avaliação dos resultados da educação corporativa da empresa estão ligados ao desempenho das pessoas em suas atividades laborais, o que demonstra novamente que a educação das pessoas na empresa está alinhada ao trabalho e aos objetivos organizacionais. Isso é positivo, pois demonstra que as ações educacionais buscam o desenvolvimento das pessoas para a realização do seu trabalho. Um ponto preocupante com a utilização desses indicadores é que eles podem ser influenciados por fatores alheios à educação corporativa, como, por exemplo, ao oferecer um prêmio de produção ou uma comissão sobre as vendas, pode-se melhorar os indicadores de produtividade e de vendas, e essa melhora não tem relação com as ações de educação corporativa.

De modo geral a pesquisa de campo apontou que as atividades de educação corporativa desenvolvidas pela empresa são muito valorizadas por todos os pesquisados; outra percepção é que a educação corporativa é vista como um fator estratégico para o desenvolvimento organizacional.

Com relação à qualidade dos cursos desenvolvidos, todos percebem como boa, apesar de não existir, de modo explícito, um indicador dessa qualidade. Implicitamente todos consideram que os cursos e treinamentos são de boa ou ótima qualidade.

Relacionando as informações obtidas na pesquisa de campo com os modelos de avaliação da educação corporativa estudados neste trabalho, percebe-se que:

- a) a empresa não utiliza as quatro perspectivas de avaliação proposta por Kirkpatrick. Somente em uma resposta dada pela Diretora de Recursos

Humanos é citada a aplicação de avaliações formais pré-estruturadas. Percebe-se nas respostas dadas pelos entrevistados que existe uma melhora no comportamento dos profissionais que participam das atividades de educação corporativa da empresa. Isso demonstra que o terceiro nível de avaliação proposto por Kirkpatrick, que prevê avaliar se houve mudança no comportamento das pessoas, é aplicado na empresa, mas não foi citado se existe um método estruturado para medir essa mudança de comportamento, assim essa avaliação é feita de modo subjetivo, não existindo registro dela;

- b) com relação ao modelo de avaliação proposto por Hamblin, nota-se que, de modo subjetivo, a empresa utiliza os níveis três e quatro do modelo, que preveem a avaliação da mudança no comportamento das pessoas que participam das atividades de educação corporativa, e a mudança ocorrida na organização, em decorrência da mudança de comportamento das pessoas, pois quando as pessoas melhoram seu comportamento isso se transfere para a melhora geral da organização;
- c) a empresa realiza o levantamento das necessidades de treinamento por meio dos gestores das áreas; isso é previsto como primeiro passo para a constituição da avaliação no modelo de avaliação proposto por Phillips, no entanto os outros passos propostos por esse modelo não ocorrem de modo sistemático;
- d) no modelo de avaliação de treinamento desenvolvido por Borges-Andrade encontra-se um ponto de convergência com as atividades desenvolvidas pela empresa. O modelo prevê que a organização disponibilize um ambiente propício para a realização dos treinamentos, e também uma cultura que valorize e incentive essas práticas de educação. Isso acontece na empresa estudada, nota-se que existe grande estímulo para as atividades de educação corporativa e os recursos necessários para a realização dessas atividades são disponibilizados, pois a educação corporativa é vista pela direção da empresa como uma atividade estratégica;
- e) já no modelo desenvolvido por Fitz-enz que prevê a avaliação dos resultados da educação corporativa em três medidas, que são; custo,

mudança e impacto, percebe-se que a empresa realiza essas avaliações de modo subjetivo e não estruturado;

- f) como é apontado pelos entrevistados, as pessoas que participam dos programas de educação corporativa da empresa melhoram sua atuação, tornando-se mais produtivas e comprometidas. Esse é um dos fatores de avaliação descritos no modelo de avaliação desenvolvido por Allen e Mcgee, mas assim como em outras práticas de avaliação realizadas pela empresa, essa melhora de produtividade é medida de modo subjetivo e não explícito;
- g) o modelo desenvolvido por Norton e Kaplan, chamado de *Balanced Scorecard*, mesmo não sendo uma metodologia criada exclusivamente para a avaliação dos resultados da educação corporativa, vem sendo utilizado para medir os resultados dessa área. Na empresa não foi identificado nenhum indicador de desempenho específico da perspectiva de aprendizado e crescimento, que é parte do modelo voltada para a avaliação da educação corporativa;
- h) no modelo de Wick, Pollock e Jefferson são previstas 6 disciplinas que, juntas, formam um sistema completo de construção e avaliação dos programas de educação corporativa. Nas respostas dadas pelos entrevistados não é possível reconhecer a aplicação de nenhuma das disciplinas propostas pelo modelo.

A análise do histórico das práticas de educação corporativa e da Universidade Corporativa da empresa, e também por meio da pesquisa de campo realizada com os níveis gerenciais da empresa pode-se perceber que as atividades de educação fazem parte da cultura da organização e são vistas como uma prática estratégica para o alcance dos objetivos e metas da organização.

Apesar da importância dada pela organização às práticas de educação corporativa, não são encontradas evidências de avaliações estruturadas das atividades de educação desenvolvidas por ela. É unânime que a educação corporativa tem trazido bons resultados para a empresa, mas não existem comprovações documentais dessa contribuição. Os resultados são analisados de modo subjetivo e intuitivo pelos gestores da organização.

As diversas premiações recebidas pela empresa mostram os resultados positivos das práticas de gestão de pessoas. E como ficou claro nas respostas

dadas pelos entrevistados, as práticas de educação corporativa são bastante valorizadas por todos na organização e são responsáveis pelo sucesso das práticas de gestão.

## **6 PROPOSTA DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO**

Os oito modelos de avaliação de educação corporativa estudados neste trabalho, representam importantes ferramentas para avaliar e aprimorar as atividades de educação corporativa de uma empresa. Cada um dos modelos possui características próprias, buscam avaliar as práticas de educação corporativa, e garantir que os resultados sejam conhecidos e discutidos.

Por meio do estudo das características da empresa em análise e do levantamento das atividades de educação corporativa desenvolvidas atualmente na organização, faz-se a opção pelo modelo desenvolvido por Wick, Pollock e Jefferson, em 2010, a metodologia foi intitulada de os 6 Ds. A metodologia escolhida como modelo a ser proposto para a empresa se destaca por tratar da educação corporativa como um sistema integrado de desenvolvimento organizacional, ela propõe que os programas de educação corporativa estejam alinhados com os objetivos de negócio da empresa, e que os resultados dos programas de educação corporativa, sejam medidos pelos resultados na melhora do desempenho das pessoas na sua atuação na organização.

O método 6 Ds apresenta seis disciplinas que transformam educação em resultado para o negócio. Esse método busca maximizar os pontos positivos, e superar os negativos do processo de aprendizagem e desenvolvimento. Os autores desse método entendem que o aprendizado corporativo tem relação íntima com a mudança de comportamento das pessoas, produzindo melhores resultados para a organização.

Há algum tempo os profissionais de educação corporativa, desenvolviam programas de aprendizagem e desenvolvimento, sem vincular claramente os objetivos de aprendizagem com os resultados e desempenhos corporativos. As práticas de educação eram desenvolvidas porque isso era importante, e também era a coisa certa a ser feita. Hoje, investir em educação continua sendo a coisa certa a ser feita, mas, além disso, precisa dar resultado e melhorar o desempenho das pessoas e da organização.

Na atmosfera altamente competitiva de hoje, nenhuma organização pode esbanjar tempo ou dinheiro em atividades que não produzam valor, assim a área de

educação corporativa deve certificar-se de que as pessoas treinadas estão, de fato, mudando seu comportamento em suas atividades profissionais, e que esses novos comportamentos levem a empresa a atingir seus objetivos e resultados (WICK; POLLOCK; JEFFERSON, 2011).

O foco da educação corporativa passa a ser o resultado e a melhoria no desempenho. Qualquer ação de educação que não gere resultados práticos e mensuráveis não estará cumprindo seu papel. A metodologia 6Ds busca conectar treinamento e aprendizagem aos resultados que importam para o negócio.

Segundo os autores do método 6Ds, o grande motivador para a criação dessa metodologia foi o fato de perceberem que as práticas de educação corporativa não estavam dando a contribuição estratégica que poderiam dar para as organizações. Como consultores, eles trabalham em centenas de organizações, grandes e pequenas, e observaram programas de educação corporativa que produziam resultados excelentes, mas também tiveram contato com programas que davam um resultado mínimo ou até negativo para as empresas, e, em alguns casos, novas habilidades e conhecimentos foram gerados, mas nunca, de fato, aplicados em favor da organização.

Quando comparados os casos de sistemas de educação corporativa que realmente contribuem para os melhores desempenhos e resultados da empresa, e os sistemas com impacto pequeno ou nulo no desempenho estratégico da empresa, os autores descobriram que a inovação no aprendizado é resultado de uma abordagem sistemática e disciplinada, executada com paixão, excelência e comprometimento para a melhoria contínua (WICK; POLLOCK; JEFFERSON, 2011).

A escolha do método 6Ds como proposta de modelo a ser adotado pela empresa, deu-se porque esse método vai além de um modelo para a avaliação dos resultados da educação corporativa, ele propõe um sistema para conceber, organizar e avaliar as práticas de educação corporativa. A implantação das seis disciplinas proporcionará à empresa um melhor aproveitamento dos investimentos realizados nessa área.

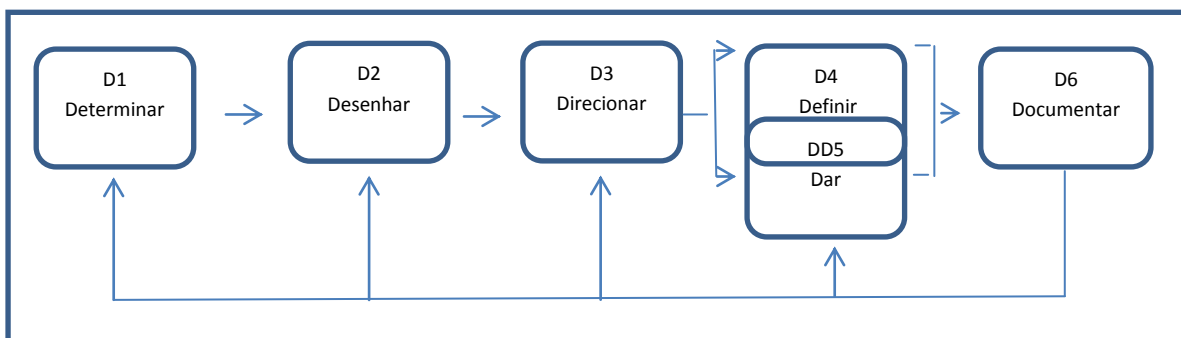
O livro “As seis disciplinas que transformam educação em resultados para o negócio”, escrito pelos criadores do método 6Ds, traz o depoimento de Jayle Johnson, diretora de Liderança Educacional da GE (General Motors) *Global Learning* em *Crotonville*, nos Estados Unidos. Segundo ela:



Eu li o livro 6Ds e me apaixonei pela metodologia. Fazia tanto sentido começar com o resultado em mente e trabalhar de trás pra frente. Os conceitos realmente tinham a ver comigo, então apresentei as seis disciplinas para o conselho de aprendizagem global, e trouxe um dos autores para *Crotonville* para conduzir uma sessão para nós. Olhando para trás, agora, fico muito feliz por ter feito isso, pois as 6Ds vivem em toda a GE *Global Learning*. A GE é uma organização dirigida por métricas, muito orientada para resultados. As 6Ds nos deram uma linguagem em comum para intensificar todos os nossos esforços e garantir que estamos gerando um impacto com os cursos que promovemos. Antes de conhecermos as seis disciplinas, sempre que alguém ia para alguma de nossas aulas, fazíamos com que a pessoa montasse um plano de ação baseado em todas as coisas que tinha aprendido e queria implantar quando voltasse para casa. Uma vez que as pessoas deixavam nossos grupos em *Crotonville*, realmente não tínhamos a menor ideia do que elas tinham feito. Ocasionalmente, dávamos uma checada, mas não havia consistência. Então, o que as seis disciplinas nos deu foi uma abordagem mais consistente e bem elaborada para garantir que os participantes continuem a pensar sobre o que se comprometeram a fazer nas aulas e, como resultado, tivemos um percentual mais alto de pessoas nos acompanhando. As seis disciplinas nos deram uma linguagem e um processo em comum que fazem um enorme sentido. Funciona muito bem na GE.

O método 6Ds é exposto da seguinte forma:

Figura 9 – Método 6Ds



Fonte: adaptado de Wick, Pollock e Jefferson (2011)

As seis disciplinas que transformam aprendizagem em resultados comerciais

A aplicação desse modelo na empresa em estudo deve acontecer respeitando o método proposto pelos autores, seguindo a ordem lógica da aplicação das seis disciplinas.

#### 6.1 D1 – DETERMINAR OS RESULTADOS PARA O NEGÓCIO:

A ideia central da primeira disciplina é “comece com o fim em mente”, pessoas altamente eficientes começam algo com o fim em mente. Isso também vale para as organizações, os treinamentos e as iniciativas de educação corporativa

devem ser um meio para alcançar um fim específico, mas independente do objetivo específico de cada programa de educação corporativa, o objetivo central e comum em todos os programas é melhorar o desempenho da organização (WICK; POLLOCK; JEFFERSON, 2011).

De acordo com Wick, Pollock e Jefferson (2011, p.20):

A efetividade da intervenção do aprendizado, então, é a extensão de como ele ajuda a organização a atingir o “fim que ela tem em mente”. Segue-se que essa efetividade só pode ser avaliada – e declarada um sucesso – se os objetivos da intervenção forem claramente definidos desde o início, e se estiverem alinhados com a efetividade organizacional e se contribuírem de fato.

Os resultados e as metas da organização devem ser o critério para a definição dos objetivos de aprendizagem dos programas de educação corporativa. Só faz sentido desenvolver um programa de educação corporativa, se for para melhorar o desempenho das pessoas, para atingir os resultados e as metas organizacionais.

Quando as organizações não possuem objetivos e metas bem definidos, os programas de educação corporativa têm dificuldade em contribuir efetivamente para a melhoria do desempenho. Quando se sabe claramente quais são os objetivos e as metas organizacionais, a educação corporativa tem seu ponto de chegada definido, e pode desenvolver programas e sistemas de educação que levem a organização até ele.

Segundo Wick, Pollock e Jefferson (2011, p.23), os resultados de negócio devem ser o critério para definir os objetivos do aprendizado e desenvolvimento, o “verdadeiro norte” com base no qual os programas são desenhados, implantados e mensurados.

As metas dos programas de educação corporativa precisam ser expressas como resultados para o negócio. A responsabilidade dos gestores de educação corporativa é garantir que todos os investimentos realizados pela organização gerem valor econômico. Todas as iniciativas de aprendizagem patrocinadas pela corporação precisam produzir um retorno financeiro positivo, direta ou indiretamente. É a única justificativa para a organização continuar investindo (WICK; POLLOCK; JEFFERSON, 2011).

De acordo com Wick, Pollock e Jefferson (2011, p.28), as vantagens de demonstrar os resultados para o negócio trazidos por um programa de aprendizado são:

- a) torna explícito o valor para o negócio, sobre o tempo e dinheiro que serão investidos;
- b) proporciona a obtenção de apoio maior dos gestores e participantes;
- c) ajuda a gestão a priorizar o treinamento, da mesma forma que avalia outros investimentos;
- d) destaca a necessidade do envolvimento gerencial, uma vez que gestores controlam o ambiente no qual a transferência e a aplicação costumam ocorrer;
- e) gera o alinhamento com o negócio e critérios claros para avaliar abordagens potenciais;
- f) os resultados são estabelecidos de modo a tornar sua mensuração aparente.

Os resultados para o negócio incluem a melhora de desempenho em muitos fatores. Em muitos casos a melhora traz resultados que não podem ser medidos em termos financeiros, isso significa que as métricas para a avaliação dos resultados da educação corporativa não são exclusivamente financeiras. Alguns fatores como aumento da satisfação dos clientes, maior comprometimento e motivação dos colaboradores, aumento da eficiência da liderança, melhora nas abordagens dos vendedores, entre outros, são resultados não financeiros, que contribuem diretamente para o desempenho empresarial e indiretamente para o desempenho financeiro.

Os programas de educação corporativa devem levar em consideração os objetivos de negócio, e não os objetivos de aprendizagem, pois a função desses programas é contribuir para o negócio da empresa. No quadro a seguir são expostos exemplos de objetivos de negócio *versus* objetivos de aprendizagem:

Quadro 3 – Objetivos de negócio *versus* objetivos de aprendizagem

Objetivos de Aprendizagem	Objetivos de Negócio
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser capaz de descrever os estilos de liderança e os estágios de desenvolvimento do modelo de liderança situacional e combinar o estilo apropriado a um estágio em desenvolvimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar a produtividade de sua equipe e sua efetividade gerencial ao utilizar corretamente o modelo de liderança situacional.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser capaz de aplicar o modelo <i>Six Sigma DMADDI</i> a um processo de negócio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzir o número de erros no processo de entrada dos pedidos, ao aplicar as ferramentas e processos da <i>Six Sigma</i>.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser capaz de explicar cada uma das 6Ds e dar um exemplo da aplicação no aprendizado corporativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzir a quantidade de aprendizado que permanece sem uso ao aplicar as 6Ds no planejamento e execução dos programas de educação corporativa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstrar como dar <i>feedback</i> eficiente para um subordinado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar o comprometimento do colaborador ao dar <i>feedback</i> com mais frequência e eficiência.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar como usar reformulações para superar as objeções dos clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar as vendas ao descobrir e endereçar as objeções dos clientes.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Wick, Pollock e Jefferson(2011)

Esse cenário é desafiador para o gestor de educação corporativa, que, para conseguir desenvolver e implementar programas de educação alinhados aos resultados para o negócio, precisa entender o negócio da organização. Não é necessário um entendimento especializado em finanças, produção ou marketing, mas é preciso saber como a organização realiza suas atividades, como cumpre sua missão, ganha dinheiro e se diferencia no mercado. Esse entendimento do negócio é fator fundamental para entender como a educação corporativa pode contribuir e ajudar a empresa a alcançar seus resultados.

Analisando as considerações dos autores da metodologia dos 6Ds, a proposta para a empresa em estudo é que a Universidade Corporativa esteja envolvida com o nível estratégico da empresa, para que possa ter o entendimento dos resultados de negócio buscados por ela, e possa desenvolver os programas de educação corporativa alinhados com esses resultados.

Assim, o primeiro passo a ser dado para a criação de qualquer programa de educação corporativa bem sucedido é definir os resultados desejados em termos de negócio. Tudo se inicia com o entendimento de quais são as necessidades do negócio. Compreendendo as necessidades da empresa, a universidade corporativa passa a desenvolver programas que concentrem esforços e recursos que terão maior impacto e grande probabilidade de sucesso.

O futuro do programa de educação corporativa e, talvez, da própria empresa depende da correta definição dos objetivos do negócio. Essa definição é a base para a sequência das atividades do programa. Um erro na definição dos objetivos do negócio pode comprometer todo o processo (WICK; POLLOCK; JEFFERSON, 2011).

Nem todo problema de desempenho pode ser amenizado pelo treinamento. Uma das razões mais comuns pelas quais o treinamento falha em entregar resultados satisfatórios é que o problema, sendo endereçado, não pode ser resolvido primeiro pelo treinamento (PHILLIPS; PHILLIPS, 2002).

Alguns problemas de performance não são ocasionados pela falta de conhecimento ou habilidade, pode ser que a baixa produtividade, por exemplo, esteja ocorrendo em decorrência de um *layout* mal organizado. Assim, programas de educação não resolvem todos os problemas, e isso precisa ser levado em consideração. Muitas empresas investem em programas de educação corporativa para resolver problemas que nada têm a ver com falta de conhecimento e habilidade. Assim, antes de conceber um programa de educação, é necessário pensar se esse problema a ser resolvido não pode ter outra solução que não seja a educação corporativa.

A fim de propor um roteiro a ser seguido pela empresa, para que a D1 da metodologia seja realizada, os autores propõem um *checklist* que dê um direcionamento para que a D1 seja realizada. Esse roteiro foi adaptado para que a universidade da empresa possa utilizá-lo para garantir que a D1 seja realizada.

*Checklist* em forma de perguntas para a realização da D1:

- 1) O programa de educação corporativa proposto está alinhado a um problema de desempenho relacionado à falta de conhecimento ou habilidade?
- 2) Soluções de não treinamento foram exploradas ou tentadas e rejeitadas?
- 3) Fatores ambientais que podem afetar a implantação do programa foram identificados e discutidos?
- 4) As metas do programa estão claramente ligadas às necessidades, oportunidades e prioridades do negócio?
- 5) As metas do programa determinam a verdadeira performance a ser atingida?

6) As metas do programa são específicas no que diz respeito ao desempenho a ser atingido e ao tempo esperado?

7) Está claro como o sucesso do programa pode ser medido?

Com a utilização dessas perguntas, a Universidade Corporativa poderá perceber se o programa de educação corporativa a ser criado está alinhado com o negócio da empresa. Espera-se que as respostas para as perguntas propostas sejam todas positivas. Em caso de respostas negativas nas questões, esses itens devem ser reconsiderados, antes de dar sequência ao processo de criação do programa de educação corporativa.

## 6.2 D2 – DESENHAR UMA EXPERIÊNCIA COMPLETA

Obter o máximo resultado dos programas de educação corporativa é o objetivo das universidades corporativas, mas para que isso aconteça é preciso ir além das práticas normalmente desenvolvidas. A metodologia 6Ds propõe o desenvolvimento de uma experiência completa de aprendizagem, transformando o aprendizado em um processo e não mais somente um evento (WICK; POLLOCK; JEFFERSON, 2011).

Desenhar uma experiência completa de aprendizado só é possível quando se consideram todos os fatores que o influenciam. Fatores relacionados ao aprendiz, como expectativas, atitudes, experiências e conhecimentos prévios, aptidão e estado emocional, influenciam decisivamente o sucesso de um programa de educação. Assim esses fatores precisam ser considerados na concepção do programa.

O sucesso de um programa de treinamento não depende isoladamente do aprendizado, mas também a sua transferência para o trabalho realizado, assim, o desenho de um processo de aprendizagem precisa pensar no processo inteiro, ultrapassando as fronteiras da sala de aula. Tudo o que acontece, antes e depois do processo formal de treinamento, é tão importante quanto ao treinamento em si.

Sendo assim, de acordo com Wick, Pollock e Jefferson (2011, p.66), precisamos de um novo paradigma sobre o escopo de responsabilidade da área de educação corporativa, um paradigma que vá além da “entrega de programas”, para “entrega de resultados”; que substitua o “desenho instrucional” por “desenho da experiência”, que inclua todos os fatores que influenciam os resultados.

Os autores da metodologia 6Ds descrevem quatro fases do aprendizado. São elas: Fase I – Preparação; Fase II – Aprendizado; Fase III – Transferência e Fase IV – Realização. Essas fases contribuem para a criação de uma experiência completa de aprendizado, conforme demonstrado no quadro a seguir:

Quadro 4 – As quatro fases do aprendizado

Fases	Fase I - Preparação	Fase II - Aprendizado	Fase III - Transferência	Fase IV - Realização
Descrição	Leitura preparatória e outras atribuições	Aprendizado estruturado/ instrução/ curso	Transferência do aprendizado e aplicação no trabalho	Pare, avalie e reconheça as realizações.
Espaço temporal	Antes	Durante	Depois	Depois
O que está incluso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise de necessidades;</li> <li>• Seleção dos participantes;</li> <li>• Desenho do curso;</li> <li>• Plano de avaliação;</li> <li>• Convite;</li> <li>• Divulgação;</li> <li>• Reunião com gestores;</li> <li>• Leitura de fundo;</li> <li>• Exercícios on-line;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instruções em sala de aula, virtuais ou on-line;</li> <li>• Discussões;</li> <li>• Simulações;</li> <li>• Exercícios;</li> <li>• Dramatização;</li> <li>• Ações de aprendizagem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer metas;</li> <li>• Planejamento das ações;</li> <li>• Acompanhamento</li> <li>• Discussão com o gestor;</li> <li>• Prática deliberada;</li> <li>• Relatório de processos;</li> <li>• Reflexão;</li> <li>• Colaboração;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoavaliação;</li> <li>• Avaliação de terceiros;</li> <li>• Mudanças nas métricas de desempenho;</li> <li>• Melhor produto de trabalho;</li> <li>• Reconhecimento;</li> </ul>

Fonte: adaptado pelo autor, Wick, Pollock e Jefferson, 2011.

## FASE I – PREPARAÇÃO

Essa fase tem impacto sobre o valor final criado pelo programa de educação corporativa, portanto alguns aspectos relacionados a essa fase devem ser considerados para garantir o sucesso do programa. Os fatores relevantes a serem considerados são:

- Aumentar as expectativas: é essencial criar nos participantes expectativas positivas com relação ao programa de educação corporativa. O modo como eles percebem o treinamento vai influenciar suas ações e atitudes;
- Melhorar o convite: O convite para o programa de educação deve reforçar a importância de treinamento e gerar uma sensação positiva nos

participantes. O convite deve mostrar ao participante a oportunidade que ele está recebendo, de melhorar o seu desempenho, e também “vender” os benefícios e vantagens do programa;

- c) Assegurar o apoio da gestão: um apoio nítido e declarado da gestão aumenta a probabilidade de sucesso de um programa de educação corporativa. Quando os participantes percebem o apoio e a importância dada pelos gestores com relação ao programa em que estão participando, aumenta substancialmente a importância que eles dão ao programa também;
- d) Redefinir a linha de chegada: os participantes não devem ter dúvidas com relação ao que se espera deles. Eles devem comparecer ao treinamento com um entendimento claro de que o privilégio de participar daquele programa traz consigo a responsabilidade de aplicar o que se aprende para melhorar seu desempenho;
- e) Reunir as pessoas certas na sala: para um melhor aproveitamento do programa de educação, as turmas devem ser formadas por profissionais com certo nível de homogeneidade, isto é, os profissionais que estarão aprendendo juntos precisam ser parecidos em nível de instrução, experiência e expectativas;
- f) Colocar todos no mesmo ponto de partida: também conhecido como nivelamento de turma, essa prática pretende nivelar (a medida do possível) os conhecimentos e habilidades dos participantes, com relação ao assunto do programa de treinamento.

## **FASE II – APRENDIZADO**

Essa fase trata do treinamento ou do curso propriamente dito. Veremos esse tema com mais profundidade na disciplina D3 – Direcionar a aplicação para a prática, mas em termos gerais as questões mais críticas dessa fase são:

- a) Garantir alinhamento entre as expectativas do aprendizado com os resultados finais para o negócio;
- b) Reforçar o trabalho de preparação na Fase I;
- c) Usar abordagens institucionais adequadas para os comportamento e competências demandados;



- d) Levar em consideração os princípios da educação para adultos;
- e) Preparar os gestores e outras pessoas chave para o apoio à transferência do aprendizado, de forma que eles cumpram seus papéis;
- f) Garantir que os participantes estejam preparados e sejam capazes de aplicar o que aprenderam.

### **FASE III – TRANSFERÊNCIA**

O fortalecimento da transferência e aplicação do aprendizado tem um enorme potencial para melhorar os resultados das práticas de educação corporativa. É do interesse de todos que a transferência do aprendizado para o desempenho do participante no dia a dia de trabalho seja a melhor possível, portanto essa fase merece muita atenção.

A transferência do aprendizado começa quando o curso termina, ela é a parte mais importante do processo de aprendizagem, e faz toda a diferença para o sucesso de um programa de educação corporativa.

O período pós-curso é muitas vezes esquecido pelas universidades corporativas, mas é nesse período que se dá o processo de transferência do aprendizado, algumas práticas podem ser adotadas para fortalecer a transferência e aplicação do aprendizado, como:

- a) Ver o treinamento como um processo e, não, como um evento isolado;
- b) A universidade corporativa deve assumir a responsabilidade pela transferência do aprendizado e realizar a gestão desse processo;
- c) Adotar ou até criar novos sistemas e abordagens que possibilitem a transferência do aprendizado.

O ambiente de trabalho, os gestores das áreas, a cultura organizacional, o apoio e acompanhamento, entre outros, são fatores que interferem de modo positivo ou negativo para a transferência do aprendizado.

### **FASE IV – REALIZAÇÃO**

Essa fase completa o ciclo de aprendizagem. A realização diz respeito às realizações dos participantes. Ao aplicar o que aprenderam, essas realizações devem ser avaliadas e reconhecidas.

Os participantes dos programas de educação corporativa devem ser comunicados, já no início do programa, sobre quais são as realizações que se esperam deles. Incluir a avaliação como parte integrante do programa de educação proporciona:

- a) Que as expectativas estejam explícitas e comunicadas;
- b) Estabelece uma meta clara para a experiência de aprendizagem;
- c) A própria avaliação se torna uma experiência de aprendizagem.

Um ciclo de aprendizado só está realmente completo quando inclui um ponto no qual as realizações dos participantes quanto a “colocar em prática o aprendizado” são avaliadas e reconhecidas (WICK; POLLOCK; JEFFERSON, 2011).

Desenhar uma experiência completa de aprendizado vai além da atuação tradicional dos programas de educação corporativa. Essa atividade exige a aquisição de novas competência e habilidades por parte dos gestores de educação corporativa, bem como o abandono de antigos paradigmas. Uma experiência completa só é possível com um olhar sistêmico e uma abordagem integrada da organização, em que o programa de educação começa muito antes do início do treinamento e termina algum tempo depois da conclusão do curso.

Para a aplicação prática dessa disciplina pela empresa em estudo, foi adaptado um *checklist* a ser utilizado pela organização, com o objetivo de levar em consideração todos os aspectos críticos dessa disciplina.

*Checklist* em forma de perguntas para a realização da D2 separados por Fase:

#### **Fase I – Preparação**

- 1) O processo de seleção dos participantes garante que os profissionais certos estarão participando do programa?
- 2) O convite aos participantes é claro e convincente, garantindo a valorização dos participantes e gerando motivação?
- 3) Foram utilizadas ferramentas de preparação aos participantes, tais como, leituras, exercícios, simulações, etc?
- 4) Os gestores das áreas de onde os participantes foram selecionados estão comprometidos com o programa?

#### **Fase II – Aprendizagem**

- 1) Os envolvidos com o desenvolvimento do programa, instrutores e facilitadores, estão cientes do comportamento esperado, capacidades e resultados desejados para o negócio?
- 2) Exemplos relevantes, histórias, simulações, discussões, entre outras, são incluídas para ajudar os participantes a perceber como o aprendizado pode ser aplicado em seu trabalho?
- 3) As avaliações de término de treinamento estão levando em consideração se os participantes perceberam a utilidade e relevância do programa, e se eles se sentem preparados para usar o aprendizado em seu trabalho?

### **Fase III – Transferência**

- 1) Recursos estão disponíveis para garantir que os participantes possam obter ajuda ao aplicar as novas habilidades e conhecimentos?
- 2) Os gestores das áreas estão envolvidos com o processo de transferência e aplicação do aprendizado?
- 3) Os participantes são lembrados, periodicamente, sobre a sua responsabilidade de transferir e aplicar o aprendizado?
- 4) Processo de transferência e aplicação do aprendizado está sendo monitorado?

### **Fase IV – Realização**

- 1) Melhorias importantes e realizações estão sendo reconhecidas de forma significativa?
- 2) Existe um cronograma de avaliação para monitorar as realizações dos participantes?
- 3) Os participantes sabem do acompanhamento feito no sentido de perceber suas realizações?
- 4) As realizações estão dentro do esperado pela empresa?

Com a utilização dessas perguntas, a Universidade Corporativa poderá perceber se o programa de educação corporativa está desenhando uma experiência completa de aprendizagem e se está considerando todos os fatores relevantes nesse processo. Espera-se que as respostas para as perguntas propostas sejam todas positivas. Em caso de respostas negativas às questões, esses itens devem ser reconsiderados antes de dar sequência ao processo.

### 6.3 D3 – DIRECIONAR A APLICAÇÃO

Novos conhecimentos e habilidades só têm utilidade quando são aplicados com o objetivo de melhorar o desempenho individual e coletivo da organização, e uma das formas de melhorar a aplicação dos conhecimentos e habilidades é utilizar a maneira correta para o aprendizado. A D3 da metodologia das 6Ds busca estruturar os programas de educação corporativa, para que eles direcionem a aplicação prática do aprendizado.

O desafio das universidades corporativas com relação a esse fator é ajudar os participantes a serem bem sucedidos, ao suprirem as lacunas existentes entre a aquisição do conhecimento nos programas de educação e a aplicação prática desses conhecimentos no seu trabalho (WICK, POLLOCK e JEFFERSON, 2011).

O tamanho da lacuna existente entre o que se aprende e que se aplica, na prática, pode ser diminuída pelo modo como as novas competências e habilidades são ensinadas. A utilização de simulações, exemplos práticos, sessões de práticas, participação de comunidades de práticas, entre outras metodologias podem diminuir essa lacuna entre aprendizado e prática no trabalho.

Assim a D3 prevê que o programa de educação corporativa seja desenhado, voltando sua atenção para a prática e aplicação do aprendizado. Para isso é essencial que a universidade corporativa da empresa busque:

- a) Motivar os participantes: pessoas motivadas aprendem mais e melhor, as atividades práticas durante os treinamentos são fatores vitais para a motivação e aprendizado. A motivação dos participantes envolve três aspectos fundamentais: a expectativa de que o aprendizado melhore sua performance, a instrumentalidade que conecta a melhor performance com melhores recompensas e a valência que demonstra o valor atribuído à recompensa;
- b) Tornar o aprendizado relevante: motivação e relevância estão intimamente ligadas na educação de adultos. Para esse público é fundamental deixar claro por que eles estão aprendendo algo, ou seja, qual é a relevância disso na vida pessoal ou profissional dele. É preciso deixar claro qual é a

aplicação prática do que eles estão aprendendo, isso facilita a compreensão e mantém a atenção;

- c) Melhorar a percepção de utilidade: a utilização da D1 – Determinar os resultados para o negócio pode ajudar a aumentar a percepção de utilidade do aprendizado. Uma vez que os participantes entendam os resultados para o negócio que o programa de educação está buscando, terão uma melhor percepção da utilidade dos novos conhecimentos e habilidades;
- d) Tornar o aprendizado memorável: deve-se utilizar métodos de aprendizagem que melhorem a memória a longo prazo, que gerem *insights* de competências adquiridas, para resolver problemas que possam aparecer;
- e) Preparar para transferência do aprendizado: ao direcionar a aplicação prática da aprendizagem, os sistemas de educação corporativa devem levar em consideração a transferência e aplicação do aprendizado. A preparação para a transferência do aprendizado inclui estabelecer metas e planejar ações;
- f) Estabelecer metas de transferência do aprendizado: é necessário definir claramente e comunicar quais são as metas de transferência do aprendizado. Elas devem fazer parte do programa de educação corporativa e devem ser tratadas com a mesma seriedade que as metas de negócio, pois, indiretamente, elas também são metas de negócio, uma vez que conforme a D1 elas estão alinhadas com os resultados para o negócio;
- g) Planejar a transferência de aprendizado: reiterar a expectativa de transferência ao participante, explicar o processo e dar tempo e estrutura para o desenvolvimento de planos de ação contribuem para uma transferência e aplicação efetiva do aprendizado;
- h) Comunicar o que aconteceu: após a participação em um programa de educação corporativa, o profissional retorna ao seu local de trabalho cheio de novas ideias, conhecimento e habilidades. Nesse momento, é comum que os outros profissionais da área queiram saber o que o participante aprendeu. Essa é uma ótima oportunidade para que a transferência de aprendizagem se inicie. A comunicação entre o participante e os demais colegas deve ser incentivada e preparada, a fim de que ela seja aproveitada da melhor maneira possível;

- i) Checar o processo: todo esse processo deve ser acompanhado, para garantir que realmente os objetivos estejam sendo atingido.

Direcionar o aprendizado para a aplicação prática não é tarefa fácil, mas é possível, e, quando isso é alcançado os resultados dos programas de educação corporativa ganham substancial destaque. Promovendo a motivação dos participantes, tornando clara a relevância e utilidade do programa, tornando o aprendizado memorável e preparando os participantes para a transferência e aplicação do seu aprendizado no seu dia a dia de trabalho, a D3 tem papel fundamental na construção de um programa de educação corporativa de sucesso.

Utilizando o *checklist* adaptado para a empresa em estudo, ela terá condições de direcionar seus programas de educação para a prática no trabalho.

*Checklist* em forma de perguntas para a realização da D3:

- 1) Os participantes percebem qual é a relação do conteúdo do programa com a sua prática diária de trabalho?
- 2) O conteúdo do programa está relacionado com os atuais desafios e as necessidades da organização?
- 3) Os participantes são encorajados a conectar os novos conhecimentos e habilidades aprendidas com as experiências passadas, para aumentar a retenção e aplicabilidade?
- 4) Os princípios da educação para adultos estão sendo respeitados?
- 5) A percepção dos participantes, com relação à relevância e utilidade do programa, são levantadas e monitoradas?
- 6) As metas de transferência e aplicação do aprendizado dos participantes são levantadas e comparadas com as metas de transferência da organização?

Com a utilização dessas perguntas, a Universidade Corporativa poderá perceber se o programa de educação corporativa criado está direcionando suas atividades para a aplicação prática do aprendizado. Espera-se que as respostas para as perguntas propostas sejam todas positivas. Em caso de respostas negativas às questões, esses itens devem ser reconsiderados antes de dar sequência ao processo.

#### 6.4 D4 – DEFINIR A TRANSFERÊNCIA DO APRENDIZADO

Quando os conhecimentos e competências são transferidos do ambiente de aprendizagem para o ambiente de trabalho do indivíduo ou da empresa, é sinal que o programa de educação corporativa criou valor para a organização. Se o aprendizado nunca for utilizado para melhorar o desempenho das pessoas e da organização, então, o programa de educação que gerou esse aprendizado foi inútil, perda de tempo e de dinheiro. Considerando isso, a importância da disciplina D4 da metodologia das 6Ds cresce exponencialmente, pois conhecimento e habilidade só têm valor, se melhorar o desempenho das pessoas, e se ajudar a empresa a atingir seus resultados, objetivos e metas.

A transferência do aprendizado ainda é um grande desafio para a maioria das empresas. Para Wick, Pollock e Jefferson (2011), a principal razão pela qual a transferência do aprendizado não acontece em todas as empresas e situações, é o fato de que a responsabilidade por desenvolver essa transferência não está clara entre os gestores. Os gestores das áreas e departamentos da empresa, normalmente consideram que treinamento é de responsabilidade da universidade corporativa, já os líderes de educação corporativa acreditam que sua responsabilidade limita-se ao planejamento e realização de treinamentos e cursos, e que, depois que o programa de educação termina, a responsabilidade pelo acompanhamento do profissional treinado é do gestor da área. Essa falta de definição clara sobre as responsabilidades de cada gestor no processo de transferência e aplicação da aprendizagem faz com que a transferência de aprendizado não aconteça e não seja acompanhada.

Os autores da metodologia dos 6Ds defendem a ideia de que a responsabilidade pelo gerenciamento da transferência do aprendizado é do gestor de educação corporativa, pois é ele o responsável pelo sucesso dos programas de educação corporativa da empresa, e se um programa de educação não melhorou a performance, ele não teve sucesso. O segredo para otimizar essa transferência do aprendizado é estabelecer uma parceria com os gestores das áreas de negócio da empresa, assim eles podem contribuir para a transferência.

Outro motivo pelo qual a transferência do aprendizado não acontece de modo satisfatório é a falta de sistemas e processos que possam ser aplicados com eficácia, e em larga escala, pelos programas de educação corporativa.

Algo que pode ajudar a melhorar a taxa de transferência e aplicação do aprendizado é a construção de um ambiente propício para a transferência. O

“ambiente de transferência” afeta, consideravelmente, a possibilidade de o aprendiz gerar ou não uma melhoria significativa na performance. Uma pesquisa realizada pela *American Express*, em 2007, revelou que:

- a) O verdadeiro impacto do programa de educação corporativa será mais previsível, se relacionado ao ambiente de trabalho para o qual os participantes retornam após o treinamento;
- b) Um ambiente de transferência altamente propício é necessário, para que haja uma transferência de informação consistente e duradoura no trabalho;
- c) Esses fatores do ambiente podem, literalmente, promover ou destruir os investimentos em treinamento de uma empresa;
- d) A importância de se entender e criar um ambiente de alta transferência deve, urgentemente, passar para o primeiro plano de qualquer iniciativa ou estratégia.

Os autores apresentam seis elementos que podem ajudar a melhorar o processo de transferência do aprendiz. São eles:

- 1) Criar uma agenda de eventos para o período pós-curso: a programação de algumas atividades a serem realizadas após a conclusão do curso pode ajudar a promover a transferência do aprendiz, além de auxiliar no monitoramento da transferência;
- 2) Lembretes: os participantes precisam ser lembrados periodicamente de suas obrigações e da importância de aplicar o aprendiz adquirido no programa de educação;
- 3) Atribuição de responsabilidade: os participantes dos programas de educação corporativa tendem a buscar com mais afinco a transferência do aprendiz, se eles perceberem que serão responsabilizados pela não transferência, ou recompensados pela transferência do aprendiz;
- 4) *Feedback* e *Coaching*: encontrar formas de valorizar e incentivar o *feedback* e *coaching* é um aspecto importante para melhorar o ambiente de aprendizagem, essas práticas podem acelerar o processo de transferência e aplicação do aprendiz;
- 5) Apoio à performance: o apoio e assistência oferecidos aos participantes no período após o treinamento pode ajudar bastante na transferência do aprendiz, pois a motivação para usar novos conhecimentos e habilidades é influenciada pela autoconfiança do participante em relação à



capacidade de fazê-lo com sucesso, e o apoio e a assistência pode aumentar a autoconfiança do participante;

- 6) Definir uma linha de chegada: recompensas e reconhecimento impulsionam a motivação e afetam a transferência do aprendizado. Assim, definir uma linha de chegada ou uma definição de sucesso ajuda a manter a motivação dos participantes no sentido de aplicarem no seu trabalho aquilo que aprenderam.

Existem no mercado muitos sistemas de gestão de transferência, contudo o mais importante é garantir que o aprendizado seja efetivamente transferido e aplicado. Para colocar em prática um sistema de gestão de transferência, é preciso assumir o compromisso de aplicar as ferramentas do sistema e buscar a eficácia dele. A escolha do sistema de gestão de transferência deve levar em consideração as características da organização e os resultados esperados. É necessário avaliar se o sistema atende as demandas específicas da organização.

As organizações com sistemas de educação corporativa que atuam de modo estratégico, busca impulsionar a transferência do aprendizado por meio da gestão ativa do processo de acompanhamento do processo de aprendizagem. O surgimento de sistemas eficientes e eficazes de apoio à transferência representa um avanço nas práticas de educação corporativa.

Para auxiliar a empresa em estudo a garantir um plano sólido que assegure a transferência e a aplicação do aprendizado, de maneira a sustentar o valor da experiência de aprendizagem, foi adaptado um *checklist* com perguntas, para direcionar as ações.

*Checklist* em forma de perguntas para a realização da D4:

- 1) Os participantes dos programas de educação corporativa recebem ou estabelecem metas desafiadoras, que exigem deles a transferência e aplicação do aprendizado?
- 2) Os participantes recebem lembretes sobre as metas de transferência do aprendizado?
- 3) Os gestores são chamados a recordar as metas do programa e informados sobre as metas de aplicação individuais de seus subordinados diretos?
- 4) Os participantes são responsabilizados ou recompensados pela transferência e aplicação do aprendizado?

- 5) Existe um calendário com eventos pré-definidos para debater sobre como está acontecendo a transferência do aprendizado?
- 6) Os participantes que se destacam na transferência e aplicação do aprendizado são reconhecidos e destacados perante os demais profissionais?
- 7) Existe um plano de assistência e apoio aos participantes para ajudá-los no processo de transferência do aprendizado?

Com a utilização dessas perguntas, a Universidade Corporativa poderá perceber se o programa de educação corporativa criado está atingindo o objetivo de transferir o aprendizado para a prática do trabalho. Espera-se que as respostas para as perguntas propostas sejam todas positivas. Em caso de respostas negativas às questões, esses itens devem ser reconsiderados, antes de dar sequência ao processo.

#### 6.5 D5 – DAR APOIO À PERFORMANCE

Sistemas de educação corporativa bem conduzidos certificam-se de que os participantes dos programas em educação tenham acesso aos recursos necessários para conseguirem colocar em prática os novos conhecimentos e competências adquiridas.

A satisfação de um apoiador com um programa de educação corporativa depende da melhoria real de desempenho que esse programa promove. A satisfação dos participantes depende da experiência completa de aprendizado, que, como descrito na disciplina D2, vai muito além das práticas desenvolvidas em sala de aula ou no *e-learning*. Em resumo, a satisfação relacionada a um programa de educação depende do cumprimento de sua promessa de ajudar os participantes a melhorarem seu desempenho e alcançarem as metas pessoais e do negócio (WICK; POLLOCK; JEFFERSON, 2011).

Para alcançar as metas pessoais e de negócio, os participantes devem ser capazes de utilizar com sucesso o que foi aprendido, o que, por sua vez depende do acesso à assistência, quando necessária.

É do interesse de todos os envolvidos que os programas de educação corporativa proporcionem apoio eficaz à performance dos participantes, em especial durante a fase crítica de transferência do aprendizado.

Conforme Clark (1986), os criadores de programas de educação devem estimular os participantes a utilizarem a memória de trabalho, para processar a informação, e não para armazená-la. Procedimentos que descrevem de modo claro os passos a serem dados pelo aprendiz, para a aplicação das novas habilidades e conhecimentos, podem prestar assistência aos profissionais.

Várias ferramentas podem ser utilizadas como meios de apoio à performance, como, por exemplo, o acompanhamento de um colega experiente, um assistente de tarefas, do tamanho de um cartão de crédito; um aplicativo para computador ou celular; ou até mesmo um *post-it* pode servir de apoio na transmissão de informação ou sugestão quando e onde for solicitado e necessário.

Para ser eficiente, um assistente de tarefas precisa ser:

- a) disponível para o uso no local e na hora em que se precisa;
- b) simples;
- c) rápido;
- d) relevante;
- e) específico.

É importante destacar que as apostilas e os materiais didáticos utilizados durante os cursos e treinamentos não podem ser considerados materiais de apoio à transferência e aplicação do aprendizado, pois normalmente esses materiais são conteúdos densos e dispostos em livros ou manuais pesados, o que dificulta a consulta do material para a usabilidade do aprendizado.

Os autores da metodologia 6Ds apresentam exemplos de assistentes de tarefas simples, porém que se mostram eficazes no apoio à performance:

- a) cartões, *post-it*, ímãs, etc., como os passos principais de um procedimento ou abordagem;
- b) um *checklist* de planejamento pré-teleconferência;
- c) pôsteres com gráficos consistentes, simples e fáceis de lembrar, relativos a um assunto em particular;
- d) uma lista de perguntas para ajudar o colaborador a refletir sobre a sua performance;
- e) um pequeno caderno com notas, com marcadores de páginas para procedimentos-chave;
- f) um lembrete para ajudar os gestores a avaliarem as metas de transferência e aplicação do aprendizado.

Essas ferramentas, apesar de simples, podem contribuir decisivamente para uma melhor performance dos participantes em seu local de trabalho.

O valor gerado pelos programas de educação corporativa pode ser aumentado pela adoção de assistentes de tarefas bem concebidos e de eficácia testada, que tragam orientações simples, relevantes e específicas sobre o que é necessário para fazer bem o trabalho.

Assim como para auxiliar no processo de transferência e aplicação do aprendizado, para o apoio à performance, existem sistemas tecnológicos que proporcionam orientações ricas, transferíveis, específicas e personalizadas, e que podem auxiliar as universidades corporativas a gerenciarem essa tarefa. Rossett e Schafer (2007), estabeleceram oito critérios que definem a excelência dos sistemas de gestão da performance. São eles:

- a) dão apoio à realização de importantes objetivos de negócio: quando um sistema de apoio à performance ajuda a empresa a atingir seus objetivos, ele está de fato dando sua contribuição e restituindo o investimento realizado;
- b) ajudam os usuários a definir, acompanhar e alcançar suas metas: o sistema deve ajudar os indivíduos a definirem, acompanharem e atingirem seus objetivos e metas;
- c) mantêm o foco naquilo que realmente caracteriza uma performance excepcional: uma vez definidas as ações que realmente levam a um desempenho excepcional, os sistemas devem ajudar a Universidade Corporativa a manter o foco nessas ações;
- d) identificam e proporcionam a ajuda de que as pessoas precisam: descobrir qual é o tipo de apoio e quando esse apoio à performance deve ser fornecido ao profissional é essencial para melhorar a assistência aos participantes dos programas de educação corporativa. Os sistemas devem ajudar a disponibilizar a assistência certa, no momento oportuno, ao profissional;
- e) favorecer a colaboração entre as pessoas: bons sistemas de apoio à performance ajudam os profissionais a colaborarem entre si, para melhor explorar o conhecimento tácito da organização;

- f) usam a linguagem do colaborador e do seu trabalho: as informações geradas e transmitidas pelo sistema de apoio à performance, devem ser claras, diretas e entendíveis pelos profissionais;
- g) proporcionam o que é necessário, nem mais, nem menos: os sistemas devem ter as informações que realmente importam e apresenta-la de modo simples e direto. Muita informação não é sinônimo de boa informação, da mesma forma que pouca informação pode gerar mais dúvidas do que esclarecimentos;
- h) ajudam as pessoas a agir de forma mais inteligente: os sistemas de apoio à performance, devem ajudar as pessoas a fazerem as coisas certas, fornecendo orientações específicas para a ação.

Os gestores das áreas representam o mais influente recurso para concretizar a aplicação e garantir que a aprendizagem produza resultados, mas infelizmente esse é um recurso disponível e subutilizado. O envolvimento dos gestores das áreas em que os participantes vão desenvolver seu trabalho é fundamental para dar o apoio necessário à aplicação do aprendizado. Esse envolvimento deve ser trabalhado incansavelmente pela universidade corporativa.

Outra prática que vem ganhando especial destaque no que diz respeito ao apoio à performance são as comunidades de práticas ou comunidades de aprendizagem. Essas comunidades são constituídas por participantes dos programas de educação corporativa, e representam um espaço de debate e aprendizado conjunto e contínuo. Ao compartilhar com os colegas as dificuldades enfrentadas ao transferir e aplicar o aprendizado, e os caminhos percorridos nos casos de sucesso na transferência do aprendizado, eles contribuem uns com os outros, e gerem verdadeiramente uma ferramenta poderosa de apoio à performance.

Sistemas de educação corporativa eficazes fornecem “manuais do usuário”, assistentes de tarefas e sistemas de apoio online para ajudar os colaboradores a aplicarem os conhecimentos e habilidades aprendidas. Também envolvem os gestores no processo de apoio à performance dos participantes, bem como promovem e organizam encontros entre os participantes para proporcionar um apoio mútuo. Isso ajuda na construção de um programa de educação corporativa completo.

Para proporcionar à empresa em estudo um roteiro a ser seguido, para assegurar que a D5 – Dar apoio à performance, seja aplicada plenamente, foi

adaptado um *checklist* com perguntas a serem respondidas, para direcionar as ações da empresa.

*Checklist* em forma de perguntas para a realização da D5:

- 1) Os materiais e apostilas dos cursos são organizados e indexados de forma a se tornarem úteis para consultas posteriores e não somente durante o curso?
- 2) O compartilhamento do aprendizado e das experiências entre os colegas de trabalho é incentivado, facilitado e organizado?
- 3) Os gestores estão envolvidos no processo de apoio à performance?
- 4) Os gestores são incentivados a fazerem *coaching* com os profissionais que atuam em suas áreas de gestão?
- 5) A alta liderança de organização percebe a importância do apoio gerencial ao reconhecer e recompensar os gestores que fazem um bom trabalho de desenvolvimento com seus comandados?

## 6.6 D6 – DOCUMENTAR OS RESULTADOS

A única justificativa para o contínuo investimento de tempo e dinheiro em programas de educação corporativa é o fato de que eles estão produzindo efeitos positivos sobre o sucesso da organização. Por esse motivo os autores da metodologia das seis disciplinas 6Ds definem a D6 – Documentar os Resultados, de forma convincente, com relevância e credibilidade, assim justificando o investimento contínuo em educação, apoiando o permanente aperfeiçoamento.

A função principal de um gestor é aplicar os recursos organizacionais, de modo a gerar o maior valor agregado possível frente ao investimento realizado, maximizando a capacidade da empresa em cumprir com a sua missão e alcançar seus resultados e metas. Investir está relacionado à criação de valor para o futuro tem a ver com aplicar recursos hoje, para gerar valor no futuro (ECHOLS, 2008).

Como os recursos financeiros sempre são escassos nas empresas, para justificar a decisão de investir em programas de aprendizagem em vez de direcionar os investimentos para outros projetos, torna-se preponderante comprovar os resultados positivos das iniciativas de educação desenvolvidas.

Do ponto de vista da alta liderança, são necessários dados e informações convincentes para apoiar a decisão de alocar recursos para os programas e

sistemas de educação corporativa, em vez de investir em outras áreas ou em outras oportunidades de negócio. Os argumentos precisam ser convincentes e inquestionáveis, portanto é necessário que a universidade corporativa crie estruturas mais sofisticadas para documentar os resultados alcançados. Para isso, a área de educação corporativa deve estabelecer elos com o negócio, medindo os resultados dos programas de educação que são relevantes para a continuidade da empresa, (WICK; POLLOCK; JEFFERSON, 2011).

Medir os efeitos e resultados dos programas de educação corporativa ainda é um grande desafio e gera grande ansiedade para muitas empresas. Em um estudo feito pela *Wharton School of Business*, em 2007, executivos de educação corporativa declararam que o principal desafio da área é a mensuração e comunicação de valor das atividades de educação corporativa. Os autores da metodologia das seis disciplinas 6Ds acreditam que as principais razões para isso são:

- a) a confusão existente entre métricas de processos internos e resultados reais;
- b) o foco demasiado rápido em métodos e tecnologias, sem análise do público, ambiente, propósito e políticas de avaliação;
- c) a profecia que se autorrealiza de que a avaliação é muito difícil e cara, e não fornece resultados confiáveis;

A metodologia das seis disciplinas 6Ds prevê que a documentação dos resultados vá muito além das atuais formas com que os resultados de educação corporativa são calculados e documentados. Para realizar o D6 da metodologia, não basta o uso das métricas internas rotineiramente coletadas e relatadas pelos centros de treinamento e desenvolvimento, como: número de participantes nos cursos, avaliação de final de curso, autoavaliações, alinhamento, testes de conhecimento, taxas de conclusão, custos das entregas, horas de treinamento por funcionário, entre outras. A metodologia prevê, em sua sexta disciplina D6, que os resultados sejam documentados, não apenas as métricas ou estatísticas de treinamento, mas os resultados que sejam de interesse para o negócio, e que tenham recebido uma contribuição concreta das ações de educação corporativa.

As métricas internas utilizadas para medir os números alcançados pelas ações de educação corporativa são importantes instrumentos de gestão, mas quando pensamos em resultados dos programas de educação corporativa, é preciso ir além, e as métricas internas não podem ser confundidas com resultados. Os

resultados devem envolver a melhoria do desempenho e da performance das pessoas e da empresa. Melhorar os resultados proporciona melhor qualidade produzida, redução dos custos de produção, melhora na satisfação dos clientes, aumento da fidelização dos clientes, entre outras. Esses são resultados efetivos da contribuição da educação corporativa.

Exemplos de métricas internas de processos de aprendizagem *versus* resultados para o negócio:

Quadro 5 – Métricas internas de processos de aprendizagem versus resultados para o negócio

MÉTRICAS INTERNAS DE PROCESSOS DE APRENDIZAGEM	RESULTADOS PARA O NEGÓCIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de participantes;</li> <li>• Cursos ministrados;</li> <li>• Programas de ensino a distância;</li> <li>• Número de cursos concluídos;</li> <li>• Números de horas de treinamento;</li> <li>• Custo por curso, por participante, por hora;</li> <li>• Notas de avaliações;</li> <li>• Índices de satisfação;</li> <li>• Índices de utilidade;</li> <li>• Alinhamento percebido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorias documentadas em comportamentos positivos;</li> <li>• Aumento da produtividade;</li> <li>• Mais qualidade/ menos erros;</li> <li>• Melhora da satisfação dos clientes;</li> <li>• Maior envolvimento dos colaboradores;</li> <li>• Redução de acidentes e do tempo de inatividade;</li> <li>• Menor tempo para atingir a produtividade desejada;</li> <li>• Produtos melhores;</li> <li>• Menor custo de produção;</li> <li>• Aumento na eficácia das vendas.</li> </ul>

Fonte: Wick, Pollock e Jefferson (2011, p.271).

Um processo de avaliação de resultados eficaz envolve o respeito a quatro princípios básicos, que simplificam a tarefa de avaliar os resultados dos programas de educação corporativa. Os princípios são:

- a) Relevante: o primeiro critério para uma avaliação eficaz é medir o que é relevante. O critério de relevância deve ser observado sob dois aspectos: primeiro a relevância para o alcance das metas e resultados organizacionais e a relevância para os líderes da organização.
  - i. Avaliações precisam medir aspectos relevantes sob o ponto de vista dos resultados planejados e alcançados pelos programas de educação corporativa. E sob o ponto de vista das expectativas dos patrocinadores desses programas, avaliações de resultado que não consideram esses dois aspectos tendem a não contribuir para o processo de documentar os resultados.



- ii. Se, no processo de planejamento do programa de educação, foi verificado que existia uma necessidade de melhoria na satisfação dos clientes atendidos pela empresa, então a maior relevância desse programa que deve ser medida, é se, efetivamente, a satisfação dos clientes melhorou; ainda, se a liderança maior da empresa espera que um programa de educação corporativa diminua o número de retrabalhos, a relevância a ser medida é o índice de retrabalho.
- b) Crível: para uma avaliação eficaz é preciso que os dados, as informações, as análises e as conclusões geradas sejam críveis, ou seja, confiáveis e plausíveis.
  - i. Para ser crível, a avaliação deve ser entendível por todos. Informações que as pessoas não entendem têm a tendência a não ser consideradas no processo de gestão. A avaliação ainda precisa ser justa e rigorosa; isso dá credibilidade ao processo de avaliação e, acima de tudo, as informações utilizadas para o processo de avaliação dos resultados devem ser oriundas de fonte confiável e respeitável.
- c) Convincente: a avaliação deve ser suficientemente persuasiva, para fazer com que o público-alvo aceite a ação recomendada. Os relatórios de avaliação devem ser memoráveis, claros, diretos e impactantes, para gerar o aspecto positivo de fazer com que todos acreditem no processo de avaliação e nas informações por ele gerado.
- d) Eficiente: a eficiência é importante, porque um processo de avaliação consome tempo e dinheiro. Sendo assim, ela deve conseguir o melhor resultado possível, consumindo o menor nível de recursos. A eficiência também tem relação com o tempo necessário para gerar a avaliação. Informações também têm prazo de validade, assim, os dados relativos ao processo de avaliação precisam ser gerados o mais rápido possível, garantindo que aquelas informações ainda são relevantes.

Para que a D6 – Documentar os resultados, seja realizada plenamente pela empresa, ela deve respeitar e seguir seis passos descritos pelos autores da metodologia da seis disciplinas 6Ds. São eles:

- 1) Confirmar os resultados que interessam;
- 2) Elaborar o detalhamento da avaliação;
- 3) Coletar e analisar os dados;

- 4) Relatar as descobertas para os gestores;
- 5) Vender o peixe;
- 6) Implementar melhorias.

Na sequência, cada um desses passos são descritos de modo detalhado, simplificando seu entendimento e aplicação prática:

- 1) Confirmar os resultados que interessam

O primeiro passo para documentar os resultados dos programas de educação corporativa é estabelecer uma conexão consistente entre a primeira disciplina D1 – Determinar os resultados para o negócio, e a sexta disciplina D6 – Documentar os resultados. Escolher o que medir é a decisão mais importante do processo de documentação e avaliação dos resultados. A metodologia 6Ds prevê que o programa de educação corporativa seja concebido tendo a clara definição dos resultados a serem alcançados, e esses resultados devem estar conectados com os resultados para o negócio.

Uma vez definidos os resultados a serem alcançados na primeira disciplina D1, na sexta disciplina D6, cabe rever o resumo da discussão e confirmar ou ajustar os parâmetros, o cronograma e as fontes de dados.

Nesse primeiro passo do processo de avaliação de resultado, é importante entender os parâmetros que realmente importam para os *stakeholders*. Existe uma certa confusão com relação a isso, pois os gestores de educação corporativa tendem a determinar os parâmetros de medição e avaliação e apresentá-los aos *stakeholders*, mas, muitas vezes, os dados e informações que eles gostariam de receber não são os entregues, sendo assim os gestores da universidade corporativa, precisam ouvir os envolvidos no processo de educação e determinar os parâmetros, seguindo as demandas informacionais deles.

Ao contrário do que muitos gestores imaginam, não é necessário estabelecer um numero grande de métricas, para a avaliação dos resultados. Quando o assunto é documentação dos resultados, o mais importante é a qualidade dos parâmetros, e não a quantidade. Considerando a falta de tempo e recursos, faz todo sentido que a universidade corporativa concentre-se nos indicadores de resultados que realmente importam, não desperdiçando tempo e dinheiro em avaliar, analisar e gerar informações com pouca ou nenhuma relevância.

- 2) Elaborar o detalhamento da avaliação

O segundo passo do processo de avaliação diz respeito a projetar os detalhes da avaliação, uma vez que as métricas de avaliação já foram selecionadas, considerando as necessidades informacionais dos *stakeholders*.

Decidir quando coletar os dados é tão importante quanto decidir o que coletar, como a sexta disciplina D6 prevê a documentação dos resultados. A coleta de dados que acontece logo após a realização dos treinamentos e cursos está excluída, pois, para poder coletar dados que demonstrem resultados, é preciso que os participantes retornem aos seus postos de trabalho, e desempenhem suas funções por alguns tempo, até que se possam perceber se os conhecimentos e habilidades aprendidos estão sendo transformados em desempenho e resultado positivo.

No detalhamento da avaliação também é necessário definir quais serão os indicadores principais a serem utilizados. Em programas de educação corporativa que exigem tempo para que os resultados se tornem evidentes, é preciso definir indicadores para acompanhar os resultados intermediários, demonstrando os resultados de alguns que vem sendo alcançados. Para auxiliar na escolha dos indicadores e no acompanhamento deles, as universidades corporativas podem utilizar o BSC – *Balanced Scorecards*, teoria amplamente aceita para acompanhar a performance corporativa em parâmetros financeiros e não financeiros. Como, por exemplo: se o resultado de negócio esperado pela empresa é aumentar as vendas, um programa de treinamento que ensine os vendedores a conhecer melhor os clientes, antes de apresentar os produtos, pode contribuir para o alcance desse objetivo. Assim, um indicador intermediário de sucesso poderia ser o número e a qualidade das perguntas feitas pelos vendedores. Um aumento desse indicador pode sinalizar que os profissionais estão aplicando o que aprenderam no programa de educação, e, no médio prazo, o aumento das vendas acontecerá.

Para poder dizer que algo melhorou ou piorou é preciso ter algo para comparar com o desempenho atingido, ou seja, são necessários parâmetros de comparação, para avaliar os resultados. Esses parâmetros de comparação devem ser definidos pelas Universidades Corporativas. Os parâmetros mais utilizados para a comparação dos resultados são os históricos, em que são comparados o desempenho das pessoas antes e depois da participação no programa de educação. Outro método de comparação é o realizado entre grupos de pessoas. Nesse método, os desempenhos dos grupos são comparados e utilizados como parâmetros de resultados. Isso pode ser expandido e utilizado para comparar o desempenho

entre empresas. A dificuldade em utilizar esse método de comparação é conseguir isolar as variáveis que interferem nos desempenhos.

As técnicas de coleta de dados interferem decisivamente na qualidade das avaliações de resultado. Existem cinco tipos básicos de dados que podem ser coletados. São eles: métricas do negócio, observações, estimativas, opiniões e histórias. Definir quais são os dados a serem coletados é importante, mas coletar os dados do modo correto é determinante para o sucesso do processo de avaliação.

Todo esse processo de detalhamento da avaliação deve ser planejado, de modo a pensar como os dados serão coletados, codificados, se necessário, processados e resumidos. O planejamento desse processo, assim como planejamento de todas as ações corporativas, proporciona melhor realização das atividades.

### 3) Coletar e analisar dados

O terceiro passo diz respeito à coleta e análise dos dados relativos à avaliação dos resultados. Como descrito no item anterior, essa etapa precisa ser planejada e projetada, depois disso é hora da execução.

Nessa fase do processo de avaliação dos resultados, os dados a serem coletados e as ferramentas de coleta de dados já estão definidos. Cabe agora à Universidade Corporativa monitorar e acompanhar a coleta dos dados, assegurando-se que essa atividade está ocorrendo conforme o planejado.

Uma vez coletados os dados, começa a fase mais interessante, analisar os dados, para ver se o programa de educação corporativa realmente cumpriu seu objetivo. A análise dos dados permite que o gestor de educação corporativa veja todo o esforço de sua equipe recompensado.

### 4) Relatar as descobertas para a gestão

Os resultados devem ser relatados para os gestores da organização, a fim de embasar o processo de tomada de decisão dos líderes. A principal comunicação a ser realizada com os líderes se dá sob a forma de algum relatório formal. Os relatórios devem conter uma análise concisa, com base em fatos, pragmática, e escrita em jargão do negócio.

A comunicação dos resultados alcançados para os líderes da empresa deve acontecer de maneira clara. Ela deve levar em consideração que os gestores não conhecem os termos técnicos de aprendizagem. O modo de comunicar interfere na

compreensão das informações, e é importante que os líderes compreendam as informações, para tomar as decisões corretamente.

Uma ferramenta muito usada para tratar e apresentar os dados é a estatística, que é realmente uma ferramenta eficaz de análise e apresentação, mas é necessário tomar cuidado para não complicar demais a forma de apresentação, de modo que os líderes não entendam as informações apresentadas.

Sempre que possível os dados devem ser apresentados e as dúvidas devem ser sanadas. Mandar um relatório formal com inúmeros gráficos e tabelas pode gerar a falsa sensação de que os dados foram apresentados e compreendidos. O ideal é que os líderes recebam os relatórios para análise, mas os dados e informações devem ser apresentados e explicados.

#### 5) Vender o peixe

Os resultados alcançados pelos programas de educação corporativa promovidos pela universidade corporativa de uma empresa são vitais para a construção de uma marca forte para o aprendizado dentro da organização. Programas de educação que geram resultados positivos para o negócio da empresa criam uma imagem positiva.

Uma vez que a percepção das pessoas sobre a “marca e a imagem” do aprendizado molda sua predisposição para investir tempo, dinheiro e esforços em programas de aprendizagem, é importante saber qual é a marca e a imagem da aprendizagem na organização, para administrá-la ativamente (WICK; POLLOCK; JEFFERSON, 2011).

A documentação dos resultados alcançados pelos programas de educação é uma ótima maneira para criar uma marca forte do sistema de educação corporativa, mas tão importante quanto documentar os resultados, é conseguir comunicar esses resultados de maneira eficaz, ou seja, vender o peixe da universidade corporativa.

O segredo é gerar percepção de valor para os programas de educação corporativa. As pessoas tomam suas decisões com base em percepção de valor das coisas, assim é interessante para a universidade corporativa que os líderes e os colaboradores da organização tenham uma correta percepção de valor dos programas desenvolvidos. Isso facilita a manutenção dos investimentos em educação, e aumenta a motivação dos colaboradores em participar das iniciativas desenvolvidas.

A comunicação dos resultados deve ser trabalhada de modo estratégico, a fim de atingir e criar valor para todos públicos envolvidos de alguma forma com os programas de educação desenvolvidos pela empresa. É preciso dar atenção especial às estratégias de comunicação, aos gestores das áreas e participantes dos programas, aos colaboradores que ainda não participaram das ações de educação e aos *stakeholders*.

#### 6) Implementar melhorias

O último e mais crítico passo do processo de avaliação dos resultados é a implementação das melhorias. As empresas com desempenhos excepcionais sempre buscam melhorar seus processos; mesmo que o desempenho já seja bom, elas estão sempre melhorando sua atuação. Esse pensamento precisa estar presente nas universidades corporativas. Nada é tão bom que não possa ser melhorado, alcançar bons resultados em um programa de educação é muito importante, mas promover melhorias que maximizem esses resultados, é que faz com que a educação seja o grande diferencial competitivo de uma empresa.

Aprender com as próprias experiências, para aperfeiçoar programas futuros, é um modo inteligente de promover a melhoria contínua das ações de educação corporativa. Para desenvolver um plano de ação para aperfeiçoamento contínuo, é necessário o exame dos dados coletados, percebendo quais são as áreas com avaliações ruins, os comentários negativos e as sugestões dadas pelos participantes.

Da mesma forma que as pessoas aumentam a probabilidade de atingir suas metas se compartilharem seus desejos, as universidades corporativas devem anunciar publicamente para as áreas da empresa quais pontos serão melhorados. Apresentar uma apreciação equilibrada e um plano específico para o aperfeiçoamento vai aumentar sua credibilidade e posição na organização.

Um ponto a se destacar com relação ao processo de avaliação dos resultados é que, nem sempre, os resultados alcançados pelos programas de educação serão positivos, e isso também precisa ser utilizado para melhorar os processos. A documentação dos resultados não é uma atividade para ser encarada de maneira leviana, e nem se deve pressupor que os resultados sempre confirmarão as hipóteses.

Pode ser um erro avaliar um programa antes de contemplar as outras cinco disciplinas da metodologia 6Ds. Um programa de educação corporativa que deixe de

lado uma das disciplinas, em especial a quarta disciplina D4 - Transferência do aprendizado, terá dificuldades para documentar os resultados, pois os resultados de um programa de educação que não deu a atenção devida à transferência do aprendizado, será provavelmente decepcionante. Portanto a avaliação não é a salvação de um programa mal planejado e executado, pelo contrário a documentação dos resultados vai evidenciar as deficiências do programa.

Para sistematizar a documentação dos resultados para a empresa em estudo, foram adaptadas algumas perguntas que funcionaram como um *checklist* para organizar a implantação da sexta disciplina D6 – Documentar os resultados.

*Checklist* em forma de perguntas para a realização da D6:

- 1) A forma como o programa de educação vai ser avaliado foi antecipadamente discutida com o líder da empresa?
- 2) Foram definidos e discutidos os indicadores-chave, sobre os quais espera-se que o programa de educação tenha impacto?
- 3) Foram definidos indicadores intermediários para ajudar no monitoramento dos resultados durante o processo de aprendizado?
- 4) Os dados que serão coletados buscam explicitamente informações que ajudarão a identificar oportunidades para melhorar programas futuros?
- 5) Um plano foi traçado para reunir os dados necessários que não são rotineiramente coletados?
- 6) O plano de avaliação foi revisado e discutido por todos os envolvidos?
- 7) O modo como os dados e informações serão apresentados e relatados foi estabelecida?
- 8) Há um plano de comunicação definido para os públicos-alvos, considerando as diferentes abordagens para cada grupo?

Com a utilização dessas perguntas, a universidade corporativa poderá perceber se o programa de educação corporativa está sendo avaliado do modo correto. Assegurando que os resultados gerados pelos programas estão sendo efetivamente percebidos, espera-se que as respostas para as perguntas propostas sejam todas positivas. Em caso de respostas negativas às questões, esses itens devem ser reconsiderados antes de aplicar as avaliações de resultado.

A metodologia 6Ds representa um referencial para o planejamento, desenvolvimento e avaliação das atividades de educação corporativa da empresa. Essa metodologia é muito mais do que um método de avaliação de resultado da

educação corporativa, ela busca estruturar de modo pleno as práticas de educação, pensando nas variáveis e pontos críticos que precisam ser levados em consideração para o estabelecimento de um sistemas de educação corporativo estratégico e atuante.

Para facilitar a implantação da metodologia 6Ds pela empresa, os autores da metodologia apresentam um breve guia para começar a aplicar a metodologia, esse guia foi adaptado pelo autor do presente estudo, afim de ser utilizado pela universidade corporativa da empresa, em conjunto com as perguntas de cada disciplina, para orientar a aplicação dos 6Ds:

D1 – Determinar os resultados para o negócio:

- 1) Selecione um novo programa ou um que tenha importância crítica;
- 2) Entreviste líderes das áreas de negócios quanto às suas necessidades e expectativas para os resultados pós-programa, chegando a um acordo sobre a definição e sucesso;
- 3) Triangule os resultados mediante leitura de planos de negócios, da realização de mais entrevistas, bem como da coleta de dados suplementares para completar a avaliação das necessidades;
- 4) Crie uma cadeia de valor que mostre as correlações entre as necessidades do negócio, os conhecimentos e competências exigidas e as experiências de aprendizagem propostas;
- 5) Confirme a sua análise com a dos líderes das áreas e discuta o que mais precisa ser colocado em prática para maximizar a probabilidade de sucesso.

D2 – Desenhar uma experiência completa:

- 1) Complete o BSC das 6Ds para o novo programa ou um programa em andamento, e identifique as oportunidades de aperfeiçoamento;
- 2) Revise o design instrucional proposto e certifique-se de seu alinhamento com as habilidades exigidas e com a atuação no trabalho;
- 3) Incentive e facilite a discussões entre o participante e o gestor da área, antes e depois da realização do curso;
- 4) Percorra por todos as atividades planejadas, utilizando o ponto de vista do participante para garantir que as atividades estejam atingindo seus objetivos;

D3 – Direcionar a aplicação a prática:



- 1) Deixe claro para o participante “que vantagem ele leva com a participação”, utilizando a lógica para o negócio como argumento;
- 2) Assegure-se que o método instrucional esteja alinhado com os conhecimentos, habilidades e competências necessárias para o trabalho;
- 3) Crie simulações onde os participantes possam praticar os novos comportamentos e habilidades, imitando o ambiente de trabalho;
- 4) Após cada tópico principal, reserve um tempo para que os participantes reflitam sobre o que aprenderam e imaginem como aquilo poderá ser utilizado em seu dia a dia de trabalho;

D4 – Definir a estratégia de aprendizado:

- 1) Estabeleça cronogramas claros para relatar o processo e os resultados;
- 2) Periodicamente lembre os participantes da importância de aplicar o que aprenderam;
- 3) Identifique casos de sucesso e reconheça realizações excepcionais;

D5 – Dar apoio à performance:

- 1) Envolve os gestores. Avise-os de seu papel e proporcione um processo direto, com diretrizes claras de como eles podem dar apoio à transferência do aprendizado;
- 2) Promova a colaboração por meio de colegas de aprendizagem;
- 3) Forneça *job aids*, conteúdo on-line, e outras formas de apoio à transferência do aprendizado;
- 4) Direcione alguns recursos do curso para o apoio à performance após o treinamento;

D6 – Documentar os resultados:

- 1) Escolha um programa estrategicamente importante, novo ou em andamento;
- 2) Defina ou confirme com a direção da empresa, o que se espera do programa de educação corporativa;
- 3) Estabeleça o menor número possível de indicadores;
- 4) Colete os dados o mais eficientemente possível;
- 5) Analise os dados cuidadosamente;

- 6) Identifique casos de sucesso e os use para exemplificar valor do programa;
- 7) Relate os dados de modo claro, conciso e convincente para a direção da empresa;
- 8) Venda os resultados de modo a garantir futuros investimentos.

Quando se determina, desenha, direciona, define, dá apoio e documenta, os resultados serão consequência do trabalho disciplinado. Além disso, esse processo disciplinado de trabalhar as práticas de educação corporativa possibilita a percepção do motivo pelo qual alguns programas geram resultados excepcionais, enquanto outros não agregam valor algum. A aprendizagem é o objetivo principal de um programa de educação corporativa, e ela não termina no final do treinamento, a aprendizagem continuar no local de trabalho, nas relações com os colegas, no compartilhamento de conhecimentos e experiências.

Portanto, uma metodologia de avaliação eficaz, deve levar em consideração que a aprendizagem é um processo integrado e contínuo de ações, que se iniciam muito antes da realização do treinamento e terminam muito depois do final do curso.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As práticas de educação corporativa não representam apenas uma nova e atraente tendência de mercado, significam uma grande oportunidade para as organizações melhorar e aprimorar seu capital mais importante e lucrativo - as pessoas. O único modo de garantir uma vantagem competitiva sustentável é investindo em sistemas de educação corporativa que gerem um melhor desempenho dos profissionais.

Para Meister (1999) para competir com sucesso, será necessário no mínimo um desempenho de primeiríssima qualidade. As empresas e os trabalhadores hoje estão enfrentando pressões como, mercado global, inovações tecnológicas e uma reorganização contínua do ambiente de negócios, e, para sobreviver e competir nesse cenário é necessária atualização constante.

A melhora do desempenho dos profissionais na realização de suas atividades, passa pelas ferramentas de aprendizagem organizacional. A aprendizagem organizacional precisa ser trabalhada com uma percepção sistêmica da realidade, isso exige das organizações uma maior capacidade de adaptação frente às profundas transformações sociais. Aprender melhor e mais rápido do que os concorrentes é fator vital para se manter em situação de vantagem competitiva. As organizações precisam agir desse modo para fazer frente a todos os desafios aos quais elas estão sendo submetidas, para isso devem utilizar-se das facilidades tecnológicas de comunicação das informações e retenção de conhecimento.

Os novos desafios organizacionais exigem novas abordagens, e isso também se aplica aos conceitos e práticas de aprendizagem organizacional, que precisam evoluir junto com a organização e o mercado.

A aprendizagem organizacional é um processo contínuo de detectar e corrigir erros. Errar significa aprender, envolvendo a autocrítica, a avaliação de riscos, a tolerância ao fracasso e a correção de rumo, até alcançar os objetivos. Isso implementa um mecanismo pelo qual os trabalhadores contribuem para o desempenho da empresa por meio da aplicação dos seus conhecimentos e habilidades em resolver problemas e de inovar constantemente. Cria-se a organização que aprende e que gera conhecimento (DUMONT et al, 2006, p. 298).

As universidades corporativas representam uma tentativa de vencer esse desafio. A aprendizagem contínua, uma intensificação no foco em conhecimentos empresariais amplos, porém profundos e, o mais importante, a formação de parcerias com fornecedores, clientes e educadores estão surgindo como dimensões das melhores práticas em educação e desenvolvimento corporativos (MEISTER, 1999).

As universidades corporativas representam um modelo inovador, para a gestão das práticas de aprendizagem nas organizações. A qualificação da força de trabalho é fundamental para a competitividade das empresas, e gerir de modo eficaz os programas de educação corporativa torna as empresas mais competitivas e eficientes.

Dentro da perspectiva de tornar os programas de educação corporativa cada vez mais eficientes, contribuindo, de fato, para a melhora do desempenho humano nas organizações, surge o grande objetivo desse estudo, que é determinar métodos para que os resultados da educação corporativa possam ser medidos e apresentados.

Starec (2012), descreve que apesar dos esforços, ainda se verifica uma preocupante precariedade, quanto à consistência, precisão e solidez, na elaboração dos indicadores de aprendizagem corporativos. Mesmo as maiores corporações não tem a cultura de avaliar de forma sistemática um panorama e a percepção dos funcionários em relação à efetividade das universidades corporativas.

Conhecimento que não pode ser quantificado nem medido, não possui relevância o mundo corporativo, um dos ingredientes fundamentais para a gestão empresarial são as informações, em todos os níveis e departamentos, ter informação é determinante para a tomada de decisão. Administrar sem informação, é como navegar sem mapa. Assim, para tomar decisões acertadas no que diz respeito a educação corporativa, o gestor precisa de informações sobre os programas desenvolvidos ou a serem desenvolvidos, e isso passa invariavelmente pelos resultados das práticas de aprendizagem.

De acordo com Starec (2012), existe uma lacuna que esta longe de ser solucionada de forma satisfatória. As metodologias divergem muito e não conseguiram avançar na superação desses desafios e na construção de indicadores que sejam representativos e tenham maior transparência, comparabilidade, confiabilidade e atualização.

Os sistemas de avaliação se deparam com duas questões críticas: o tempo necessário para realizar as avaliações e o pensamento dominante de que aprofundar as formas de avaliação custa muito caro e o investimento não vale a pena. Esse tipo de pensamento leva muitas organizações a não avaliar de modo eficaz os seus resultados dos programas de educação, mas é preciso tomar cuidado com esses argumentos, pois cada vez mais os gestores e principalmente os investidores, esperam conhecer o resultado dos investimentos realizados nessa área.

Os grandes desafios para se medir o conhecimento e o aprendizado, são:

- a) a dificuldade de medir e de avaliar o intangível;
- b) a impossibilidade de aprofundar os níveis de avaliação;
- c) a ausência de uma metodologia de controle das universidades corporativas;
- d) a resistência das organizações em avaliar os programas de educação corporativa;
- e) a falta de visão sobre a necessidade de mensurar os resultados da educação corporativa;
- f) a falta de uma política que respalde o valor da mensuração de resultados.

Entender que a avaliação dos resultados dos programas de educação corporativa, não pode se resumir a um questionário no final de um evento é fundamental para mudar o paradigma da avaliação. A implantação de uma metodologia de avaliação dos resultados da educação corporativa, deve ser considerada como estratégica. Para tanto ela necessita do apoio irrestrito da alta direção da organização, é preciso determinar indicadores relevantes para mensurar o impacto do processo de aprendizagem na performance dos profissionais.

É indiscutível que a aprendizagem organizacional ajuda na construção e aquisição de novos conhecimentos, o desafio é comprovar com evidências essa contribuição dos programas de educação corporativa para a melhora dos resultados organizacionais.

A pesquisa de campo realizada com os principais gestores da organização demonstra a importância estratégica das práticas de educação para a empresa. É nítido nas respostas dos entrevistados o quanto a educação contribuiu para a empresa, trazendo à ela e aos profissionais que a compõem, um nível elevado de performance. A empresa pesquisada faz parte dos *rankings* das melhores empresas

para se trabalhar das revistas *Época*, *Exame* e *Você SA.*, isso é prova do bom ambiente de trabalho cultivado pela empresa, e um dos fatores mais respeitados na cultura da empresa é o seu investimento em educação.

Os resultados da pesquisa de campo comprovam a importância da educação corporativa para a empresa estuda, mas deixa claro também a falta de um sistema institucionalizado de avaliação dos resultados dos programas de educação. Todos os entrevistados demonstraram que a educação faz parte da cultura da organização, e que o seu valor é difundido por toda a empresa e reconhecido por todos os profissionais.

Quanto à avaliação das práticas de educação desenvolvidas pela empresa, percebe-se que a avaliação é realizada de modo subjetivo e intuitivo. Essa falta de um método sistêmico e integrado de avaliação da educação corporativa na empresa pode comprometer os investimentos realizados pela empresa nessa área, além de colocar em cheque a contribuição da educação corporativa para um melhor desempenho organizacional. Comprovar os resultados positivos de um programa de educação corporativa é elemento básico para aumentar o valor desse programa.

Starec (2012), a avaliação dos resultados deve considerar aspectos tangíveis e intangíveis do desempenho profissional, com relação aos aspectos tangíveis os resultados podem ser classificados em cinco níveis: rendimento: resultados, vantagens e benefícios em relação aos custos de formação; rentabilidade: faz referência ao ROI (retorno sobre o investimento) em educação de forma quantitativa, como aumento das vendas, crescimento da receita, participação de mercado, etc; performance: leva em consideração a melhora dos resultados individuais em relação a um programa de educação corporativa; tempo: redução do tempo de resposta ao cliente, atendimento no prazo acordado com o cliente, etc; Qualidade: esta ligada a efetividade do desempenho organizacional, atendimento aos padrões de qualidade esperados, redução dos defeitos e retrabalhos, etc.

Além disso, um bom método de avaliação da educação corporativa deve levar em consideração também o levantamento de variáveis intangíveis, como motivação, comprometimento, segurança, sentido de urgência e melhora do processo de comunicação.

O objetivo principal da pesquisa que era estabelecer um modelo de avaliação para medir a efetividade da aprendizagem organizacional das práticas de educação de uma universidade corporativa foi plenamente alcançado. A revisão bibliográfica

deste estudo apresenta oito modelos de avaliação da educação corporativa. Cada modelo estudado possui características próprias e podem verdadeiramente contribuir para os sistemas de educação corporativa das empresas, auxiliando os gestores de educação corporativa a mensurar os resultados de seus programas.

É possível afirmar que existem metodologias que se aplicadas, adequadamente, podem gerar as informações necessárias para a mensuração dos resultados das práticas de aprendizagem.

O método proposto para avaliação dos programas de educação corporativa desenvolvidos pela universidade corporativa da empresa é a metodologia 6Ds. Essa metodologia apresenta seis disciplinas que transformam educação em resultados para o negócio. Essa metodologia foi desenvolvida pelos professores e consultores Cal Wick, Roy Pollock e Andy Jefferson em 2010 nos Estados Unidos.

A metodologia 6Ds foi escolhida como modelo proposto, por representar mais do que um modelo de avaliação, mas sim um modelo de gestão da educação corporativa, que contempla as etapas de planejamento, execução e avaliação dos programas de educação corporativa.

As seis disciplinas da metodologia são:

- 1) Determinar os resultados para o negócio;
- 2) Desenhar uma experiência completa;
- 3) Direcionar a aplicação para a prática;
- 4) Definir a transferência do aprendizado;
- 5) Dar apoio à performance;
- 6) Documentar os resultados.

As 6Ds se aplicadas, corretamente, podem representar um método eficaz de gestão da educação corporativa e ajudar a empresa a direcionar suas práticas de educação para melhorar seus resultados de negócio.

O desafio para a universidade corporativa da empresa é aplicar, do modo certo, as seis disciplinas da metodologia proposta, por ser uma metodologia nova, não existem muito exemplos nacionais de empresas que estão utilizando de modo completo essa metodologia.

Por se tratar de um assunto de grande relevância para a área de educação corporativa, existem muitas possibilidades de novos estudos nessa área. Como recomendação para futuros estudos destaca-se a importância do acompanhamento da implementação desta metodologia pela empresa, pois durante a aplicação da

metodologia, a empresa terá muitas experiências que poderão contribuir para a construção de métodos de aplicação da referida metodologia.



## 8 REFERÊNCIAS

ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. **O retrato do treinamento no Brasil 2008/2009**. Pesquisa Anual ABTD/MOT, 2008.

ALLEN, M.; MCGEE, P. Measurement and evaluation in corporate universities. **New Directions for Institutional Research**, n.124, p. 81-92, Winter 2004.

ALPERSTEDT, C. Universidades Corporativas: discussão e proposta de uma definição. **RAC**, Rio de Janeiro, v.5, n.3, p.149-165, 2001.

ANDRADE, M. M. de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós graduação: noções práticas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ANTONELLO, C. A. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica, In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. A.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANTONELLO, C.S.; GODOY A.S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **The HR scorecard: linking people, strategy, and performance**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

BITENCOURT, C. et al. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação integrada e somativa em TD&E. In.: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. et. al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV**, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

CASARINI, F.G.; BAUMGARTNER, M. **Educação Corporativa da teoria a prática**. São Paulo: Senac, 2012.

CLARK, R. **Defining the D in ISD. Part I: Task – general instruction methods**. Performance and Instruction, v.25, n.3, 17-21, 1986.

DRAGONETTI, N. C. et al. **Organisational learning: a review, a critique and a way forward**. Proceedings of the Organization studies workshop theorizing process in organizational research, Santorini, Itália, 1, 2005.

DUMONT, D. M. R.; RODRIGUES, L. A. **Inteligência Pública na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Revan, 2006.

EBOLI, M. P.. Universidade corporativa: ameaça ou oportunidade para escolas tradicionais de administração?. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 56-64, 1999.

EBOLI, M. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, M. T. L.(org.) et al. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002

\_\_\_\_\_. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. 4.ed. São Paulo: Gente, 2004.

ECHOLS, M. Why is business impact important? **Chief Learning Officer**, v.7, n.4, dez./2008.

**ÉPOCA**. As 150 melhores empresas para trabalhar. São Paulo: editora Globo. Ago. 2012. edição especial.

GARVIN, D.A. et al. Aprender a aprender. **Revista HSM Management**, São Paulo: Savana, ano 2, n.9, p.58-64, 1998

FITZ-ENZ, J. **How to measure human resources managment**. 2nd ed. [New York]: McGraw- Hill, 1995.

GARVIN, D. A. Construindo a organização que aprende. In HARVARD BUSINESS REVIEW. **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p.50-81.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando a Qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

HAMBLIN, A. C. **Avaliação e controle de treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, M. T.L. (coord.). **As pessoas na organização**. 7. ed. São Paulo: Gente, 2002.

HORNEAUX, F. Avaliação dos resultados. In **Educação corporativa**: fundamentos, evolução e implantação de projetos. Orgs. Marisa Eboli et. al. São Paulo: Atlas, 2010.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação**. 8.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Organização Orientada para a Estratégia**. Campus. Rio de Janeiro, 2000.

KIM, D. H. The link between individual and organisational learning, in **Sloan Management Review**, Outono, p.37-50. 1993.

KIRKPATRICK, D. L.; KIRKPATRICK, J. D. **Como avaliar programas de treinamento de equipes**: os quatro níveis. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2010.

LOPES, F. G. **Balanced Scorecard e ISO 9001**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MATURANA, H. R.; REZEPKA, S. N. **Formação humana e capacitação**. 2.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

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

\_\_\_\_\_. *Building a learning organization – 7 lessons to involve your CEO*. Lincoln, **iUniverse.com**, Inc., 2001.

MIGUEL, L. A. P.; TEIXEIRA, M. L. M. Valores Organizacionais e criação do conhecimento organizacional inovador. **RAC**, v. 13, n. 1, art. 3, p. 36-56, 2009.

MOZZATO, A. R. **Para além do ensino técnico: educação dialógico-emancipatória**. Passo Fundo: UPF, 2003.

OLABUENAGA, J.I. R.; ISPIZUA, M.A. **La descodificacion de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa**. Bilbao, Universidad de Deusto, 1989.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

OTRANTO, C. R. Universidades corporativas: o que são e para que servem?. **Revista Brasileira de Educação**. Caxambu, v. 30, n.11, p. 1 – 15, 2007.

PHILLIPS, J. J. **Handbook of training evaluation and measurement methods**. 2.ed. London: Kogan Page, 1991.

PHILLIPS, J.; PHILLIPS, P. 11 reasons why training & development fails ... and what you can do about it. **Training**, p. 78-85, 2002.

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

ROSSETT, A.; SCHAFER, L. **Job aids and performance support: moving from knowledge in the classroom to knowledge everywhere**. São Francisco, Pfeiffer: 2007.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SENDIN, T. Em busca do orgulho perdido. **Guia 2012 Você S/A as melhores empresas para você trabalhar**. São Paulo, p. 34-36, setembro 2012, ed. especial.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte, teoria e Prática da organização de aprendizagem** São Paulo: Best Seller, 1994.

\_\_\_\_\_. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** 6 ed. São Paulo: Best Seller, 2000.

\_\_\_\_\_. As Cinco Disciplinas. **HSM Management.** São Paulo: Savana, n. 9, 2, jul./ago. 1998, p.82-88.

SILVA, R. C. J. da. **Construção e validação de escala de medida de mudança organizacional causada pela implantação de uma universidade corporativa.** Brasília, 2006. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho) – Programa de Pós-Graduação, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília.

STAREC, C. **Educação corporativa em xeque: até que ponto treinamento é um bom negócio para as organizações?** Rio de Janeiro: Senac, 2012.

WICK, C.; POLLOCK, R.; JEFFERSON, A. **6Ds: As disciplinas que transformam educação em resultados para o negócio.** São Paulo: Évora, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**APÊNDICE A – MODELO DO QUESTIONÁRIO UTILIZADO COM DIRETORES E PRESIDENTE**

1. Qual a importância das atividades de educação corporativa para o alcance dos objetivos e metas da empresa?

- ( ) Muito importante;
- ( ) Importante;
- ( ) Pouco importante;

2. Você considera que as ações desenvolvidas atualmente pela UNICOP (Universidade Corporativa Pormade), estão contribuindo para o aumento da competitividade da organização?

- ( ) Sim contribuindo bastante;
- ( ) Sim contribuindo razoavelmente;
- ( ) Sim contribuindo pouco;
- ( ) Não esta contribuindo;

3. Quais são as evidencias da contribuição das ações de educação corporativa para as atividades empresariais?

---

---

---

---

---

---

4. O investimento realizado em educação corporativa pela empresa esta trazendo os resultados esperados?

- ( ) Sim, completamente;
- ( ) Sim, razoavelmente;
- ( ) Sim, pouco;
- ( ) Não sei;
- ( ) Não;

Comentário: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

**APÊNDICE B – MODELO DO QUESTIONÁRIO UTILIZADO COM  
COORDENADORES DE SETOR**

5. Como você avalia a contribuição das atividades desenvolvidas pela UNICOP - Universidade Corporativa Pormade, na melhora do desempenho das pessoas em suas atividades operacionais?

- ( ) Excelente;
- ( ) Boa;
- ( ) Satisfatória;
- ( ) Ruim;
- ( ) Péssima.

6. Quanto à qualidade dos cursos organizados pela UNICOP você os considera:

- ( ) Excelente;
- ( ) Boa;
- ( ) Satisfatória;
- ( ) Ruim;
- ( ) Péssima.

3. A motivação dos colaboradores quanto à participação nos cursos e treinamentos oferecidos pela UNICOP você considera:

- ( ) Excelente;
- ( ) Boa;
- ( ) Satisfatória;
- ( ) Ruim;
- ( ) Péssima.

4. Quais são as evidências da contribuição das ações de educação corporativa para as atividades operacionais?

---

---

---

---

---

---

## APÊNDICE C – MODELO DO QUESTIONÁRIO UTILIZADO COM A DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS

1. Como é determinado quais cursos serão desenvolvidos pela UNICOP – Universidade Corporativa Pormade?

---

---

---

---

---

---

2. Existem ferramentas que avaliam a qualidade dos cursos e treinamentos realizados?

- ( ) Não;  
( ) Sim, Quais:

---

---

---

---

---

3. As atividades de educação corporativa estão contribuindo para o desenvolvimento do capital intelectual da organização?

- ( ) Contribuindo muito;  
( ) Contribuindo razoavelmente;  
( ) Contribuindo Pouco;  
( ) Não estão contribuindo;

4. Como é medido a resultado das atividades de educação corporativa desenvolvidos pela UNICOP?

---

---

---

---

---

---