

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
FACULDADE DE TECNOLOGIA  
MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**IYAD AMADO HAJOJ**

**A EDUCAÇÃO CORPORATIVA E SEU REFLEXO NA MELHORIA DA  
PRODUTIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO NO INSTITUTO DE  
DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO - INDT**

**MANAUS  
2015**

**IYAD AMADO HAJOJ**

**A EDUCAÇÃO CORPORATIVA E SEU REFLEXO NA MELHORIA DA  
PRODUTIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO NO INSTITUTO DE  
DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO - INDT**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Dantas Frota

**MANAUS  
2015**

## Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

HAJOJ, Iyad Amado

H154e A EDUCAÇÃO CORPORATIVA E SEU REFLEXO NA  
MELHORIA DA PRODUTIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO NO  
INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO- INDT /  
Iyad Amado Hajoj. 2015.  
135f.: il. color.; 31 cm.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Dantas Frota  
Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) -  
Universidade Federal do Amazonas, 2015.

1. Instituto de Desenvolvimento Tecnológico (INDT) 2. Educação  
Corporativa 3. Aprendizagem Organizacional 4. Desenvolvimento  
de Competências. I. Frota, Prof. Dr. Cláudio Dantas II. Universidade  
Federal do Amazonas III. Título

IYAD AMADO HAJOJ

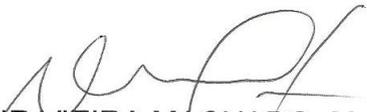
A EDUCAÇÃO CORPORATIVA E SEU REFLEXO NA MELHORIA DA  
PRODUTIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO NO INSTITUTO DE  
DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO - INDT

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-  
Graduação em Engenharia de Produção da  
Universidade Federal do Amazonas, como parte  
do requisito para a obtenção do título de Mestre  
em Engenharia de Produção, área de  
concentração Gestão da Produção.

Aprovada em 31 de julho de 2015.

BANCA EXAMINADORA

  
Prof. Dr. CLAUDIO DANTAS FROTA, Presidente.  
Universidade Federal do Amazonas

  
Prof. Dr. WALTAIR VIEIRA MACHADO, Membro.  
Universidade Federal do Amazonas

  
Prof. Dr. TRISTÃO SOCRATES BAPTISTA CAVALCANTE, Membro.  
Universidade Federal do Amazonas

### **Dedico...**

Ao meu pai Amado e minha mãe Zahia, pelos investimentos e incentivo a minha educação; pelo apoio incondicional a todos os passos dados em minha vida; exemplos de honestidade, força, garra, paciência, empreendedorismo, sabedoria e amor aos filhos.

Sem vocês eu não teria chegado até aqui.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, pela vida e pela força de acordar todos os dias e lutar pelos meus sonhos e ideais.

Ao Prof. Waltair Machado, pela oportunidade, ensinamentos e exemplos de dedicação ao Programa de Mestrado em Engenharia de Produção.

Ao Francisco Petrônio e Vera Mendes, pessoas dedicadas ao Programa e que não mediram esforços para auxiliar a mim e a minha turma durante todo o processo até a etapa final.

Ao amigo Geraldo Feitoza, por haver me oportunizado realizar o estudo de caso no INDT, fundamental para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos colaboradores do INDT, Selma Xavier, Diego Souza e Vanessa Milon, pela paciência e disponibilidade das informações fornecidas para a realização da pesquisa.

Ao meu Amigo Ernandes Rodrigues, pela paciência em ler o que escrevia, fazer suas considerações e me incentivar durante o processo de redação desta dissertação.

Agradeço especialmente ao meu orientador Prof. Cláudio Frota, inteligente, bem humorado, franco, que te chama à atenção de uma maneira única, que abriu as portas de sua casa inúmeros finais de semana para me receber e orientar. Permita-me chamá-lo de amigo, pois é o que sinto. Antes de qualquer coisa, quero usar uma frase para descrever sua orientação “Meu trabalho não é o de pegar leve com as pessoas. Meu trabalho é torná-las melhores (Steve Jobs). Muito obrigado por tudo!

Essa é uma das etapas mais importantes de minha vida. Acredito que as conquistas mais importantes nas nossas vidas, sempre têm apoio e incentivo de outras pessoas, sem vocês seria ainda mais difícil, ou até mesmo irrealizável. Muito obrigado!

*“Se o dinheiro for a sua esperança de independência, você jamais a terá. A única segurança verdadeira consiste numa reserva de sabedoria, de experiência e de competência.”*

(Henry Ford)

## RESUMO

As empresas contemporâneas enfrentam desafios constantes em seu cotidiano para obter meios de otimizar sua produtividade. Os profissionais da área de engenharia da produção buscam a todo o momento desenvolver programas e ações que garantam a manutenção da produtividade total das empresas. Um dos principais obstáculos enfrentados por esses profissionais dentro das organizações, estão a falta de conhecimento em novas práticas e processos, novas tecnologias que surgem, entre outros. Assim, o objetivo geral da pesquisa intitulada “A educação corporativa e seu reflexo na melhoria da produtividade: um estudo de caso no INDT” se centrou na descrição do conceito e características mais evidentes da educação corporativa, e os resultados obtidos pela empresa INDT – Instituto de Desenvolvimento Tecnológico com sua aplicação. O INDT é uma organização de pesquisa e desenvolvimento independente e sem fins lucrativos, fundada inicialmente pela Nokia, atualmente tendo como mantenedora a Microsoft e focada na geração de novos conceitos, produtos e soluções para as áreas relacionadas com tecnologias móveis e Internet. O estudo de caso, calcado na pesquisa bibliográfica e documental, obtidas em fontes primárias e secundárias a partir dos documentos fornecidos pelo referido Instituto, consistiu na metodologia empregada no trabalho, centrando-se, assim nesta empresa o desenvolvimento de todo o estudo. Após coletar os dados, estes foram analisados, verificando-se os resultados considerados como positivos ao empregar a educação corporativa para desenvolver e mapear habilidades e competências dos colaboradores, referendados pelos prêmios, certificações e patentes que foram registradas e aquinhoadas pelo INDT; não obstante, visualizou-se a positividade nas atividades que geram conhecimento e inovações na área tecnológica com a aplicação da educação corporativa na organização. Ao final, sugeriu-se a criação de um modelo de universidade corporativa baseada na experiência desenvolvida pela UNIBRAD (Universidade Corporativa Bradesco), repensando-se a governança, mas aproveitando os recursos já implantados. Os resultados explorados e visualizados nos gráficos demonstraram os ganhos na produtividade com a aplicação e o desenvolvimento da educação corporativa no INDT e como essa empresa brasileira de Tecnologia da Informação (TI) se apresenta para o mercado como excelente oportunidade para se trabalhar com criatividade e envolvimento, constatando-se, porém, que ainda é muito insignificante as formas de avaliação e mensuração dos resultados relativos ao emprego da educação corporativa nas organizações de modo geral.

**Palavras-chave:** Instituto de Desenvolvimento Tecnológico (INDT). Educação Corporativa. Aprendizagem Organizacional. Desenvolvimento de Competências.

## ABSTRACT

Contemporary companies face constant challenges in their daily lives for ways to optimize their productivity. Professional production of engineering seek at all times to develop programs and actions to ensure the maintenance of the total business productivity. One of the main obstacles faced by these professionals within organizations, are the lack of knowledge on new practices and processes, new technologies that arise, among others. Thus, the overall objective of the research entitled "The corporate education and its reflection on improving productivity: a case study in INDT" focused on the concept description and salient features of corporate education, and the results obtained by INDT company - Institute technological development with their application. The INDT is an organization of independent research and development, nonprofit, founded originally by Nokia, currently having as sponsor Microsoft and focused on generating new concepts, products and solutions in the areas related to mobile and Internet technologies. The case study, based on bibliographic and documentary research, obtained from primary and secondary sources from the documents provided by the said Institute, was the methodology used at work, focusing as well on this company develop throughout the study. After collecting the data, they were analyzed by checking the results considered positive by employing corporate education to develop and map skills and competencies of employees, endorsed by the awards, certifications and patents that have been registered and the allotted INDT; nevertheless, the positivity is visualized in activities that generate knowledge and innovations in technology with the application of corporate education in the organization. In the end, it was suggested the creation of a corporate university model based on the experience developed by UNIBRAD (Corporate University Bradesco), governance is rethinking, but taking advantage of the resources already in place. The exploited and results displayed in the graphs showed gains in productivity with the application and development of corporate education in INDT and how this Brazilian company of Information Technology (IT) presents itself to the market as an excellent opportunity to work creatively and involvement, having noticed, however, that is still very insignificant forms of evaluation and measurement of results for the use of the corporate education in the general organization.

**Keywords:** Institute of Technology Development. Corporate Education. Organizational learning. Skills Development.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Atividades realizadas no processo gestão do conhecimento .....	29
Figura 2 - Esquema da educação corporativa .....	39
Figura 3 Conceito de competência .....	50
Figura 4 - Mudança de paradigma .....	51
Figura 5 - Os processos-chave de uma Universidade Corporativa de classe mundial .....	56
Figura 6 - Processo geral de modelagem de um SEC .....	58
Figura 7 - Estrutura da INDT .....	66
Figura 8 - Marca INDT .....	67
Figura 9 - Valores do INDT .....	69
Figura 10 - Caracterização dos Participantes do Programa de Educação Corporativa .....	82
Figura 11 - Programa de Educação Corporativa, cursos e dados investigados .....	83

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Equipe de criação do conhecimento .....	30
Quadro 2 - Investimento em T&D e relação ao faturamento .....	34
Quadro 3 - Distribuição das universidades corporativas por Estado .....	49
Quadro 4 - Aspectos sobre a universidade corporativa.....	57
Quadro 5 - Número de colaboradores Natura .....	59
Quadro 6 - Investimento em educação e treinamento dos colaboradores Natura ....	60
Quadro 7 - Pilares de ação ECN .....	61
Quadro 8 - Competências do INDT .....	70
Quadro 9 - Delineamento da pesquisa.....	84
Quadro 10 - Parcerias com Centros de Pesquisa .....	87
Quadro 11 - Parcerias com o Governo.....	87
Quadro 12 - Parcerias com Universidades e Faculdades .....	88
Quadro 13 - Áreas foco, equipes e atividades.....	95
Quadro 14 - Percentual comparativo de investimento nos últimos anos.....	99
Quadro 15 - Produções científicas entre os anos 2010 e 2013.....	104

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Nível de escolaridade no INDT - 2013.....	90
Gráfico 2 - Grau de instrução funcionários INDT em 2014.....	90
Gráfico 3 - Faixa etária dos funcionários do INDT.....	91
Gráfico 4 - Tempo de serviço dos funcionários do INDT .....	92
Gráfico 5 - Alocação dos funcionários - 2013.....	93
Gráfico 6 - Alocação dos funcionários - 2014.....	93
Gráfico 7 - Índices de Turnover no INDT em 2013 e 2014.....	97
Gráfico 8 - Pesquisa de Clima Organizacional - 2013 e 2014.....	98
Gráfico 9 - Incentivo à educação a longo prazo (2011 a 2014).....	101
Gráfico 10 - Comparativo do incentivo à educação a longo prazo (2013 e 2014) ...	101
Gráfico 11 - Auxílio idiomas (2011 a 2013) .....	102
Gráfico 12 - Comparativo do auxílio idioma (2013 e 2014) .....	103
Gráfico 13 - Produções científicas (2010 a 2012) .....	104
Gráfico 14 - Comparativo das produções científicas (2013 a 2014).....	105
Gráfico 15 - Comparativo de participações em eventos dos anos 2013 e 2014 .....	108
Gráfico 16 - Avaliação de desempenho - 2013 .....	111
Gráfico 17 - Desempenho dos funcionários – 2013 - 2014 .....	111
Gráfico 18 - Níveis de competências entre as áreas e sub-áreas.....	112
Gráfico 19 - Levantamento de submissão de patentes entre 2009 e 2013 .....	118
Gráfico 20 - Submissão de patentes (2013 e 20014).....	118
Gráfico 21 - Prêmio e certificações .....	120
Gráfico 22 - Pesquisa de satisfação (2013 e 2014).....	121
Gráfico 23 - Índice de satisfação dos clientes .....	122
Gráfico 24 - Índice de reclamações de clientes.....	123
Gráfico 25 - Índices de entregas .....	124
Gráfico 26 - Comparativo dos índices de entregas .....	125

## LISTA DE SIGLAS DE ABREVIATURAS

ADC	Áreas de Desenvolvimento de Competências
APM	<i>Annual Performance Management</i>
ASTD	<i>Association for Talent Development</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
BTM	Indicador estratégico INDT
CaPda	Comitê das Atividades de Pesquisa e Desenvolvimento
CaTi	Comitê da Área de Tecnologia da Informação
CETELI	Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Tecnologia Eletrônica e da Informação
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CSS	<i>Customer Survey Satisfaction</i>
EC	Educação Corporativa
ECN	Educação Corporativa Natura
FCA	Fundação de Ciências Aplicadas
FGV	Fundação Dom Cabral, Fundação Getúlio Vargas
FUCAPI	Fundação Centro de Análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica
GE	<i>General Electric</i>
GMI	<i>General Motors Engineering and Management Institute</i>
ICOMP	Instituto de Computação
IES	Instituições de Ensino Superior
ilaw	<i>Informatics Law</i>
INDT	Instituto de Desenvolvimento Tecnológico
ISVOR	<i>Instituto Sviluppo Organisational</i>
LTE	Long Term Evolution
MBA	<i>Master of Business Administration</i>
MCTI	Ministério de Ciência Tecnologia e Inovação
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MEPT	As Melhores Empresas para Você Trabalhar
NFC	<i>Near Field Communication</i>
ONG	Organizações Não-Governamentais
OPEX	<i>Operational expenditures</i>
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento

PCMSO	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PIM	Polo Industrial de Manaus
PPRA	Programa de Prevenção dos Riscos Ambientais
RH	Recursos Humanos
SECs	Sistemas de Educação Corporativa
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SUFRAMA	Superintendência da Zona Franca de Manaus
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
UC	Universidades Corporativas
UFAM	Universidade Federal do Amazonas
UNESCO	Organização das Nações Unidas
UNIBRAD	Universidade Corporativa Bradesco
UNITAU	Universidade de Taubaté

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1	Do contexto ao problema .....	15
1.2	Objetivo geral .....	16
1.3	Objetivos específicos .....	17
1.4	Justificativa .....	17
1.5	Delimitação do estudo .....	24
1.6	Estrutura do trabalho .....	24
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	26
2.1	Processo estratégico: alterando mentalidades .....	26
2.2	Educação: breve abordagem sobre o papel na sociedade .....	27
2.3	Gestão do conhecimento .....	28
2.4	Gestão de Pessoas .....	30
2.5	Treinamento & Desenvolvimento .....	32
2.6	Investimento em Educação Corporativa no Brasil .....	34
2.7	Educação corporativa .....	36
2.7.1	<i>Histórico da educação corporativa no Brasil</i> .....	40
2.7.2	<i>Tendências atuais da EC</i> .....	41
2.8	Gestão por competências .....	43
2.9	Universidade Corporativa: análise histórica no Brasil e no mundo ....	44
2.9.1	<i>Brasil</i> .....	44
2.9.2	<i>UCs no mundo</i> .....	45
2.9.3	<i>Universidade tradicional X Universidade corporativa</i> .....	54
2.10	Implantação de uma UC: critérios a desenvolver .....	56
2.11	Modelo de educação corporativa .....	59
<b>3</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO</b> .....	63
3.2	<i>A empresa INDT</i> .....	64
3.2.1	<i>Identidade Organizacional</i> .....	68
3.2.2	<i>Políticas do INDT</i> .....	71
3.2.3	<i>Estratégias</i> .....	71
3.2.4	<i>Segurança e qualidade de vida dos funcionários</i> .....	72
3.2.5	<i>Liderança</i> .....	73
3.2.6	<i>Conhecimento compartilhado</i> .....	74
3.2.7	<i>Retenção do Conhecimento</i> .....	74
3.2.8	<i>Processo de Gestão de Competências</i> .....	75
3.2.9	<i>Localização - Polos</i> .....	75
3.2.10	<i>Patrimônio</i> .....	75
3.3	Histórico: retrospectiva .....	76
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	77
4.1	Delineamento da pesquisa e métodos de investigação .....	77

4.2	Planejamento operacional .....	79
4.3	Coleta de dados .....	80
4.4	Tratamento e Análise dos dados.....	81
5	<b>INDT: O ESTUDO DE CASO E SEUS RESULTADOS</b> .....	85
5.1	Projetos de inclusão social .....	88
5.2	<b>Caracterização dos Participantes do Programa de Educação Corporativa</b> .....	89
5.2.1	<i>Instrução dos funcionários</i> .....	89
5.2.2	<i>Faixa Etária</i> .....	91
5.2.3	<i>Tempo de serviço</i> .....	91
5.2.4	<i>Alocação dos funcionários por área</i> .....	92
5.2.5	<i>Turnover</i> .....	96
5.3	Pesquisa de clima organizacional.....	98
5.4	<b>Caracterização das participações em programas e cursos</b> .....	99
5.4.1	<i>Incentivo a educação em longo prazo</i> .....	100
5.4.2	<i>Bolsas auxílio idiomas</i> .....	102
5.4.3	<i>Número de produções científicas dos funcionários</i> .....	103
5.4.4	<i>Participações em eventos</i> .....	107
5.5	<b>Gestão de competências no INDT</b> .....	109
5.5.1	<i>Performance dos funcionários no APM</i> .....	110
5.6	<b>Reconhecimento dos resultados</b> .....	113
5.6.1	<i>Produtividade</i> .....	113
5.6.2	<i>Número de Patentes</i> .....	118
5.6.3	<i>Premiações e certificações</i> .....	119
5.6.4	<i>Retorno de clientes</i> .....	121
6	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES</b> .....	126
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	130

## **1 INTRODUÇÃO**

### **1.1 Do contexto ao problema**

O desenvolvimento tecnológico acelerado da contemporaneidade trouxe consigo diversos desafios para as organizações, desde os processos de modernização e acompanhamento dessas atualizações até as novas demandas para desenvolvimento de novas competências, principalmente em relação aos profissionais que compõem as equipes. O ritmo das mudanças nos setores da economia mundial está cada vez mais intenso, de maneira que os investimentos em competências, habilidades e conhecimentos são essenciais para trazer a essas companhias, diferenciais que promovam à ascensão a patamares superiores nas disputas do mercado, assim como para propiciar a garantia de sucesso.

A grande diversidade de cadeias produtivas, prestações de serviços, volatilidade dos capitais, globalização dos mercados e outros fatores em conjunto, provocam instabilidade às organizações que não estiverem devidamente preparadas para enfrentar os desafios impostos cotidianamente (PATON; PETERS; QUINTAS, 2015). Em função dessas necessidades primordiais, tornou-se essencial que os profissionais que constituem as organizações mantivessem um processo contínuo de aprendizado, disseminando seus conhecimentos das práticas diárias para que o conhecimento não se torne obsoleto, utilizando a reciclagem e troca de ideias entre parceiros, fazendo com que as habilidades estejam sempre à frente, superando as fronteiras do básico.

Tendo em vista esse cenário, é premente que se assuma a necessidade de estabelecer uma cultura de aprendizagem, para que novas habilidades de criação, absorção e assimilação de conteúdos ou novos conhecimentos beneficiem toda a cadeia que formam essas estruturas, vez que as inovações e destaques que as organizações almejam para se distinguirem no mercado são produtos de conhecimento, entendimento, técnica e treinamento. Portanto, os departamentos responsáveis pelo aprimoramento da produtividade das organizações devem estar especialmente atentos a essa necessidade, pois a garantia do sucesso e do destaque está intrinsecamente ligada aos investimentos em conhecimento que forem realizados.

Como o maior acesso ao conhecimento não acontece no interior de uma organização, é necessário que ela possua capacidade de compreensão, assimilação

e internalização desse conhecimento externo, desenvolvendo uma aptidão de absorção – definição que os autores Paton, Peters e Quintas (2015) exemplificam com o caso da Internet, que oferece uma enorme variedade de informações, contudo, é preciso predisposição, esforço e habilidade para filtrá-las e transformá-las em conhecimento útil às necessidades da empresa.

É neste contexto que surge a noção de educação corporativa, pois nas instituições de ensino tradicionais essa demanda de conhecimento especializado e prático não costuma ser encontrado, portanto nasce um campo de desenvolvimento e multiplicação de conhecimento técnico na organização (ANDRADES; RODRIGUES, 2008). A educação corporativa tem a missão de capacitar equipes de colaboradores, através de ferramentas de treinamento e desenvolvimento profissional. Conhecidas como universidades corporativas, essas instituições já são realidade no Brasil, com um crescimento exponencial que desperta o interesse de vários profissionais, além de seu imenso apelo mercadológico (ALPERSTEDT, 2001).

O aproveitamento dessa aprendizagem torna-se ainda mais extenso quando a prática e reflexão das atividades e dos erros são realizadas a partir de contextos sociais, quando essas experiências são compartilhadas. Uma das principais modalidades de aprendizagem dentro de um contexto empresarial é a aprendizagem organizacional, termo genérico que normalmente implica em como as empresas constroem e organizam seus conhecimentos, assim como as iniciativas de aprendizagem tomadas em seu interior (PATON; PETERS; QUINTAS, 2015). Quando as empresas adotam estratégias de aprendizagem e maximizam as oportunidades de melhorias na distribuição e oferecimento do conhecimento, nota-se que o futuro, tanto da organização quanto de seus profissionais, pode ser aprimorado. Cabe a cada organização determinar as técnicas específicas que serão colocadas em prática para seu benefício e crescimento, o que será largamente discutido nos tópicos seguintes deste estudo, a partir da seguinte questão: **como é aplicada a educação corporativa e seus possíveis resultados no INDT?**

## 1.2 Objetivo geral

- Descrever o conceito e características principais da educação corporativa nas organizações e sua contribuição para a melhoria da produtividade.

### 1.3 Objetivos específicos

- Analisar os reflexos da educação corporativa no incremento qualitativo e quantitativo na produtividade da organização Instituto de Desenvolvimento Tecnológico (INDT);
- Identificar as práticas de educação corporativa no INDT e os benefícios dela derivados;

### 1.4 Justificativa

A atuação dos indivíduos nas organizações sempre foi importante, entretanto, atualmente, segundo Monteiro e Müri (2014), esse valor tornou-se muito mais reconhecido e notório. Conforme o tempo transcorreu, tornou-se mais complexo para as empresas se sustentarem apenas com produtos e práticas do passado, pois as organizações podem ser facilmente absorvidas pelo mercado, ou copiadas pela concorrência, em virtude da grande velocidade da informação.

Tarquínio (2013) aponta a educação corporativa como uma das mais importantes ferramentas para as organizações alcançarem a competitividade, promoverem o alinhamento estratégico e cultura, bem como desenvolverem novos talentos, principalmente sob os moldes modernos da gestão de pessoas.

Na atualidade, as organizações estão situadas em um ambiente de rápidas e constantes mudanças. Dentro desse contexto, surge a necessidade de um aprendizado permanente para o desenvolvimento das competências fundamentais para o negócio, que estão baseadas nas competências dos indivíduos, envolvendo desde o operário até a alta direção. Tem-se percebido a necessidade de migrar o tradicional Treinamento e Desenvolvimento (T&D) para uma visão direcionada na Educação Corporativa (EC), sendo que esta se define pelo seu conjunto de práticas educacionais promovidas pela organização, visando metas futuras e aprimorando os negócios (MOSCARDINI; KLEN, 2015).

Em razão desse contexto de mercado, o desenvolvimento das lideranças tornou-se uma demanda necessária, bem como uma das mais importantes nas empresas que procuram expandir seus negócios, quando desejam disseminar a cultura, gerir suas unidades, executar práticas que sigam um padrão e uma estratégia comum.

De acordo com Carvalho (2014), a educação corporativa surgiu nos Estados Unidos, a partir da década de 1950. Inserida nesse contexto de constantes mudanças tecnológicas hoje já ultrapassa a casa de 2000 (duas mil) Universidades corporativas nesse país. Ao passar dos anos, e no decorrer das décadas de 1960 e 1970, as faculdades corporativas passaram a se espalhar pelo país, perseguindo a capacitação profissional, com o objetivo de melhorar o cumprimento das tarefas diárias atuais e futuras. A princípio, a qualificação destinava-se apenas às equipes gerenciais, e posteriormente, percebeu-se que toda a força de trabalho deveria ser qualificada, em função do aumento da produtividade ser responsabilidade de todos os funcionários e não apenas dos gerentes, fato que dá início a uma mudança de mentalidade sobre o assunto.

É a partir desse momento que os programas isolados de treinamento foram substituídos por processos de aprendizagem continuada, de longa duração, cujo foco estava no oferecimento de melhores práticas, para garantir uma geração contínua de inovação. Sendo assim, a educação corporativa promove a união das práticas estruturadas nas organizações, para conceber e fixar a ideia de educação contínua, a partir da aquisição de novos conhecimentos e novas competências pelos funcionários, conforme as necessidades do mercado.

A educação corporativa se caracteriza, principalmente, pelo seu viés estratégico, que está sempre em busca de atrelar o desenvolvimento das competências humanas às competências organizacionais, para ampliar o público-alvo de suas ações e por incentivar a aprendizagem ativa e prolongada (DIAS; ALBUQUERQUE, 2014). Quando as organizações começaram a sofrer intensamente com o aumento da competitividade do mercado, a educação corporativa foi encarada como uma solução alternativa para atender às necessidades organizacionais.

No Brasil, a educação corporativa ainda é um fenômeno recente, surgindo com maior intensidade no final da década de 1990. Dias e Albuquerque (2014) descrevem que a educação dos funcionários foi uma preocupação que surgiu desde o aparecimento das primeiras fábricas, quando o Treinamento & Desenvolvimento foi criado de maneira que a educação corporativa fosse vista como uma evolução do T&D. No cenário brasileiro, ela foi empregada para tratar da nova modalidade de educação das pessoas nas organizações.

Para Santos, Rocha e Zorzo (2014), a educação corporativa fundamentou um progresso em relação aos programas de treinamento que buscavam o desenvolvimento das competências em sintonia às estratégias da empresa. O enfoque está na organização que está disposta a aprender e, com isso, fomentar o aprendizado, especialmente no que se refere às competências essenciais da empresa, o que gera o desenvolvimento das pessoas e, como consequência, das organizações. Para isso, a educação corporativa agrega a filosofia da aprendizagem, através de uma mentalidade que fornece conhecimentos, habilidades e competências a todos os níveis de empregados.

Para Eboli (2010), a educação corporativa tem como objetivo principal a identificação e desenvolvimento de competências críticas para que a empresa atinja os resultados esperados de seu negócio, através da formação e desenvolvimento de talentos na gestão dos negócios, de maneira que a gestão do conhecimento organizacional seja promovida, envolvendo noções de geração, assimilação, difusão e aplicação.

A maioria dos autores que analisam a situação atual da educação corporativa define um conjunto semelhante de características principais de tal prática, como, por exemplo: o alinhamento aos objetivos organizacionais; aprendizagem contínua; ampliação do público-alvo; perpetuidade e sustentabilidade (DIAS; ALBUQUERQUE, 2014; CARVALHO, 2014; MOSCARDINI; KLEIN, 2015). A questão da perpetuidade traz para a educação corporativa um viés de consolidação, fortalecimento e disseminação da cultura organizacional. Enquanto isso, a sustentabilidade envolve a questão da geração de resultados para a organização.

Dentro do cenário empresarial, a educação corporativa engloba três tipos de competência: as competências empresariais, em que se identifica o negócio, posicionando a organização dentro de seu segmento de atuação, em lugar de superioridade aos concorrentes; competências organizacionais, em que identificam áreas ou processos, para nutrir as competências empresariais; competências humanas, que são as capacidades que cada indivíduo tem para serem desenvolvidas, essenciais na formação das competências anteriores (CARVALHO, 2014).

Quando a educação corporativa é capaz de desenvolver as competências humanas, a atuação no nível das pessoas faz com que as outras competências sejam igualmente obtidas, estabelecendo o avanço da organização para o destaque

e diferencial competitivo dentro do mercado. Dessa forma, a educação corporativa articula de maneira coerente as competências individuais, humanas, organizacionais e empresariais, de forma que as estratégias da organização se alinhem e estejam igualmente focadas com os objetivos da empresa.

Além disso, conforme a educação corporativa tem se difundido nas organizações, novas estratégias são utilizadas para obter o desenvolvimento de pessoas. Isso faz com que a utilização de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) traga desenvolvimento para esta área, que servirá de suporte e apoio à educação corporativa. Isso proporciona à organização possibilidades de expansão, já que as TIC trazem o acesso à informação e comunicação em diferentes locais e momentos (MOSCARDINI; KLEIN, 2015).

Com um conjunto de missão, visão, valores, objetivos e metas já pré-determinados, a educação corporativa foi norteadada pela estratégia do negócio, o que permitiu, ao mesmo tempo, suprir às necessidades dos indivíduos e da empresa. Tal qual um processo de evolução do T&D, a nova abordagem estratégica de ensino, aprendizagem e desenvolvimento humano constante, contribuem para a sobrevivência e competitividade organizacional. A educação corporativa, de acordo com Moscardini e Klein (2015) fundamenta-se em sete princípios de sucesso:

- 1) **Competitividade:** valorizar a educação para o desenvolvimento das pessoas, já que, assim, a empresa pode competir no mercado e consolidar as competências críticas para o aprimoramento do negócio.
- 2) **Perpetuidade:** transmissão da cultura organizacional e influência que ela exerce nos indivíduos que participam do cotidiano da empresa.
- 3) **Conectividade:** favorecer de todas as maneiras possíveis a interação entre todos os públicos, sejam estes internos ou externos à empresa.
- 4) **Disponibilidade:** proporcionar recursos para que o aprendizado possa ocorrer a qualquer hora e em qualquer lugar.
- 5) **Cidadania:** desenvolvimento dos indivíduos para que sejam capazes de agir ética e responsavelmente.
- 6) **Parceria:** criar e fomentar parcerias internas, entre líderes e gestores, e também externas, com universidades e instituições de ensino.
- 7) **Sustentabilidade:** geração de resultados para a empresa, por meio das práticas da educação corporativa contínua.

Carvalho (2014) expõe a importância estratégica, principalmente nos aspectos internos, para que haja processos estruturados e otimizados, pois assim, são capazes de aumentar a efetividade dos resultados organizacionais. O desenvolvimento de variadas ações de aprendizagem, que visavam o desenvolvimento de competências para atingir aos *stakeholders* (funcionários, clientes, fornecedores, sociedade) valorizou o cumprimento dos objetivos planejados pela organização.

Em análise, o autor destaca o comprometimento com o conceito de universidade corporativa tal qual um guarda-chuva estratégico para desenvolvimento e educação dos funcionários, clientes, fornecedores e sociedade, para atender às estratégias empresariais da organização, instalando competências que identificam o negócio e posicionam a organização no seu segmento de atuação e em relação aos concorrentes (CARVALHO, 2014).

Dias e Albuquerque (2014) revelam que 150 (cento e cinquenta) organizações eleitas como As Melhores Empresas para Você Trabalhar (MEPT) afirmam possuir um modelo de educação corporativa para o desenvolvimento pessoal e profissional de seus funcionários, conforme respostas concedidas através de formulário eletrônico. A aprendizagem contínua é promovida pelas organizações mediante práticas divididas entre eventos, ferramentas colaborativas, leitura, atuação docente, recursos financeiros, reuniões e visitas técnicas.

- 1) Eventos: são ações que englobam concursos internos para eleição de projetos, seminários e palestras.
- 2) Ferramentas colaborativas: consistem na criação de comunidades virtuais, *chats*, fóruns de discussão e ambiente para troca de materiais.
- 3) Leitura: incentivada a partir da disponibilização de livros, fóruns de leitura e discussão.
- 4) Atuação dos funcionários em sala de aula: atuam como professores de outros funcionários, para manter o ciclo contínuo de aprendizagem.
- 5) Incentivos financeiros: fornecimento de valores para o funcionário investir como queira em seu desenvolvimento; aumento de salário relacionado à obtenção de títulos.
- 6) Reuniões de trabalho: disseminação de conhecimentos e informações através da reunião dos funcionários, estabelecendo diálogos.

7) Visitas técnicas: também chamadas de *benchmarking*, consistem em oportunidades de aprendizado, já que os funcionários são estimulados a conhecer outras técnicas e ferramentas.

Das estratégias encontradas para que a educação corporativa contribuísse para o aprimoramento das organizações, percebeu-se a prática de ampliação do público atendido, isto é, esses conteúdos e conhecimentos eram compartilhados de forma a não se limitar aos funcionários. Por exemplo, públicos externos também são atendidos pelas organizações, como a comunidade, ou clientes, em específico, para capacitação em conteúdos técnicos e estratégicos para utilização ou promoção dos produtos, ações de promoção da qualidade de vida, eventos científicos e a disponibilização de cursos à distância (DIAS; ALBUQUERQUE, 2014).

Alves dos Santos, Rocha e Zorzo (2012) afirmam que, no Brasil, várias empresas já implantaram instituições com base nos princípios das universidades corporativas, cada uma delas incorporando adaptações do modelo que se encaixem à sua realidade, para que os funcionários e demais integrantes da cadeia tenham uma formação qualificada o suficiente para enfrentar as mudanças que ocorrem no mundo dos negócios.

Ao realizar um estudo de caso com a universidade corporativa da ESHO, Alves dos Santos et al. (2012) indicam que a empresa pesquisada está cada vez mais envolvida com o desenvolvimento de seus funcionários. Atualmente, esses colaboradores são vistos como elementos estratégicos para a obtenção da vantagem competitiva nos negócios. As estratégias da empresa estão vinculadas aos treinamentos proporcionados pela universidade corporativa, para que seja possível alcançar os objetivos traçados no plano estratégico da organização.

Santos, Rocha e Zorzo (2014) enfatizam a situação em que várias empresas observaram uma diminuição drástica no prazo de validade do conhecimento, percebendo que não era possível depender somente do conhecimento distribuído pelas Instituições de Ensino Superior (IES) para desenvolver sua força de trabalho e garantir a sobrevivência no futuro. Os autores reforçam que as organizações têm necessidade de implantar sistemas educacionais que enfoquem o desenvolvimento de atitudes, postura e habilidades específicas para o aprimoramento de seu negócio, o que fomenta a necessidade da educação corporativa na prática.

Sendo assim, surgiu uma nova preocupação constante, se a educação corporativa estava, de fato, contribuindo para que a organização alcançasse seus objetivos. Uma forma de avaliar tal atuação seria pela análise dos resultados, e este tema ainda é recente, com poucas pesquisas e investigações. Em função disso, é necessário observar as teorias de avaliação dos resultados e verificar de qual maneira a educação corporativa tem contribuído para o aumento da produtividade nas empresas.

Nascimento e Silva (2013) apontam que a utilização da aprendizagem nas organizações tem o objetivo de acelerar a produtividade do trabalhador, através do planejamento das estratégias no espaço laboral, bem como dos esforços para mantê-lo motivado, seja para minimizar sua ausência no local de trabalho, ou para que ele sinta que a empresa está investindo em sua capacitação profissional. Dessa forma, o trabalhador é entendido como um multiplicador que transforma e transmite as informações aos demais, conseqüentemente, essa ação também contribui para manter seus companheiros de trabalho satisfeitos, motivados e saudáveis.

Dentro desse aspecto, a educação corporativa, em seus polos de ensino e aprendizagem, tem como objetivo conceber programas de educação continuada, para gerir o desenvolvimento dos colaboradores da empresa, podendo estender suas ações para clientes, fornecedores e comunidade. Dentre as competências principais que a educação corporativa foca para desenvolvimento humano, destacam-se:

- 1) Aprender a aprender;
- 2) Comunicar e colaborar;
- 3) Raciocinar com criatividade;
- 4) Resolver problemas;
- 5) Conhecer a tecnologia;
- 6) Familiarizar-se com os negócios globais;
- 7) Desenvolver liderança;
- 8) Ser capaz de autogerenciar a carreira.

Assim, a meta da educação corporativa é investir na formação e capacitação profissional, comprometendo-se a competir no mercado, de forma a aumentar a produtividade de sua força de trabalho na empresa, criando, dessa forma, vantagens competitivas em nível de mercado, diferenciando-se e responsabilizando-se pelo seu

sucesso. Isso faz com que a educação corporativa, ao mesmo tempo, preencha lacunas existentes entre o que o mundo laboral exige do profissional e o que a educação formal não conseguiu contemplar.

O presente estudo foi motivado pela importância não apenas da manutenção das habilidades técnicas dentro das organizações, mas acima disso, o constante desenvolvimento e aprimoramento do conhecimento, para garantir que essas empresas mantenham uma posição de destaque frente às disputas do mercado. Tornou-se primordial que as organizações investissem largamente na distribuição de conhecimento para sua equipe profissional constituinte, afinal, é pré-requisito para o desenvolvimento de inovações e melhorias em sua cadeia produtiva.

A partir da premissa de que o Instituto de Desenvolvimento Tecnológico, enquanto empresa estudada nesta pesquisa, já praticar a educação corporativa, através da análise dos dados verificar-se-á a possibilidade de transformação em Universidade Corporativa.

### **1.5 Delimitação do estudo**

O estudo foi realizado na organização Instituto de Desenvolvimento Tecnológico (INDT), instalada no Polo Industrial de Manaus, onde foram estudados e analisados os planos e políticas de educação corporativa adotadas pela empresa. Através disso, foi possível avaliar os reflexos da educação corporativa no desenvolvimento e resultados através da entrega de serviços aos clientes e de seus resultados.

### **1.6 Estrutura do trabalho**

A pesquisa foi desenvolvida dentro dos seguintes parâmetros estruturais: Dividiu-se em cinco capítulos e Considerações Gerais.

A primeira parte introduz o tema, contextualizando o problema, demarcando os objetivos, geral e específicos, que deram o norte para o desenvolvimento do trabalho em questão, justificou a importância e delimitou o estudo na instituição pesquisada, isto é, o Instituto de Desenvolvimento e Tecnologia (INDT).

No segundo capítulo, acorde com as normas determinantes, está incluso todo o referencial teórico, com abordagem da base teórico-empírica da dissertação, focando o processo estratégico nas empresas que implica na alteração de mentalidades; outro ponto abordado se referiu ao tópico que expôs o tema

Educação e seu papel na sociedade; Gestão do conhecimento; Gestão de Pessoas, Treinamento & Desenvolvimento (T&D) como um movimento precursor da educação corporativa; investimentos em T&D; Histórico da Educação Corporativa no Brasil e no mundo, oferecendo um panorama geral sobre o tema em questão e sobre as Universidades Corporativas (UC), detalhando como se implanta uma UC e apresentando um modelo de educação corporativa configurado na empresa NATURA, como finalização do capítulo 2.

O capítulo 3 se iniciou com a caracterização do Instituto de Desenvolvimento Tecnológico (INDT) trazendo em seu bojo, como preliminar, breve histórico do Polo Industrial de Manaus (PIM), para introduzir a apresentar a empresa INDT e sua identidade organizacional, com sua missão, valores, visão, políticas, trabalho, etc., oferecendo, assim, uma ampla visão do que é o Instituto, suas unidades distribuídas no Brasil, algumas em outros países, atividades como são desenvolvidas e realizadas e o clima de satisfação dos colaboradores no desempenho das atividades na organização, como fechamento do capítulo.

Por sua vez, no capítulo 4 é demonstrada a parte metodológica e os instrumentos empregados para a coleta de dados, tratamento e análise da pesquisa, formatando-a. Essa parte destinou-se ao delineamento teórico de como foi desenvolvida a pesquisa, para alcançar os resultados expostos através de gráficos contendo a análise de cada um, evidenciando a *performance* da instituição estudada.

O capítulo 5 aponta os resultados obtidos após a coleta e análise dos dados, confrontando os objetivos que foram atingidos durante a pesquisa, apresentando o *quantum* de educação corporativa vem sendo realizada na empresa estudada e seus benefícios dela resultante.

Por fim, no último capítulo foram construídas as Considerações Finais que englobam as sugestões apresentadas pelo pesquisador e as Referências que embasaram a pesquisa.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Processo estratégico: alterando mentalidades**

Senge (2012) opinou que as organizações compostas por pessoas, que se constitui em o maior ativo da empresa, só aprendem obviamente pelos indivíduos que as compõem, porém, essa aprendizagem individual, por si só, não é fator determinante para que de fato ocorra a aprendizagem organizacional tão almejada na atualidade pelas empresas. É preciso ir além, atingir a filosofia da empresa que vai impactar com a aprendizagem de cada um de seus colaboradores.

Para Senge (2012), transformar informações em conhecimento estratégico é parte do processo da gestão estratégica nas organizações, fazendo com que se estabeleça a gestão empresarial estratégica, com a utilização dos recursos estratégicos da organização e que a sua aplicação venha a atender às reais necessidades dos agentes envolvidos no processo, permitindo que se faça a leitura do ambiente no qual a organização está envolvida e como ela irá superar as dificuldades e ameaças, transformando-as em oportunidades de crescimento e de mercado.

Nesse processo, o alvo são as pessoas que com suas características individuais e vontade própria, necessitam ser atingidos pelo desejo de questionamento das metas de crescimento aliado ao desenvolvimento tecnológico da empresa, isto implica em motivar o colaborador a partir do envolvimento e valorização deste, alterando a filosofia centrada no planejar, organizar e controlar para a responsabilidade que cada colaborador deve estar imbuído da preocupação com as pessoas ditas colaboradoras, entendendo que a empresa deve ofertar um ambiente de trabalho enriquecedor com as condições de trabalho bastante satisfatórias, o que resultará numa atividade profissional prazerosa, com resultados finais positivos.

Neste contexto se desenvolve o domínio pessoal, qualidade que transcende a competência e habilidades, exigindo crescimento espiritual, numa ótica de ver a vida como um trabalho criativo, vivendo-a nessa perspectiva, eliminando a forma reativa, conforme afirmou Senge (2012). A partir dessa visão, surgem as necessidades de esclarecimento e aprendizado ininterrupto, pois as pessoas nunca estão satisfeitas ou plenas, porque almejam sempre mais, atingindo um alto nível de domínio pessoal.

## **2.2 Educação: breve abordagem sobre o papel na sociedade**

Segundo Ramal (2012), apesar de todos os avanços tecnológicos com que se depara o mundo na atualidade, o número de analfabetos na acepção da palavra, cresce continuamente, assomando a casa dos 900 (novecentos) milhões, acrescidos 100 (cem) milhões de crianças com restrição de acesso à escola de modo geral, registrando um panorama grave no que tange à educação.

Essa radiografia da educação no mundo se agrava na medida em que os analfabetos funcionais não estão inclusos nestes números alarmantes, pois não basta saber ler, necessário e fundamental entender o contexto em que a leitura se aplica.

Nos idos de 1957, Hannah Arendt, em sua obra “The crisiseducation”, firmou críticas sobre a educação formal, atribuindo responsabilidades aos políticos que não fizeram e continuam a não fazer a tarefa de casa. Já aquela época, idealizava um plano educacional com duração em longo prazo que atendesse as necessidades da sociedade, formando cidadãos mais críticos, contribuindo com questões variadas que viriam a auxiliar nas questões educacionais a serem discutidas em décadas posteriores (RAMAL, 2012).

A partir dessa leitura da educação por Ramal, identificando que a crise dizia respeito a sua função social, a Organização das Nações Unidas (UNESCO) projetou o Relatório Faure, concluído no início da década 70, abordando dois novos conceitos: a aprendizagem ao longo da vida e a cidade educativa. Esses conceitos inovadores iriam consolidar as bases da educação em pleno século XXI. O primeiro tem como eixo a ideia de que o homem é e será sempre um ser inacabado, inconcluso, por isso mesmo deve estar sempre em busca do aprimoramento, pois é possível melhorar a cada dia, vez “que somos eternos aprendizes”, de acordo com (SENGE, 2012).

Esse conceito, na prática leva à melhoria da qualidade e à busca da perfeição em tudo aquilo que é idealizado e feito.

Voltando ao segundo conceito, o da cidade educativa, verificou-se que em razão dos Governos não realizarem o que é de sua competência, surgiram alguns organismos nas sociedades, como Organizações Não-Governamentais (ONG) e outras instituições, como empresas, que acabam por realizar ações onde os

governos se mostraram incompetentes, o que significa dizer que a sociedade se organizou e começou a fazer, de fato o que ao governo compete, tomando para si as rédeas para resolver alguns problemas afligentes. Nesse conceito se estabeleceu um rompimento com a exclusividade das instituições educacionais responsáveis pela aplicação da educação, dando início à Educação Corporativa (EC), ao final do século XX.

Nesse particular, as universidades corporativas brasileiras têm uma dupla missão: Devem fazer o que fazem todas, ou seja, avançar a competência profissional dos seus quadros, mas, também, corrigir lacunas resultantes de um sistema educacional claudicante, para ser generoso com ele (CASTRO; EBOLI, 2013).

### **2.3 Gestão do conhecimento**

A informação em si não significa conhecimento, pois este engloba os meios pelos quais as informações se incorporam na mente dos conhecedores, ou seja, uma mescla da experiência prática, da informação contextual, da experimentação, da observação e da reflexão, segundo Ramal (2012).

De acordo com essa assertiva de Ramal (2012), verificou-se que o conhecimento não se circunscrevia apenas ao manancial de documentos exarados ou recebidos, que circulam nas organizações. Grande parte dele está contido nos sistemas criados empiricamente pelos seus colaboradores, através de rotinas bem delineadas, normas e a própria cultura da empresa favorecedora de um ambiente para que o conhecimento se desenvolva em função das necessidades de organização, somando-se a isto tudo o conhecimento intrínseco dos próprios funcionários.

É evidente que nesse processo, o conhecimento além de ser ativo e dinâmico, se alterando a cada dia, torna mais límpido o conceito de gestão do conhecimento não circunscrito ao somatório dos conhecimentos de cada colaborador. A organização precisa saber de fato o que a empresa conhece e dispõe.

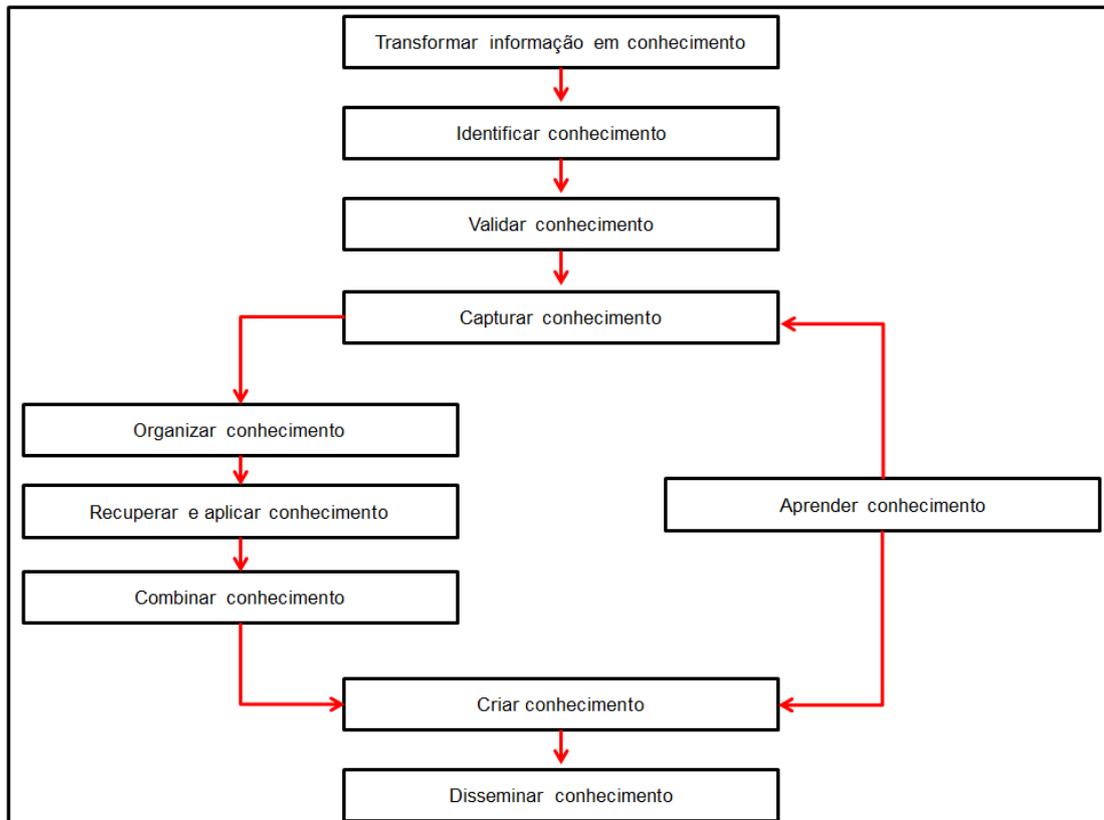
A gestão do conhecimento surgiu no final da década de 90 como:

um conjunto de processos para lidar com o gerenciamento do conhecimento humano, enquanto insumo e recurso que pode proporcionar maior competitividade à empresa. Para tanto a gestão do conhecimento é feita por meio de práticas gerenciais aplicadas aos processos de aquisição, criação, armazenamento, compartilhamento, disseminação, utilização e descarte de conhecimentos na empresa. As práticas de gestão e as novas tecnologias de informação e comunicação buscam capacitar a empresa a ser eficaz na

consecução de seus objetivos agregando valor aos produtos e serviços ofertados aos clientes e capacitando-a assim a enfrentar a concorrência (GASPAR, 2010).

Outro conceito de Gestão do conhecimento consiste na coordenação deliberada e sistemática de pessoas, tecnologias, processos e estrutura da empresa, na busca da criação de valores através do recurso do conhecimento (DALIKIR, 2005).

Figura 1 - Atividades realizadas no processo gestão do conhecimento



Fonte: Gaspar (2010).

Observou-se que as formas como as organizações lidam com o conhecimento variam, em função do ramo de atividade ou procedência geográfica não são idênticas. Alguns autores japoneses como Nonaka e Takeushi (1997) acreditam, por exemplo, que a abordagem ocidental sobre o conhecimento organizacional é cartesiana, demonstrando um entendimento de que as organizações são meros “mecanismos de processamento de informações” para atender às demandas do mercado (NONAKA; TAKEUSHI, 1997, p. 61).

Para estes autores, esta postura perante o conhecimento não explica, nem gera a inovação. Opina, ainda, que o processo de inovação nas organizações

produz um esforço para gerar novos conhecimentos e informações adaptando-se às mudanças no ambiente externo.

Ainda citando os autores acima (NONAKA; TAKEUSHI, 1997, p. 61). a função básica do gestor do conhecimento é a gerência de todo o processo de conhecimento organizacional que a empresa possui, desde a sua produção e controle como num simples ato de percorrer a empresa num processo de observação dela.

Quando se cria um novo conhecimento, por certo que está implícita a participação de todos os empregados, do mais simples à Alta direção, o que ajuda na motivação dos primeiros, despertando neles um sentido de mais valorização e reconhecimento pela empresa, o que estimula o prosseguimento e engajamento de todos ao processo. Essa criação se dá pelo entrelaçamento dos membros de forma dinâmica e constante, apesar de que o conhecimento gerado por cada um apresenta uma parcela de responsabilidade na geração do conhecimento, entendendo-se, assim, que nada é exclusivo, mas que tudo se fomenta na equipe.

A equipe de criação do conhecimento está demonstrada no quadro 1 (NONAKA; TAKEUSHI, 1997).

Quadro 1 - Equipe de criação do conhecimento

<b>Profissionais do conhecimento</b>	Funcionários da linha de frente e gerentes de linha
<b>Estrangeiros do conhecimento</b>	Gerentes de nível médio
<b>Gerentes de conhecimento</b>	Altos gerentes

Fonte: Nonaka eTakeushi (1997).

Esses personagens são responsáveis pela criação e acúmulo do conhecimento tácito e/ou explícito.

Finalizando esse tópico (RAMAL 2012) aduz que a gestão do conhecimento se ampara no esforço intencional e coordenado, por parte da gestão da organização, com vista a coletar e gerenciar os ativos de conhecimentos para em seguida disponibilizá-los de acordo com as necessidades, empregando nas atividades e expandindo-o para se recriar.

## 2.4 Gestão de Pessoas

Durante a década de 70, após ocorrer a desregulamentação dos mercados, surge a globalização no cenário mundial, promovendo fluxos de capitais nos

principais centros financeiros (OLIVEIRA, 1998; BAUMAN, 1996; GIDDENS 1991). As mudanças de cenários no mundo, aliada à tecnologia da informação, tendo a comunicação como ferramenta de suporte ao armazenamento, atualização e geração de dados para obter informações. Considerando-se a evolução das empresas, despontaram novos modelos de metodologias, em que pese o resultado concreto de que algumas foram ineficazes, outras não.

Inferiu-se que o poder dessas metodologias nem sempre se manifestava de modo positivo ao serem confrontadas com a diversidade da realidade das organizações em que foram aplicadas.

Face ao surgimento da globalização as empresas adotaram novas estratégias e modernizaram seus processos produtivos com o implemento da gestão como ferramenta que impulsiona e fortalece as organizações.

Para Aquino (1998) na economia globalizada, a mudança mais significativa ocorreu na gestão de pessoas das organizações, que deixam de ser apenas a força de trabalho, o ativo intangível ou o capital intelectual para se transformarem em talentos humanos ou o fator estratégico de crescimento das organizações, porque o poder não está mais na mão da empresa e sim na mão do cliente.

O novo conceito de organização está voltado para o cliente, é ele que diz o que quer comprar e cabe aos gestores evitarem que esta mudança seja uma ameaça à sobrevivência da organização, fazendo com que ela se mantenha e prospere neste novo cenário. É um desafio que só será superado se empresa utilizar todo o seu pessoal de forma diferenciada (VIVAS, 2008).

Nessa ótica o conceito de recursos humanos, capital intelectual se altera e tanto as pessoas como o conhecimento que detêm, passam a ser valorizados, assim como suas habilidades e competências.

Constatou-se que para a organização se manter viva, ativa e competitiva, necessário se torna o investimento e valorização do ativo funcional, com a conseqüente qualificação de seu corpo de funcionários, abrangendo desde o mais simples operário ao gestor maior da empresa, pois o avanço célere das tecnologias concorrem para que um produto lançado rapidamente se torne obsoleto demandando um novo produto a ser consumido.

Para que este ciclo seja mantido há a necessidade constante de atualização, motivação, prazer dos funcionários, assim como o propiciar de um bom ambiente de trabalho onde todos possam interagir, criar e se sentirem estimulados a se

desenvolverem constantemente, gerando um aprendizado continuado. Assim, gerenciar conhecimentos e competências se tornou o desafio da hora, pois é através dele que a empresa se firma no mercado garantindo a sua competitividade.

Assim, percebeu-se que mundialmente, a prática de gestão de pessoas vem sofrendo grandes transformações, em face da inadequação das abordagens tradicionais que teimam em focar no controle, evidenciando sempre um modelo rígido sem valorar o colaborador, mas sempre o cargo e o controle. Essa inadequação ocorre quando não há convergência que coadune as expectativas pessoais e organizacionais (MARTINS, 2008). Para alterar esse contexto que está posto, exigir-se-á uma mudança na cultura da empresa, em seus sistemas, políticas e nas ditas práticas de gestão e conseqüentemente na mentalidade da organização (EBOLI, 2004).

## **2.5 Treinamento & Desenvolvimento**

A partir dos meados do século XIX, a indústria percebendo o seu descompasso na obtenção de melhoria da confecção de seus produtos para encontrar lugar na competitividade do mercado, se organizou para suprir esse déficit, adotando um olhar diferenciado no que concerne à qualificação de seus funcionários que reconhecia necessitar de um treinamento adequado que cobrisse suas falhas, oferecendo um produto de melhor qualidade em sua cadeia produtiva (DIAS, 2012).

Anteriormente, com a adoção do modelo taylorista, repetir diariamente o trabalho e reproduzir conhecimento eram o bastante para o negócio caminhar satisfatoriamente, conforme opina Eboli (2004), vez que o cenário exterior não se apresentava com tamanha competitividade como ocorre atualmente, e assim, apenas se separava concepção de trabalho e sua realização. Foi com esta visão bem simples que os centros de Treinamento & Desenvolvimento se estabeleceram com ofertas de pequenos cursos destinados apenas ao público interno, específicos, no sentido de resolver algumas falhas ou necessidades que surgiam, capacitando seus colaboradores de forma a suprir algumas deficiências individuais. Constituíam-se em algo pontual e quase sempre ao nível operacional, às vezes atingindo o nível tático.

Essa ideia de T&D acabou por evoluir para algo mais amplo, porque se identificou que para suprir uma falha, apenas treinar ou capacitar o indivíduo não

resolvia o problema enfrentado pela empresa; é necessário mais do que isso, é preciso desenvolvê-lo profissionalmente, maturar, no colaborador, a ideia de que ele é responsável pelo que faz e que, sobretudo ele é importante para a empresa no papel que desempenha e por isso deve realizá-lo com envolvimento. Essa é opinião de Leme(2010).

Evoluindo um pouco face aum novo ambiente organizacional que desponta provocado pelas mudanças constantes do panorama mundial e diante da necessidade de aprimoramento de seus funcionários, que passam a necessitar de maior embasamento para responder às demandas de forma rápida e em tempo real, despontou a primeira iniciativa nesse campo, nos Estados Unidos, após o surgimento das indústrias de grande porte como a Hoe&Co (1882), num modelo denominado de “escola de fábrica”, cujo objetivo maior era treinar os seus funcionários na categoria operadores de máquina, incorporando, assim, uma nova postura que daí em diante só evoluiria (OLIVEIRA, 2006).

Como a ideia em questão foi positiva, outras organizações como a Westinghouse em 1888, a General Eletric, 1901, Baldwin Locomotive Works em 1901 e a InternationalHarvesterCo, em 1907, surgiram com a mesma proposta de qualificar seus funcionários. Porém, no Brasil, somente nos meados do século XX é que se iniciaram as primeiras manifestações nesse sentido, com a industrialização ganhando força e com o advento da Segunda Guerra Mundial (OLIVEIRA, 2006).

Neste aspecto, passou-se a exigir cada vez mais dos colaboradores, em todos os níveis e segmentos, para que estes apresentem uma postura diferenciada pelo autodesenvolvimento e pela aprendizagem contínua. O desafio está posto e para concretizar essa necessidade, a empresa se reinventa e adota sistemas educacionais diferenciados dos chancelados pelo Ministério da Educação na educação formal, porém com a prerrogativa de certificação ou de adoção de parcerias com universidades regulares. Vai mais além, pois sai de seus muros para estender seu leque de eventos a desenvolver, não apenas aos seus funcionários, mais aos parceiros e à sociedade.

Neste contexto destaca-se o compromisso dessas organizações que aprendem, o seu compromisso com a educação e o desenvolvimento não só da empresa, mas, de inúmeras outras pessoas. É deste modo que, as empresas findam por suprir uma lacuna que o Governo não previu, pois os cursos ditos formais não preparam o cidadão para esse labor.

Desta forma são esboçados os primeiros passos de uma Universidade Corporativa como instrumento de desenvolvimento de talentos humanos acorde com as estratégias empresariais, exigindo que as empresas se alterem em suas estruturas para dar espaço ao novo no que concerne às políticas, à cultura, à prática de gestão e à mudança na mentalidade das pessoas que integram a organização.

## 2.6 Investimento em Educação Corporativa no Brasil

Cozzo (2013) opinou que diante das novas demandas sociais associadas à retomada do crescimento no Brasil descobrir talentos, criar novas ideias, engajar e reter pessoas exigem competências novas e agilidade por parte das organizações.

Seguindo com a opinião de Cozzo(2013), nas próximas décadas, grandes transformações na geografia econômica mundial. Os países que compõem o G7 e que imprimiram os grandes avanços tecnológicos durante o decorrer do século 20, vão perder essa representatividade cedendo lugar aos países emergentes, como o Brasil, Rússia e, especialmente, os asiáticos, hoje cognominados como os tigres asiáticos. A China já se destaca e suplantará os Estados Unidos em aproximadamente trinta anos. Também nesse período, a economia da Índia será tão grande quanto à americana e provavelmente maior do que a chinesa até o final do século XXI, essa a sua opinião análise da perspectiva do autor.

Esse cenário é formatado em cima de programas de T&D que usam técnicas presenciais e ferramentas tecnológicas. A Coreia do Sul é o país que mais participa com profissionais nos congressos de Treinamento & Desenvolvimento do mundo, incluindo a Association for TalentDevelopment (ASTD). Com essa atitude a Coreia do Sul, na opinião dos principais analistas em T&D, é o melhor representante da importância do papel da educação no país.

Ainda citando Cozzo (2013), registram-se os seguintes dados relativos a investimentos em T&D que evoluiu e se tornou em Educação Corporativa, conforme Eboli, 2004 explica. A relação entre gastos de T&D e folha de pagamento nas empresas de consultoria e instituições financeiras é de 4%.

Quadro 2 - Investimento em T&D e relação ao faturamento

<b>Investimento em T&amp;D em relação ao Investimento</b>	<b>BRASIL</b>	<b>EUA</b>
Faturamento da empresa	0,83%	1,1%
Folha de pagamento com encargos	3,6%	2,7%

Fonte: Cozzo (2013).

Este quadro apresenta uma comparação entre aplicação de investimentos empresariais no Brasil e nos Estados Unidos, onde o Brasil aparece com menor índice de faturamento e maior volume de gastos com a folha de pagamentos e encargos, em razão da altíssima carga tributária brasileira enfrentada pelos investidores locais e internacionais.

A seguir um breve resumo de investimentos em T&D relacionados aos gastos com a folha de pagamento da empresa:

- Empresas de tecnologia - 3,8%;
- Empresas de consultoria - 4%;
- Emprego de recursos tecnológicos - 21%;
- Uso de *mobilelearning* – 25%;
- Valor médio por treinando – aumento de 9% no total do faturamento da empresa;
- Valor médio mensal de remuneração para colaborador treinado – R\$ 5.524,00 excluindo-se os encargos sociais;
- Investimento médio anual por treinando – 4.781,00 ou 86,5% do faturamento;
- Empresas com Universidades Corporativas – A cada 11% 1 universidade corporativa;
- Empresas com mais de 50.000 funcionários – 23% com universidades corporativas;
- 33% das empresas todos os seus colaboradores participaram de algum treinamento;
- Horas anuais de T&D – 45 horas;
- Recursos anuais de T&D – 7% empregado na administração e 93% em T&D;
- 84% das empresas contratam fornecedores externos.
- Investimento em e-learning – 11,8% do orçamento anual da empresa.

Recursos mantenedores da Educação Corporativa nas organizações, em geral são oriundos da empresa em si, estratégia considerada como a mais comum, quando é reservado um percentual para esse fim, do modelo de recuperação de

custos quando os serviços são vendidos aos interessados pelo custo e através do modelo de centro de lucros quando os serviços são prestados a outras unidades de negócio ou empresas externas à organização, com a finalidade de obtenção de lucro (WHEELER, 2005 *apud* EBOLI, 2014).

De maneira geral, as empresas investem entre 1% a 2% da folha de pagamento; algumas extrapolam atingindo os percentuais entre 4% a 5% (EBOLI, 2014).

Esses são alguns indicadores de como caminha a Educação Corporativa no Brasil em termos de investimento, e de que forma as empresas administram e gerenciam além dos orçamentos, o seu ativo intelectual exercendo suas atividades cotidianas de Educação Corporativa, na visão de Eboli (2014).

Diante de tamanha globalização, da velocidade da informação e da necessidade precípua de acompanhar as mudanças, as empresas obrigatoriamente se ajustam paulatinamente ao novo cenário, investindo maciçamente na educação corporativa, de forma a dar sustentabilidade ao crescimento brasileiro, usando essas ferramentas como instrumentos estratégicos para a sobrevivência das organizações e desenvolvimento de suas lideranças.

## **2.7 Educação corporativa**

Eboli (2004) opinou que educação é assunto relacionado com a totalidade dos setores da sociedade. O tema educação corporativa também não está excluído dessa prática, vez que busca incessantemente a melhoria de sua produção, bem como a manutenção da competitividade da empresa em um mercado cada vez mais exigente. Deste modo, a produção do conhecimento se faz por três vertentes: ideológica, institucional e tecnológica. A ideológica está dirigida à formação das classes dominantes, pois visa à transmissão da ideologia em vigor e a técnica ou profissionalizante, dirigidas às classes instrumentais e dominadas que englobam o modo de fazer.

Por outro lado, em função das diversas mudanças no campo econômico, principalmente no período posterior às crises econômicas dos anos 1970, a tendência internacional foi alinhar as estratégias de economia e educação para atingir os objetivos relacionados ao aumento da produtividade (LUZ, 2010). Essa prática une duas principais necessidades básicas para o desenvolvimento

econômico e social do país: o investimento em tecnologia e no campo educacional, que trazem juntos, consequências diretas para a sociedade.

Durante um longo período, até meados dos anos 1970, o modelo de organização fabril estava em vigor no Brasil, baseando-se no fordismo-taylorismo, através de práticas de produção em série, consumo de massa, organização prescrita do trabalho em que as tarefas eram fragmentadas, com separação entre elaboração e execução (LUZ, 2010). É a partir da crise do petróleo (1979) que houve a necessidade eminente de reestruturação econômica do capital, levando a um modelo de acumulação flexível, isto é, um modelo que se apoiava na flexibilização dos processos de trabalho.

Com essa inovação no padrão de acumulação, a sociedade capitalista parte para a instalação de novas bases econômicas e políticas, o que gerou a demanda para um tipo de trabalhador diferenciado, que oferecesse maior qualificação e capacitação. Este trabalhador estaria, a partir desse momento, com uma participação mais entrosada na produção, sem aquele deslocamento e segmentação das práticas anteriores, do modelo fordista, entretanto, a partir desse momento o trabalhador é avaliado e valorizado no mercado apenas por suas competências (LUZ, 2010).

Assim como a alteração no modelo de acúmulo de capital, as políticas e abordagens no interior das organizações também foram radicalmente modificadas, isto é, em vez do pacto capital-trabalho do fordismo, trocou-se para o apelo ao engajamento afetivo do trabalhador na organização; além disso, há também o apelo ao papel do líder, que diferente daquele supervisor fordista que controlava, deve motivar e sensibilizar seus subordinados. Houve a transição para a prática em que o capital assumiu para si a função de dirigente de projetos educacionais, que levou aos programas de educação corporativa (LUZ, 2010).

O avanço até o contexto atual, com a instalação da chamada “sociedade do conhecimento”, o discurso principal passou a girar em torno do capital intelectual, cujo apelo mercadológico extremamente forte levou às empresas a assumirem um papel educacional que outrora pertencera ao Estado ou instituições privadas de ensino (LUZ, 2010), nos moldes tradicionais.

As empresas modernas estruturam-se de maneira horizontal, mais flexível, o que levou à descentralização das tomadas de decisão, acarretando no desenvolvimento das capacidades individuais com uma proposta de base contínua,

fazendo com que as empresas se mantivessem úteis e eficientes em seu capital intelectual (VIEIRA; FRANCISCO, 2012).

Simioni e Companhia (2011) destacam que gerar e transferir conhecimento na empresa é sempre um processo de aprendizagem organizacional, para fazer conexões com conhecimentos já existentes, dessa forma, promove a ampliação da rede de relacionamentos internos e externos da organização. Os autores citados apontam a aprendizagem e sua aplicabilidade como um dos temas essenciais para garantir profissionais bem especializados.

Com a problemática das instituições de ensino superior com seu modelo tradicional, percebeu-se que elas não comportavam a demanda exigida pelo mercado, assim como não era a melhor opção para desenvolver mão de obra. Dessa maneira, as organizações notaram que era preciso unir os programas de aprendizado juntamente com os objetivos e estratégias específicas da empresa (VIEIRA; FRANCISCO, 2012).

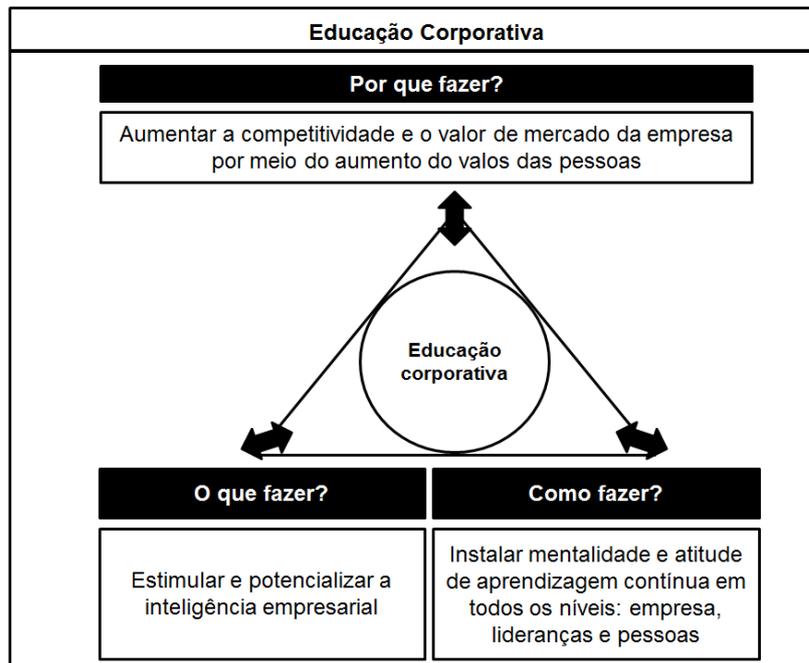
Alperstedt (2001) apontou que as organizações precisam de capacidade criativa e de competências para se tornarem mais ágeis, não apenas na aptidão de resposta às mudanças, assim como a habilidade de estar à frente de todas elas. A autora cita o trabalho de Peter Senge (*The fifth discipline*, 1990) e como essa obra fortaleceu a expressão *learning organization* – ou seja, com isso, através desse reconhecimento, as organizações constataram a eminência de adotarem a postura de “organizações de aprendizagem”.

A autora também chama a atenção para a necessidade de revitalização das empresas e da construção de competitividade baseada na aprendizagem, pois o treinamento não é apenas desenvolver os indivíduos buscando a ascensão na hierarquia organizacional, ela se tornou um instrumento para fundamentar uma vantagem competitiva valorizando o colaborador.

Simioni e Companhia (2011) descrevem de que forma a aprendizagem organizacional é a fonte de vantagem competitiva da organização, isto é, a capacidade de aprender mais depressa do que os concorrentes. Isso cria possibilidades para a produção, e no ambiente empresarial, o ensino é realizado com a disponibilização de práticas educacionais de fácil uso e acesso, de maneira a intensificar a comunicação e interação, aprimorando a rede de relacionamentos da organização seja interna ou externamente. Sendo assim, os autores colocam a educação corporativa como a chave para reter o capital intelectual da organização,

formando colaboradores que contribuam para a produção, a vantagem competitiva do mercado e a qualidade final do produto oferecido.

Figura 2 - Esquema da educação corporativa



Fonte: Eboli (2004) *apud* Simioni e Companhia (2011).

Nos Estados Unidos, os cursos de pós-graduação conhecidos como *Master of Business Administration* (MBA) oferecidos em instituições de ensino superior se tornaram um dos maiores atrativos no campo de formação para os executivos, principalmente por se tratar da área de administração. A prática no Brasil ainda é desorganizada, como pelo fato de que este curso não se equipara exatamente à formação estadunidense, já que lá, o MBA consta como mestrado *stricto sensu*, já nas instituições brasileiras, a maior parte desses cursos consta apenas na categoria de pós-graduação *lato sensu*, isto é, especialização ou aperfeiçoamento.

Apesar dos cursos de MBA serem considerados como mestrado profissionalizante, um curso de mestrado voltado à formação profissional, essa prática ainda é extremamente rara. Além disso, Alperstedt (2001) ressaltou que a oferta de cursos de MBA não é regulamentada pela legislação.

Ainda que a prática de *business schools* seja largamente implantada nos Estados Unidos, muitas empresas não estão satisfeitas com os programas oferecidos por essas instituições de ensino, principalmente em função destes não atenderem aos problemas específicos enfrentados pelas empresas (ALPERSTEDT, 2001). Em uma pesquisa realizada com 108 (cento e oito) diretores de Recursos

Humanos (RH) das empresas listadas na revista *Fortune 1000* foi constatado que na maior parte dos casos, os MBAs não atendem às expectativas empresariais, considerando que a moderna *business education* foi considerada irrelevante à prática dos negócios, em situações reais (Ibidem, 2001, p. 20).

A partir desse cenário, as empresas passaram a empreender ações diretas para criar e desenvolver competências em sua força de trabalho, implementando cursos formais em sua própria organização.

Simioni e Companhia (2011) comentaram que um número considerável de organizações criou sua própria *business school*, para direcionar e integrar o trabalho e a empresa da maneira específica que interessa à empresa, de forma consistente, para ampliar as habilidades dos recursos humanos, propondo-se a continuar a prestação de um serviço de qualidade para a empresa.

A educação corporativa deve ser mais que um treinamento empresarial ou qualificação da mão de obra; Simioni e Companhia (2011) ressaltam que educar corporativamente deve fazer as pessoas pensarem de maneira crítica, desenvolverem a capacidade de se autogerenciarem, para articular coerentemente as competências individuais e organizacionais em todos os contextos da empresa, o que leva então, a aumentar a inovação na produção de bens ou serviços. Caso essas práticas sejam realizadas, percebe-se que o líder conquista um ambiente que se torna propício e preparado para a troca de ideias e informações, levando ao alicerce da vitória na disputa do conhecimento e liderança, aumentando o potencial intelectual de cada membro da equipe.

### **2.7.1 Histórico da educação corporativa no Brasil**

Segundo Araújo (2008) por volta dos anos 90 a tecnologia surgiu e passou a ser vista como a chave para a manutenção da competitividade das empresas no mercado, porém, em que pese a facilidade propiciada pela sua aplicação, isto não se apresentava como suficiente para o crescimento das empresas. Necessário também se fez o investimento na qualificação de seus ativos (pessoas), o maior bem da empresa. Dito isto, a gestão do conhecimento toma corpo, dá destaque ao seu corpo funcional e as empresas se diferenciam da concorrência ao investirem na qualificação de seus profissionais, mas adotando um ar diferente, envolvendo seus colaboradores continuamente, e despertando em cada um esse desejo de permanente progresso, aperfeiçoando-se indefinidamente.

Assim surge a educação corporativa que avança a passos rápidos, produzindo resultados antes nunca imaginados em todo o mundo, dentro de um contexto organizacional, que vêm para substituir os antigos departamentos de treinamento e desenvolvimento que se tornaram obsoletos, de maneira que a adoção dessa nova prática foi percebida como mais completa para a aquisição de conhecimentos.

De acordo com Vieira e Francisco (2012), a princípio, esses centros funcionavam para a melhoria de competências técnicas, situação que se prolongou até a década de 1980, momento em que as empresas de alta tecnologia, de investimentos massivos em investigação e desenvolvimento iniciaram um novo modelo de concepção para as unidades de EC.

As empresas, anteriormente, sempre adotaram alguns programas educacionais, porém estes eram direcionados à Alta Gerência ou quando muito, a alguns gestores mais graduados na pirâmide empresarial, destinando-se tão somente alguns modelos de treinamentos específicos que pudessem suprir alguma falha num dado momento. Deste modo, apenas estava começando a ideia de Educação Corporativa ou Universidade Corporativa como se costuma atualmente identificar a ação contínua de aprendizagem entre os colaboradores de uma empresa com as constantes trocas de experiências (EBOLI, 2004).

Nos últimos anos, com a adoção da Educação Corporativa, o investimento se fez muito forte no que tange ao desenvolvimento contínuo de seus colaboradores, favorecendo um clima organizacional diferenciado entre os colaboradores e com o consequente serviço e/ou produtos de qualidade mais efetiva, com reconhecimento da capacidade e competência dos mesmos.

Eboli (2014), ao dissertar sobre educação corporativa, enfocou um sistema de desenvolvimento de pessoas embasado na gestão de competências e citou os Sistemas de Educação Corporativa (SECs) como ferramenta estratégica na competitividade empresarial.

### **2.7.2 Tendências atuais da EC**

Registram-se aqui, alguns pontos que servem para reflexão sobre as tendências previstas para 2015 que provavelmente deverão influenciar as iniciativas educacionais de cada organização (TENDÊNCIAS..., 2015):

1. **Engajamento, retenção e cultura:** colaboradores afinados concorrem para divulgação de uma marca, trabalham mais satisfeitos, produzem melhor e mais resultados. Isso se constitui em desafio a superar.
2. **O redesenho da gestão de desempenho deve continuar:** Necessidade de simplicidade nos processos internos da empresa para imprimir celeridade e transparência, ao mesmo tempo em que favorece o ambiente e o clima criativo.
3. **É hora de abordar o funcionário sobrecarregado:** a humanização do trabalho, oferecendo condições de flexibilidade e ambiente colaborativo em grupos reduzidos.
4. **Importância da educação corporativa.** Importância de estar *on-line* para o aprendizado informal e formal entre os funcionários
5. **Aquisição de talentos:** Necessidade precípua do conhecimento do corpo funcional, analisando empregos anteriores e seu desempenho funcional auferido nas comunidades de talentos, bem como interação entre os colegas.
6. **Gestão de talentos, gestão de carreira e *pipeline* de liderança:** A mobilidade interna é um dos pontos centrais desta tendência. O recrutamento deve acontecer primeiro dentro da própria empresa analisando seus ativos internos, diminuindo tempo na procura dos talentos externos.
7. **Acelere e globalize o *pipeline* de liderança:** Desenvolver seus próprios líderes nos mais variados níveis, facilita o negócio. O gestor deve apresentar e socializar o modelo de liderança da empresa, evidenciando que os resultados pertencem às equipes e ao fato da assimilação da cultura organizacional.
8. **Invista em métricas de análise de talentos:** Não trabalhe “no escuro”. Para isso, é importante que suas ações de desenvolvimento permitam a captura automática de dados e que tenham uma metodologia adequada de mensuração de resultados, de modo que as informações se transformem em relatórios inteligentes, que alimentem à estratégia.
9. **Revisite seu plano de tecnologias em RH:** Plataformas de RH cada vez mais integradas, que prevejam mobilidade e *design* responsivo para

*mobile* e *tablets*, é tendência forte para este ano. Foco na experiência dos participantes e em usabilidade.

10. **Reavaliação das funções e a estrutura de seu time de RH:** Mudança da perspectiva de controle e de foco unicamente na administração de pessoal para as áreas de RH e gestão de pessoas. Processo contínuo de investimento em desenvolvimento, *benchmarking*, tecnologia e em redes de *expertise*.

## 2.8 Gestão por competências

Em 1990 Prahalad e Hammel (2000), disseminou o conceito de competência essencial ou *core competence*. Esse conceito reafirma a questão estratégica e competitividade nas empresas, ao tempo em que conjuga aprendizado ao gerenciar habilidades de produção, integra novas tecnologias, tudo com o fito de oferecer novos produtos que impactem os clientes.

Entende-se que o setor de Recursos Humanos enfeixa uma quantidade significativa de dados e informações dos funcionários, o que favorece grandemente as práticas e políticas empresariais voltadas para as competências individuais. Com todo esse manancial de informações seguras e disponíveis acerca do corpo funcional que forma a empresa, os gestores direcionam as ações com as estratégias adotadas na organização. Como consequência, alterou-se a visão acerca das funções que cada um colaborador desempenha isoladamente para envolver a todos, sem exceção, explorando suas habilidades e competências individuais, desta feita congregando esforços conjuntos enfatizando um enfoque mais estratégico (ARAÚJO, 2011).

Para que isso ocorra, pressupõe-se que a empresa deverá também investir nesses colaboradores e retribua o trabalho desenvolvido a partir das habilidades, conhecimento e competências, despontando, assim, um novo clima, ou seja, o clima em que o mérito é que sobressai no contexto do desempenho e da revelação, da avaliação, da contratação, abandonando a ocupação pelo cargo, estanque, isolado e tradicionalista. Adotando a gestão por competências, a empresa terá como retorno ao investimento demandado para qualificar seus colaboradores e melhorar o clima e ambiente de trabalho com uma feição mais humanista, o que ela própria espera: funcionário valorizado resultados otimizados e mantenedores da empresa no cenário de mercado em que está inserida.

## **2.9 Universidade Corporativa: análise histórica no Brasil e no mundo**

### **2.9.1 Brasil**

Em um contexto onde as demandas das empresas não estavam sendo atendidas de maneira satisfatória pelos sistemas de ensino, haviam muitas reclamações de que não era possível empregar o indivíduo recém-egresso da escola, pela ausência de formação razoável que lhe garantisse a permanência no trabalho com desenvoltura. Apesar de o país gastar 9,8% de seu PIB em educação, algumas organizações decidiram investir na criação das universidades corporativas como uma garantia de vantagem competitiva no mercado. Para essas corporações, esse modelo de educação são as dependências internas da educação e treinamento que surgiram nas empresas.

A primeira Universidade Corporativa no Brasil foi a Académie Arccor, no ano de 1992, da organização do mesmo nome. Hoje o Brasil conta com aproximadamente 300 (trezentas) UCs (ROCHA, 2013).

Mencionando a empresa Alcatel, encontra-se a Alcatel University São Paulo, criada para atender clientes, funcionários e parceiros. Como característica de uma universidade corporativa ela encerra a oferta de conhecimentos, aperfeiçoamento e reciclagem sobre produtos e serviços que dela derivam, ao tempo em que auxilia na competência para a gestão de projetos e pessoas, confirmando sua atuação através de suas vagas oferecidas e preenchidas em apenas três horas de divulgação, segundo Eboli (2004).

Outra UC de destaque no Brasil é a Universidade Corporativa Volkswagen, cujo foco inicial foi o de disseminar o conhecimento automobilístico na indústria.

Eboli (2004) afirmou que esse projeto se embasou na AUTOUNI, UC da Volkswagen na Alemanha, que mantém parceria com universidades brasileiras, sempre direcionando seu foco para o fator liderança. Oferece cursos a todos os níveis de profissionais no Brasil, incluindo o ativo intelectual das concessionárias.

Essa universidade mantém parcerias com a Fundação de Ciências Aplicadas (FCA); Fundação Dom Cabral, Fundação Getúlio Vargas (FGV); Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI); Universidade de Taubaté (UNITAU) e Centro Universitário de Santo André.

### 2.9.2 UCs no mundo

A primeira experiência de universidade corporativa foi implementada entre os anos de 1945 e 1956, em New Jersey, nos Estados Unidos, pela *General Electric* (GE), com a denominação de Instituto General Motors. Esse novo modelo expandiu-se a partir da década de 1980, uma vez que o número das UCs elevou-se de 400 para cerca de 2000, entre 1988 e 2000, nas organizações norte-americanas (SANTOS, 2007). A General Motors foi a primeira empresa a abrir uma universidade dentro da organização, ao criar a *General Motors Engineering and Management Institute* (GMI), em 1927.

Adotou como princípio fundamental a incrementação da produtividade por meio do desenvolvimento do capital humano. A empresa manteve a educação completamente interna e centralizada. De qualquer modo, a intenção da GMI de produzir um conjunto de trabalhadores mais inteligentes com os resultados de aumento de produção e de competitividade configura a primeira tendência de tornar-se uma organização de aprendizagem por meio da abordagem de universidade corporativa (BARLEY, 1998 *apud* BRANCO, 2006).

Outras organizações como Motorola, Mc Donald's, Algar, General Motors, Northrup Aircraft (1940) Instituto de Desenvolvimento Organizacional da FIAT e Brahma, possuem suas universidades corporativas e são consideradas modelos de sucesso.

Em 1972, a Fiat lançou sua própria universidade corporativa, o Instituto de Desenvolvimento Organizacional (*Istituto Sviluppo Organizational* ou ISVOR), que se tornou modelo para muitas companhias do mesmo ramo. Até mesmo o nome era de vanguarda, uma vez que a maioria das empresas nem pensavam em modelo organizacional naquela época. Por volta de 1985, havia 18 universidades corporativas nos EUA, mas elas se multiplicaram e hoje atingem a marca de aproximadamente 2000. A expansão é tão expressiva que especialistas acreditam que, em 2010, o número de universidades corporativas norte-americanas será superior ao de universidades convencionais.

Assim, na Europa e nos EUA, levaram-se décadas para que a capacitação em massa fosse seriamente considerada um meio para aperfeiçoar o desempenho.

Exemplificando, tem-se a Motorola, por exemplo, está inserida no contexto cultural de uma empresa que valoriza o desenvolvimento contínuo de seus

colaboradores e incentiva a busca do conhecimento e da educação e o respeito à pessoa, com forte característica da educação corporativa por ela assumida.

Sua cultura se fundamenta em três pilares que compõem o programa de Gerenciamento de Desempenho: experiência, *feedback* e educação.

A responsabilidade da Universidade faz parte do pilar da Educação, de acordo com a estratégia e as necessidades dos vários segmentos de negócios em que a Motorola se faz presente. Ela atua como parceira dos negócios, buscando soluções que visam desenvolver os talentos, trazer conhecimento e elevar o capital intelectual da organização. Essas soluções contêm os mais diversos cenários, que vão desde a instrução em classe, como participações em projetos específicos ou trabalho de formação de equipes, até leituras de livros, manuais e vídeos, sem falar da educação à distância, ou mesmo *on-the-job training*, ou treinamento na prática.

O corpo de líderes da organização tem a responsabilidade de trabalhar com suas equipes para conhecer os potenciais e as necessidades de seus respectivos times. Nesse contexto, a universidade atua como consultora, com foco em conhecer os desafios que se apresentam aos líderes bem como propor as soluções apropriadas.

A Motorola *University* iniciou suas atividades há mais de 20 anos nos Estados Unidos e foi reconhecida como Universidade na década de 1980, quando começou a desenvolver cursos específicos para seu corpo de engenheiros do negócio de eletro-eletrônicos e de telecomunicações.

Após um período, a Universidade transformou-se em um negócio corporativo, com atuação também no mercado como consultora e fornecedora de cursos (TORRES, 2015).

Na Alemanha durante o século XIX as fábricas estruturaram programas de aprendizagem para os iniciantes, tentando suprir uma falha, passo que evoluiu em sua estrutura na tentativa de minimizar as deficiências encontradas (CASTRO; EBOLI, 2013).

Após essa apresentação histórica das UCs no Brasil e no mundo foram abordados alguns aspectos e características muito próprias das universidades corporativas.

As Universidades Corporativas (UCs) se iniciaram a partir dos Centros de Treinamentos e Desenvolvimento após a percepção pelas empresas da dificuldade em conseguir determinados perfis ocupacionais necessários ao bom desempenho

das atividades, devido ao *déficit* na formação dos candidatos e funcionários(CASTRO; EBOLI, 2013).

Alperstedt (2001) aponta que além dos Estados Unidos, outros países contam com organizações que disseminam o aprendizado organizacional de forma destacada, pois ao promover o aprendizado contínuo se beneficiam dos conhecimentos e habilidades dos treinados. Na esteira dessa afirmação tem-se a Motorola, Arthur Andersen, Disney, Oracle, IBM, AT&T, Xerox, dentre inúmeras organizações que tomaram a iniciativa de criarem seus centros próprios de ensino e desenvolveram as habilidades de seus ativos funcionais e intelectuais, inclusive envolvendo seus parceiros e estendendo ao público externo restrito e ampliado, caracterizando-se, neste aspecto, como uma diferença profunda em relação às universidades tradicionais.

Quanto à denominação universidade corporativa a escolha de utilizar esse termo (*Universidade Corporativa*) partiu das organizações, uma vez que a expressão determina um sentido de *slogan*, e não constitui efetivamente uma universidade como esta instituição é tradicionalmente formada no sistema educacional. A expressão daria a credibilidade necessária aos projetos de educação corporativa, para que os funcionários e colaboradores estivessem preparados para as funções, além de montar pontes entre as organizações e instituições de ensino superior.

Eboli (2014) não estabelece distinção entre um termo e outro, ou seja, Educação Corporativa na sua visão é o mesmo que Universidade Corporativa e o que estas organizações realizam atualmente são as seguintes competências por ela elencadas, a saber:

Aprender a aprender; Comunicação e colaboração; Raciocínio criativo e resolução de problemas; Educação tecnológica; Educação em negócios globais; e Desenvolvimento da liderança e Autodesenvolvimento de carreira.

Deste modo, Meister (1999) e Eboli (2014) “afirmam que as UCs educam funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, com o fito de cumprir as estratégias empresariais das UCs da organização.” Traduzindo e sintetizando, as UCs desenvolvem talentos empregando a aprendizagem contínua.

No Brasil, o termo universidade corporativa pode ser justificado, segundo Alperstedt (2001), como uma tradução livre da denominação original, *Corporate University*, encontrado na literatura americana. Entretanto, essa expressão demonstra como as instituições de ensino estão intimamente relacionadas com as

empresas, em que a prestação de serviços, no campo educacional, não se constitui no principal objetivo.

A Universidade Corporativa, de acordo com Brandão (2006), de maneira sucinta, seria um misto de Treinamento e Desenvolvimento modernizado, com educação formal e práticas de educação à distância, com proximidade às práticas de gestão de pessoas, já comuns na história da administração.

Para determinar a relevância do modelo de educação corporativa, Santos (2007) citou a análise de Vargas e Abbad (2006), em que os autores optaram por definir e estudar este modelo de educação corporativa a partir daquilo que ele não é:

- Uma logomarca em camisetas e em correspondências oficiais da organização;
- Um novo catálogo *on-line* ou mesmo novos cursos oferecidos na modalidade *on-line*;
- Um rótulo criado para dar novo sopro de vida ao antigo departamento de treinamento de pessoal.

Brandão (2006) identificou que um dos principais objetivos da universidade corporativa é tornar o aprendizado um valor e uma atividade permanente no cotidiano da empresa com o objetivo de formar a força de trabalho com qualidade. Esta que por sua vez é composta por um conjunto de programas de capacitação especificamente direcionados para os objetivos da organização, de forma intensiva e permanente, para garantir que melhores resultados sejam obtidos.

Alves (2007) apontou que as Universidades Corporativas possuem algumas características em comum, como os dez objetivos e princípios que formam o fundamento do poder que elas possuem para mobilizar colaboradores, em prol do desenvolvimento de uma força de trabalho de maior qualificação:

- Proporcionar oportunidades de aprendizagem que forneçam sustentação às questões empresariais mais importantes da organização;
- Considerar o modelo da universidade corporativa como um processo, não um espaço físico destinado à aprendizagem;
- Elaborar um currículo que englobe os três Cs: cidadania corporativa, contexto e competências básicas;

- Treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam contribuir com os trabalhadores de amanhã;
- Passar pelo treinamento conduzido pelo instrutor e seguir por vários formatos de apresentação e aprendizagem;
- Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado;
- Passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o autofinanciamento pelas unidades de negócios;
- Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem;
- Desenvolver um sistema de avaliação de resultados e dos investimentos;
- Utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e adentrar novos mercados.

Em acordo com Alperstedt (2001), esse direcionamento para a aprendizagem pretende tornar produtivo o empregado, deixando-o preparado para promover inovação, o que é visto de maneira positiva por ele, que considera essa ação como um item de referência ou diferencial caso tenha que se decidir por uma empresa. Uma forma que as empresas utilizam para estender esse processo de incentivo e direcionamento à aprendizagem é através dos programas de educação e treinamento oferecidos a fornecedores, clientes, franqueados, outras empresas ou público interessado, de maneira geral.

Quadro 3 - Distribuição das universidades corporativas por Estado

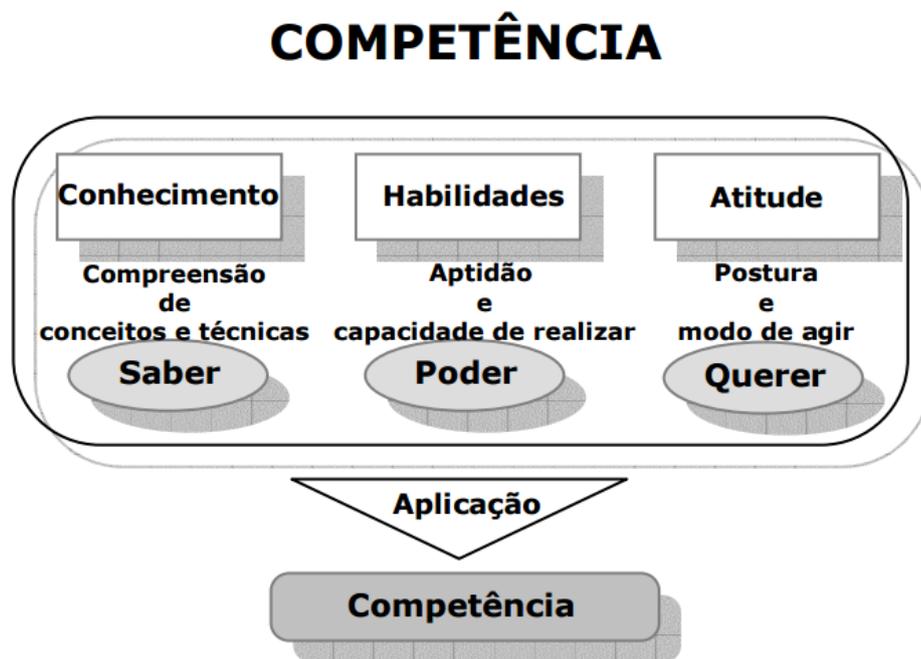
ESTADO	Nº	%	UNIVERSIDADES CORPORATIVAS
São Paulo	36	69,2	ABN AMRO, Abril, Accor, Alcatel, Alcoa, Ambev, Amil, BankBoston, Bic, Bristol, Carrefour, Elektro, Embraer, Facchini, Ford, GM, Globo, Illy Café, McDonald's, Metrô, Microssiga, Motorola, Natura, Nestlé, Orbital, Sabesp, Serasa, Siemens, Tam, Transportadora Americana, Ultragás, Unimed, UniDistribuição, Unisys, Visa, Volkswagen
Rio Janeiro	5	9,6	BNDES, Embratel, Leader Magazine, Petrobrás, Souza Cruz
Distrito Federal	4	7,6	Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Correios, Eletronorte
Minas Gerais	3	5,7	Algar, Fiat, Martins do Varejo
Santa Catarina	2	3,8	Datasul, Tigre
Paraná	1	1,9	Kraft Foods
Rio Grande do Sul	1	1,9	Renner
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100</b>	

Fonte: Eboli (2003) *apud* Brandão (2006).

Os principais fatores que fizeram com que as organizações montassem suas próprias universidades corporativas, segundo Santos (2007), dizem respeito à necessidade de redução no prazo de validação do conhecimento; à necessidade de se ter maior controle sobre o processo de aprendizagem, associando-o às metas e resultados estratégicos da empresa; diminuição da dependência de formação oferecida pelas instituições de ensino superior e a insuficiência da formação básica dos estudantes.

Para Eboli (2010), o conceito da Universidade Corporativa (UC) está interligado com a noção de competência, o desenvolvimento deste conceito, que na contemporaneidade do mundo dos negócios, tem sido encarado como um princípio organizacional, uma vez que no modelo organizacional atual, a contratação, remuneração e avaliação dos funcionários ocorrem de acordo com a competência. Dessa forma, a implementação da UC visa desenvolver competências necessárias para a concretização dos negócios, como demonstra a figura a seguir.

Figura 3 Conceito de competência



Fonte: Eboli, 2010.

Do mesmo modo, Eboli (2004), sustentou que a Universidade Corporativa se refere a um processo sistêmico de desenvolvimento de pessoas, alicerçado nas competências de seus colaboradores. Daí a necessidade de transformação do antigo T&D, entendido como uma postura muito menos ousada e estreita, para a

gestão da competência que exige da empresa um comportamento diferenciado no sentido de adotar sempre esse parâmetro como indicador para contratar seus colaboradores, avaliá-los e, conseqüentemente, remunerá-los também pelo mérito e competência, o que leva as empresas a estarem alertas para cooptar um profissional cujo histórico evidencie esse comportamento pessoal e empresarial e não apenas habilidades individuais.

O quadro a seguir demonstra as alterações de paradigmas que a empresa deve adotar para atingir sua maturação e sucesso ao evoluir de Centro de Treinamento para Educação Corporativa para desenvolver pessoas nas organizações, entendendo-se que o capital intelectual de uma organização se constitui em seu maior e valioso patrimônio.

Figura 4 - Mudança de paradigma

<b>MUDANÇA DE PARADIGMA</b>		
<b>CENTRO DE TREINAMENTO</b>	<b>➔</b>	<b>EDUCAÇÃO CORPORATIVA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver habilidades</li> </ul>	<b>OBJETIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver as competências críticas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizado individual</li> </ul>	<b>FOCO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizado organizacional</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tático</li> </ul>	<b>ESCOPO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégico</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidades individuais</li> </ul>	<b>ÊNFASE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégias de negócios</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interno</li> </ul>	<b>PÚBLICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interno e externo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espaço real</li> </ul>	<b>LOCAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espaço real e virtual</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento das habilidades</li> </ul>	<b>RESULTADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da competitividade</li> </ul>

Fonte: Eboli (2004, p. 50).

Senge (2012), explorador das cinco disciplinas que dão origem às organizações de aprendizagem, iniciou essa mudança de postura com a introdução da aprendizagem no local de trabalho. Prosseguindo, várias pesquisas sobre as organizações de aprendizagem foram sendo aprimoradas, na tentativa de tornar as empresas mais competitivas e mais ágeis na resposta aos avanços tecnológicos. O fim da década de 1980 e o início da década de 1990 marcaram a explosão do número de universidades corporativas, período em que as empresas começam a

reconhecer a importância do aprendizado vitalício com as práticas no pensamento sistêmico desenvolvido por esse autor. Tornar-se uma organização de aprendizagem é o *status* desejado pelas empresas.

Para a obtenção dessa mudança, faz-se necessário incorporar a filosofia da aprendizagem da organização, desde o colaborador responsável pela tarefa mais simples ao mais alto escalão, valorizando o capital humano envolvendo a todos, inclusive os seus *stakeholders*, ou seja: seus clientes, fornecedores e comunidade onde a empresa está inserida e não apenas aos funcionários, promovendo a gestão do conhecimento organizacional empregando o processo de aprendizagem ativa e assimilação de novos conhecimentos continuamente (EBOLI, 2004).

Este processo não se encontra disponibilizado pelas escolas e universidades tradicionais, daí a necessidade da Universidade Corporativa que é de responsabilidade não do Governo, como se entende as instituições de ensino tradicionais, mas sim das organizações privadas e similares que despertam para a importância de um ensino voltado para especificidades, gerando conhecimentos e inovações tecnológicas de relevo.

Em função da grande variedade de UCs e a diversidade de corporações a que elas se vinculam, é possível demonstrar a existência de quatro níveis diferentes de universidades corporativas, que exercem diferentes papéis dentro do cotidiano organizacional, quais sejam:

- Apenas treinamento;
- Treinamento e desenvolvimento gerencial e/ou executivo;
- Oferecimento de cursos com crédito acadêmico;
- Oferecimento de cursos que garantem o grau acadêmico, de maneira efetiva.

Ainda que as UCs sejam variadas, em formatos, tamanhos, modelos, fundamentos, princípios, todas elas foram criadas e se mesclam através da busca de um mesmo objetivo, isto é, fazer com que a instituição permita um aprendizado permanente, aprimorando e permitindo a qualificação dos funcionários e colaboradores.

Os participantes das UCs compõem um público majoritariamente adulto profissional, que engloba desde os funcionários da empresa, mas pode envolver, também, toda a cadeia produtiva, até mesmo casos em que os consumidores finais

se interessam. Os professores, normalmente, são os executivos e líderes da própria empresa, que podem recorrer a parcerias com instituições de ensino superior ou outras medidas para desenvolver o ensino. Essas universidades apoiam-se no ambiente virtual, utilizando metodologias de ensino via satélite, multimídia, e primordialmente pela Internet (SANTOS, 2007; EBOLI, 2010).

Para demonstrar a importância e relevância da adesão às UCs, Eboli (2010) apresentou alguns pontos a considerar, elencados a seguir:

- Grande parte das UCs está ligada à área de RH, estabelecida com uma posição de destaque dentro da estrutura organizacional, normalmente entre o primeiro ou segundo nível abaixo do principal executivo;
- O aprendizado virtual, ou *e-learning*, é o mais usado, principalmente em razão da dispersão geográfica e ao grande número de pessoas envolvidas, contribuindo para com a inclusão digital;
- Os programas educacionais alinham-se ao mapeamento das competências e às estratégias de negócios, solucionando os pontos críticos da organização;
- A participação nos programas não é restrita apenas ao pessoal interno, ainda que as demandas da cadeia produtiva não sejam colocadas na elaboração desses programas educacionais;
- Esse modelo contribui para a melhoria dos processos internos, resultados financeiros e clima organizacional, fazendo com que a imagem da empresa seja melhorada, assim como a qualidade de produtos ou serviços prestados;
- Busca pela competitividade, conectividade e disponibilidade, para o desenvolvimento das competências.

As Universidades Corporativas em seus contextos embutem o desafio, no processo de aprendizagem tão necessário na sociedade do conhecimento, de aprender a desaprender e desaprender para aprender (o novo), segundo Fialho et. al. (2006).

O aprendizado tornava-se, assim, um processo contínuo que exigia dos funcionários aprenderem rápido e com regularidade, de modo a acompanhar os

avanços tecnológicos e a competição globalizada (ALPERSTEDT, 2001; MEISTER, 1999 *apud* BRANCO, 2006).

Outro bom exemplo de UC é a HamburgerUniversity (McDonald's) cuja missão é ser o polo de cultura organizacional da empresa, disponibilizando um processo continuado de educação em toda a cadeia de valor, desde ao que se refere à higiene e saúde até a parte destinada ao processamento dos produtos. Esta ação gera excelentes resultados e valoriza os seus funcionários no mercado após a saída da empresa.

Outro exemplo a citar é a empresa General Electric, que desde 1892, seu presidente Charles Coffin, implantou o sistema de avaliação de *performance* por mérito, obtendo resultados excelentes e diferenciados, com o aprimoramento da educação corporativa, denotando a larga visão desse gestor já no século XIX (CASTRO, EBOLI, 2013).

Encerrando essas considerações sobre as UCs, cita-se a Academia Militar dos Estados Unidos, na cidade de New York, como uma organização reverenciada por todas as grandes corporações que têm como pano de fundo a formação e o desenvolvimento de líderes. Assim, as organizações mencionadas anteriormente, costumam encaminhar seus executivos para se aprofundarem no assunto liderança nesta Academia, que é uma instituição de ensino superior, com currículo englobando conhecimento profundo da área de ciências exatas e humanas; habilidades e práticas intelectuais; senso de responsabilidade pessoal e social, bem como a capacidade de aplicar o aprendizado adquirido para problemas complexos e estratégicos, segundo a informação ofertada por Eboli (2014).

### **2.9.3 Universidade tradicional X Universidade corporativa**

Confirmando o pensamento de Castro & Eboli (2013) uma Universidade tradicional apresenta linhas claras e bem definidas, oferta cursos superiores de graduação, faz pesquisa, projetos de extensão envolvendo a comunidade onde está inserida, realiza cursos de pós-graduação *lato-sensu* e *stricto sensu*, emite diplomas e certificados: enfim, gera conhecimento obedecendo às normas do Ministério da Educação.

Por sua vez, as Universidades corporativas nascem dentro das empresas e corporações, para atender suas demandas internas e específicas alavancando a sua competitividade no mercado.

A educação corporativa está vinculada com a vida da empresa. Seus programas, cursos e todas as ações desenvolvidas são direcionadas para o negócio, vislumbrando o futuro da organização. Por essa razão, toda e qualquer ação educativa programada visa o aperfeiçoamento contínuo de seus colaboradores, suprimindo e minimizando as possíveis falhas existentes.

Estes cursos são planejados de acordo com a necessidade do momento, versando sobre qualquer assunto, carga horária livre para definição, etc.. A certificação de cursos livres pode ser feita pela própria empresa, sem necessidade de chancela por uma Universidade tradicional, o que demonstra uma grande vantagem em relação às universidades tradicionais, vez que as ditas tradicionais não contemplam os ensinamentos específicos desejados e altamente necessários às organizações empresariais.

Quando, porém, se refere aos cursos de graduação, cursos de especialização, ou de caráter *stricto sensu*, obrigatoriamente estabelecem parcerias com Universidades para obterem a certificação chancelada e reconhecida pelo MEC, ainda que estes cursos sejam criados para uma empresa específica, como curso fechado para determinada clientela e com as características exigidas pela empresa contratante, situação muito comum.

Por outro lado, Alperstedt (2001) diz que apesar de haver convergência relativa à gestão do conhecimento, há diferenças significativas das instituições acadêmicas ditas tradicionais e Birnbaun (1988) explica que é interessante considerar uma instituição de ensino tradicional como organização corporativa, porém, suas características são díspares como, por exemplo, enquanto a IEs funciona com a perspectiva de longo prazo para obtenção de resultados, a UC, através da empresa visa lucro e retorno imediato (ALPERSTEDT, 2001). É uma nova forma de formar cidadãos para o mundo globalizado, preenchendo as lacunas deixadas pela aprendizagem convencional.

Eboli (2014, p.220) sintetiza de forma magistral a força da expressão corporativa ao dizer que:

Os mais tradicionalistas torcem o nariz para o emprego de termo universidade, sendo este um dos primeiros questionamentos sobre o assunto. Importante ressaltar que a expressão Universidade Corporativa é uma metáfora e foi cunhada nos Estados Unidos. Indubitavelmente, tem um forte apelo mercadológico, pois é um dos principais símbolos associados à aprendizagem e à educação.

O termo é alusivo às universidades tradicionais, uma vez que agora as empresas também estariam preocupadas em atuar, por meio dos seus

sistemas de educação, nos três pilares característicos de uma universidade: realização de pesquisas, formação de profissionais e prestação de serviços à comunidade, só que com ênfase em seus negócios.

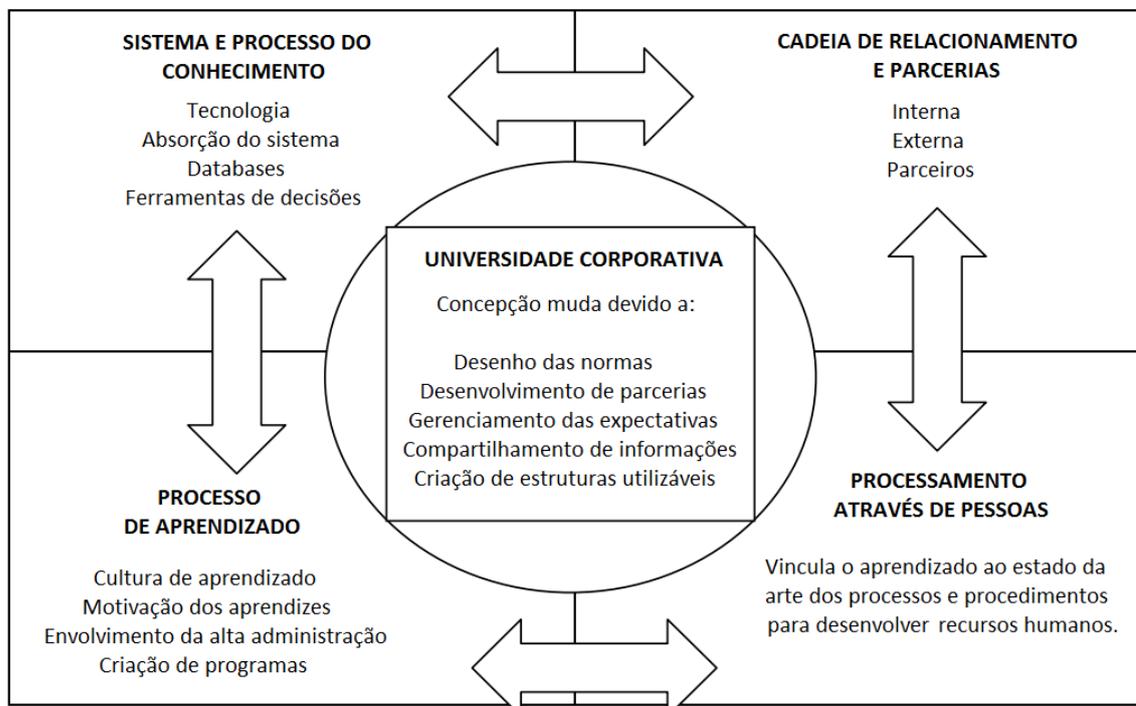
Muitos nomes têm sido empregados para se referir à UC: institutos de formação, academias de excelência, organização instrutora, universidade-empresa e até mesmo organização qualificada. O que importa, entretanto, é que seja um sistema voltado para o desenvolvimento de competências, cujos princípios e práticas respeitem seus pressupostos de concepção e de implantação. O significado intrínseco do rótulo é menos importante. É mais uma tentativa de projetar uma imagem atraente do que descrever analiticamente o que é.

Falta apenas dizer que não vão substituir as universidades tradicionais, pois sua missão e clientela são distintas, mas podem sim ajudar a revitalizá-las!)

## 2.10 Implantação de uma UC: critérios a desenvolver

De acordo com Brandão (2006), existe um conjunto de processos-chave para implementar uma UC de classe mundial, analisados pelo autor em razão dessa prática de educação corporativa estar sendo desenvolvida em vários países do mundo e não apenas nos Estados Unidos, onde surgiu. É possível conferir esses processos através da figura 5, a seguir:

Figura 5 - Os processos-chave de uma Universidade Corporativa de classe mundial



Fonte: Brandão, 2006.

O alinhamento corporativo da UC permite que ela se aloje no interior da corporação, o que interfere na sua forma de organização, no desenvolvimento estratégico e a composição curricular, variando os processos e práticas na busca

por novos conteúdos. No quadro, a seguir, Santos (2007) sintetiza as principais questões abordadas por Allen (2002), relacionadas à composição da universidade corporativa.

Quadro 4 - Aspectos sobre a universidade corporativa

<b>Por que a universidade corporativa é uma entidade educacional?</b>	Porque é a função primária de qualquer universidade, corporativa ou tradicional.
<b>Por que ela é uma ferramenta estratégica?</b>	A universidade corporativa é estratégica ao mesmo tempo em que é uma ferramenta para ajudar a organização a alcançar sua missão. A palavra “organização” na definição demonstra que a universidade corporativa pode estar dentro de qualquer tipo de organização, de fins lucrativos ou não.
<b>Por que dizer que ela “conduz atividades”?</b>	A natureza não-específica dessa frase é intencional, já que existem diversas atividades que podem ser conduzidas por uma universidade corporativa: como cursos presenciais e a distância, desenvolvimento gerencial, gestão de conhecimento, dentre outras. Todas essas atividades são desenvolvidas para cultivar a aprendizagem individual e organizacional, o conhecimento e a sabedoria.
<b>Aprendizagem individual e organizacional; conhecimento e sabedoria?</b>	O foco da universidade corporativa é o indivíduo, mas as organizações também aprendem e são beneficiários finais das atividades realizadas. O conhecimento diz respeito aos fatos específicos, procedimentos e habilidades que podem ser possuídos por um indivíduo ou uma organização. A sabedoria é a capacidade de, efetivamente, aplicar o conhecimento aos objetivos organizacionais.

Fonte: Santos, 2007.

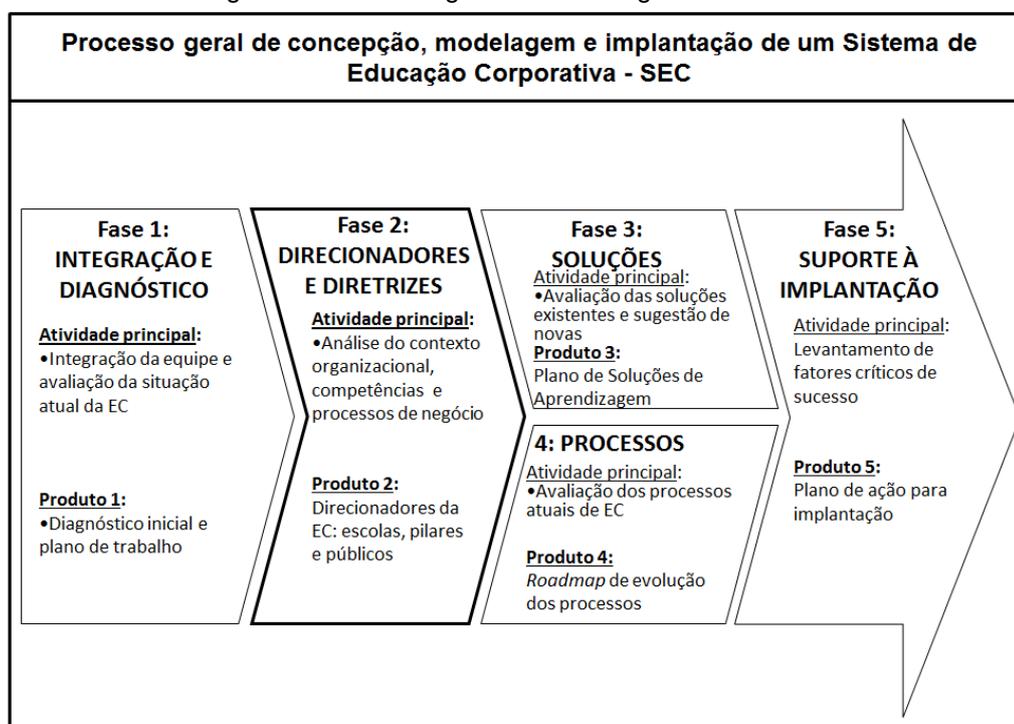
Preliminarmente à implantação de uma UC há que se diagnosticar as competências da organização. Essa tarefa deve ser desenvolvida pela Alta direção assessorada pelos seus gestores ou elementos de destaque na empresa, aferindo as necessidades preçipuas e, conseqüentemente, as necessidades de qualificação, partindo-se dessa primeira abordagem para definir os eixos de competência da empresa em questão, alinhando os processos de desenvolvimento às competências organizacionais (EBOLI, 2014).

Metodologia a ser seguida: Modelagem de um Sistema de Educação Corporativa (SEC)

Grandes são os desafios e os obstáculos a serem suplantados para a obtenção dessa implementação e para facilitar a compreensão são descritos e posteriormente visualizados na Figura 6, de forma sintética.

- Passo 1 – Integração e Diagnóstico; fase de apropriação dos conhecimentos básicos que caracterizam e espelham a empresa para formar o diagnóstico;
- Passo 2 – Direcionadores e Diretrizes; enfeixa a análise da estratégia da organização e as suas competências;
- Passo 3 – Soluções; inteirados das soluções de aprendizagem já existentes na empresa, passa-se a trabalhar essas soluções integradas à nova arquitetura proposta pela modelagem SEC;
- Passo 4 – Processos; passo em que se analisam os processos de EC, a partir das necessidades educacionais até a fase de avaliação dos resultados. Nesse passo se apreende o nível de maturidade em que se encontra a empresa em relação ao que se almeja. Esta fase ocorre simultaneamente com o anterior.
- Passo 5 – Suporte à implantação; com o cliente exercendo o papel principal e a equipe de consultoria dando o suporte.

Figura 6 - Processo geral de modelagem de um SEC



Fonte: Eboli (2014, p. 50).

Como desdobramento desses passos, ainda citando Eboli (2014), várias ações terão que ser desenvolvidas tais como: Envolvimento da

liderança, Gestão geral do SEC, Integração com o modelo de gestão de pessoas, Comunicação, Estrutura organizacional e física, Tecnologia, Recursos pedagógicos e Sistemas de avaliação de resultados.

De forma breve foram descritas a modelagem de um Sistema de Educação Corporativa desenvolvida a partir dos oito fatores críticos de sucesso como recomendação a seguir.

### 2.11 Modelo de educação corporativa

A Natura Cosmética S. A., criada em 1969, é uma empresa brasileira da área de cosméticos e higiene pessoal, com reconhecido sucesso no mercado. Em seus últimos quatro anos, foi possível observar alguns avanços ocorridos, através dos Relatórios Anuais publicados na página oficial da empresa.

Em 2006, este Relatório sobre as finanças da organização revelou seu crescimento em diversos níveis: a participação no mercado brasileiro saltou de 12% para 22,8%; o número de colaboradores chegou a 4,3 mil; e o número de itens revendidos saltou de 98 milhões para 241 milhões em 2006.

A empresa conta, também, com sua expansão internacional, já que possui operações em sete países da América Latina (Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, México, Peru e Venezuela) e também na França. Em seu Relatório, é possível ver, em destaque, a importância atribuída aos colaboradores da Natura, colocados como fundamentais para a construção da marca. Por exemplo, registrou-se a preocupação com uma pequena queda nos índices de favorabilidade, naquele ano, o que indica o clima organizacional. Dentre seu contingente de colaboradores, a empresa possui um valor superior a 60% do total composto por mulheres. O quadro 5, a seguir, revela a evolução do número de colaboradores da organização:

Quadro 5 - Número de colaboradores Natura

<b>Nº de Colaboradores</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Argentina	205	237	262
Brasil	3.177	3.575	4.361
Chile	70	93	122
México	0	70	141
Peru	103	133	179
Venezuela	0	0	35
França	0	20	30
Total	3.555	4.128	5.130

Fonte: Santos, 2007.

Para a Natura, a educação é a base para o desenvolvimento dos negócios, de maneira que seus investimentos na parte educacional tiveram um crescimento de 28%, atingindo a marca de 111(cento e onze) horas de treinamento por colaborador, superando a meta estabelecida de 40 (quarenta) horas. O quadro6, a seguir, demonstra a evolução desses investimentos:

Quadro 6 - Investimento em educação e treinamento dos colaboradores Natura

<b>Investimentos em educação e treinamento de colaboradores (R\$ mil)</b>			
Operação	2004	2005	2006
Brasil	7.875	12.674	16.286
Argentina	-	10,4	78,8
Chile	-	10,9	10,6
México	-	81,9	45,6
Peru	-	-	24,8

Fonte: Santos, 2007.

A empresa desenvolveu um sistema próprio de educação corporativa, com um departamento específico, Educação Corporativa Natura (ECN), que se preocupa não apenas em suprir as deficiências do sistema formal de ensino, mas também de adequar os funcionários às necessidades do negócio. A educação corporativa, dentro da empresa, se empenha em desenvolver competências para o sucesso do negócio, criando modelos de aprendizagem que se baseiam nas práticas e no cotidiano organizacional. Assim, tornou-se possível disseminar os valores e a missão da empresa, desenvolvendo melhor a cultura organizacional.

A ECN busca estimular o desenvolvimento humano dentro da organização, contribuindo para a construção do conhecimento organizacional e, principalmente, as práticas do desenvolvimento sustentável. Ao melhorar a *performance* e o desempenho no interior da organização, percebeu-se o acúmulo de vantagens competitivas, auxiliada pela conscientização dos indivíduos de que fazem parte e são responsáveis pela melhora da empresa, pelo próprio aprendizado e por compartilhar o conhecimento com outros.

Estruturada a partir de 2003, a ECN possibilitou a ampliação das práticas educativas, para que seus líderes exercessem o papel de coeducados e participassem do cotidiano de suas equipes, em um processo de colaboração que visava atingir toda a cadeia produtiva e, ainda, a comunidade. Seus objetivos são:

- Gerar oportunidades de aprendizagem que desenvolvam competências para a melhoria do desempenho das pessoas e da empresa;
- Apoiar a formação de lideranças, garantindo uma evolução no processo de sucessão da Natura;
- Criar clima de aprendizagem coletiva por meio da expansão das ações educacionais para terceiros, consultoras e familiares de colaboradores;
- Consolidar a cultura de excelência nos processos, produtos e serviços;
- Nortear as ações de educação a partir do conceito de Desenvolvimento Sustentável, que contempla aspectos econômicos, ambientais e sociais.

As ações da ECN apoiam-se nos seguintes pilares:

Quadro 7 - Pilares de ação ECN

Visão	Contempla ações de educação, com objetivo primordial de disseminar as crenças e a visão de mundo da empresa. São programas que incluem desde a integração de novo colaboradores até ações que transmitam, de forma vivencial, a maneira como a Natura está estruturada. O conceito da diversidade e da sustentabilidade está presente desde o primeiro dia em que um novo colaborador chega à empresa.
Estratégico	Programas que disseminam o DNA da Natura: marca, produtos, relacionamento (modelo comercial e mercadológico) e gestão de pessoas. A gestão de pessoas merece menção especial, pois se trata de uma característica peculiar da Natura posicionar essa questão como tão estratégica para a empresa quanto seu modelo mercadológico, a gestão da marca ou mesmo a inovação de produtos.
Funcional	Programas que melhoram o desempenho através do desenvolvimento das competências funcionais. São ações de capacitação que, por meio de diversas metodologias, preparam os colaboradores para exercer suas tarefas com melhor desenvoltura, competência e qualidade.
Desenvolvimento	As ações educacionais desse pilar destinam-se ao desenvolvimento de competências essenciais que dizem respeito a habilidades e atitudes pessoais. São programas vivenciais que contribuem significativamente para a melhoria do clima nas áreas e para o aprimoramento individual.
Formação	Através do Programa Natura Educação, colaboradores e seus filhos podem receber reembolso parcial de mensalidade de cursos (técnicos, graduação, mestrado e doutorado). O Programa dá suporte ainda à educação formal de profissionais que estão sendo preparados para um plano de sucessão ou de pessoas-chave para o futuro da empresa.

Fonte: Asnis (2005).

## **2.12 Produtividade nas organizações: conceito**

Durante o desenvolvimento do estudo muito se discorrerá sobre produtividade, significando como o resultado daquilo que é produtivo e rentável. Pode-se dizer, segundo Eboli (2010), que produtividade é a resultante da capacidade de uma empresa produzir, gerando produtos como consequência do trabalho de inúmeras pessoas, empregando-se técnica e capital para gerá-lo.

Por essa razão, a educação corporativa, que transforma a empresa comum em empresa que aprende, continuamente, investindo em seu capital intelectual por considera-lo como seu maior bem, é tão necessária para acompanhar as demandas do mercado e as exigências dos clientes e parceiros, sem os quais a empresa não sobrevive e consegue se manter competitiva no mercado.

Enfatizando, produtividade expressa a eficiência de qualquer negócio, estando atrelada intrinsecamente à produção de uma indústria ou de uma empresa que ofereça bens e serviços como seus produtos finais. No momento em que ocorrem falhas na produção, seja de um produto ou de um serviço oferecido, estas devem ser corrigidas e sanadas a tempo, exigindo, para isso a identificação da falha durante o processo de produção, com a finalidade de minimizar ou evitar grandes prejuízos e descarte de material, tempo e recursos empregados. Isto caracteriza-se como uma produtividade negativa e prejudicial para a empresa.

### 3 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

Na região da Amazônia, até meados da década de 1950, as atividades econômicas eram concentradas na cidade de Belém, por ser capital do estado do Pará, e considerada o mais importante município da região. Ali, concentrava-se a maior densidade demográfica, principalmente por ter uma infraestrutura que contava com um porto com acesso direto ao Oceano Atlântico (ARAÚJO FILHO, 2005).

Manaus (AM), nesse período, contava com uma população de 150 mil habitantes, cuja economia retratava uma situação de fragilidade, com um mercado ainda reduzido e de baixo poder aquisitivo. A cidade servia como uma espécie de entreposto comercial, concentrando, especificamente, a atividade extrativista de castanha, borracha, madeira em tora, pau rosa, cumaru, resinas, sementes oleaginosas e essências aromáticas (OLIVEIRA, 2011).

A história econômica do Amazonas e região se resumiam aos ciclos de exploração das riquezas naturais, que teve início com as Drogas do Sertão e se intensificou com o período da Borracha. Além disso, na cidade, comercializavam-se, também, peixes e alguns subprodutos como couros e peles silvestres.

Para promover a integração econômica da região, surgiu a ideia da criação de um Porto Franco, criação embrionária da Zona Franca de Manaus, em meio a um cenário de muitas dificuldades e poucas perspectivas de mudanças. Esse projeto, idealizado pelo Deputado Federal Francisco Pereira da Silva, foi aprovado e transformado, posteriormente, na Lei n.º 3.173, de 6 de junho de 1957, pelo presidente da época, Juscelino Kubitschek. Entretanto, por razões burocráticas que impediam o funcionamento regular, o projeto foi colocado em prática apenas dez anos depois (SILVA, 2013).

Em 1967, o projeto em seu modelo concebido inicialmente foi ampliado e reformado pelo Decreto-Lei nº 288, de 28 de fevereiro desse mesmo ano, já durante o período da Ditadura Militar. Essa região, então, passou a ser considerada como uma área de livre comércio de importação e exportação, assim como incentivos fiscais especiais, criada com a finalidade de estabelecer, no interior da Amazônia, polos industriais, comerciais e agropecuários, com condições que permitissem o desenvolvimento da região (OLIVEIRA, 2011; SILVA, 2013).

Criou-se, então, a Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA), uma entidade autárquica, com personalidade jurídica, patrimônio e

autonomia (administrativa e financeira). A SUFRAMA responsabilizava-se pelo incentivo e controle dos projetos industriais, expandindo as ações para os outros estados da Amazônia Ocidental e, no ano seguinte, ocorreu o lançamento do Distrito Industrial.

As primeiras indústrias no Distrito tiveram suas produções iniciadas em 1972, a princípio, apenas com o processamento das peças importadas. Com o passar do tempo, foram surgindo as indústrias de materiais óticos, eletroeletrônicos e de informática. Durante esse período, o setor comercial teve uma intensa evolução, em razão da ausência de limitações para importação de produtos (destinada apenas para armas e munições, fumos, bebidas alcoólicas, automóveis e perfumes), de maneira que Manaus passou a contar com um grande fluxo comercial (OLIVEIRA, 2011; SILVA, 2013).

Devido à preocupação maior com a produção de insumos nacionais, foram editados os Decretos-Lei n.º 1.355/74 e 1.435/75, que estabeleciam os índices mínimos de nacionalização para produtos industrializados na Zona Franca de Manaus, incentivando o comércio interno. As mudanças mais profundas foram instituídas com a Lei n.º 8.387/91, em que se estabelecia a vigência de uma nova política industrial, em função da abertura da economia brasileira e a diminuição do Imposto de Importação para as outras regiões do país.

Esse novo panorama geral, em razão das novas políticas neoliberalistas do período, causaram uma série de consequências, como: a perda de relevância da atividade comercial; a eliminação dos limites máximos globais anuais de importação; a redução de 88% do Imposto de Importação. Outros processos de transformação também ocorreram na região, como a definição de que as indústrias de produção de bens e serviços de informática deveriam aplicar, anualmente, no mínimo 5% de seu faturamento bruto em atividades de pesquisa e desenvolvimento, o que proporcionou a modernização para as indústrias instaladas no Polo Industrial de Manaus (OLIVEIRA, 2011).

### **3.2 A empresa INDT**

O Instituto de desenvolvimento Tecnológico (INDT) é um instituto de pesquisa e desenvolvimento independente e sem fins lucrativos. Fundado em dezembro de 2001 pela Nokia do Brasil Ltda., está focado na pesquisa e desenvolvimento para geração de novos conceitos, produtos e soluções para as

áreas relacionadas com tecnologias móveis. Possui registro junto ao Comitê das atividades de Pesquisa e desenvolvimento (CaPda) do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), e Comitê da Área de Tecnologia da informação(CaTi), do Ministério de Ciência Tecnologia e Inovação (MCTI), que o credencia a receber recursos financeiros de clientes que tenham obrigações fiscais estabelecidas pela lei de informática n. 8.387/91 (INDT, 2015).

Possui unidades em Manaus, Brasília, Recife e São Paulo, todos abrigando uma atmosfera inventiva. O maior grupo de pesquisadores está localizado em Manaus e trabalham em sistema de cooperação com os times das unidades sediadas em outros estados. Para promoverem a transferência de tecnologia, parte dos pesquisadores exerce seu labor em sedes estrangeiras da Nokia, como México e Espanha.

Quando de sua criação há mais de dez anos, percebeu-se que faltavam profissionais especializados na Região Norte, apesar das tecnologias móveis estarem avançadas. Com essa percepção o INDT abraçou o desafio de desenvolver competências no Brasil e como resultado obteve o reconhecimento internacional.

Em 2013 ocorreu uma mudança na trajetória do INDT, em setembro foi anunciada a intenção de compra da Nokia pela Microsoft e, em fevereiro de 2014, houve a oficialização da transição, levando a organização a uma reestruturação do negócio, não só para atender ao novo parceiro comercial e mantenedor - Microsoft, mas também para ampliar sua atuação no mercado (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2014).

O INDT, de acordo com atual Presidente auferiu resultados significativos com base na gestão de talentos, processo que já se consolidou há algum tempo. Desenvolve suas atividades em ambiente informal e inventivo com o objetivo de favorecer o processo de experimentação e interação disciplinar (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2014).

O investimento realizado continuamente em capital intelectual permanecerá como alvo a ser atingido nas próximas décadas, formando profissionais e estudantes e trabalhando no desenvolvimento de tecnologias nas regiões em que se assentam suas bases, no Brasil e na América Latina (ANUÁRIO INDT, 2011).

O Instituto dispõe de laboratórios de ponta e tem como diferencial as pessoas que ali trabalham. Possui uma produção científica de destaque em conferências nacionais e internacionais. Está sempre a frente das necessidades de

mercado ao acelerar a geração de invenções e soluções de impacto, pois todo o seu processo de inovação está alinhado com a educação, evidentemente, tendo como lema e valor aprender continuamente, mantendo equipe qualificada e atraindo profissionais de alto nível.

Mantém convênios com Universidades e realiza projetos colaborativos, promove, ainda, ações de capacitação, compartilhando conhecimentos com profissionais e estudantes. Deste modo amealhou vários prêmios na comunidade científica e é respeitado junto à comunidade de P&D e valorização pelos clientes.

É uma instituição que incentiva o trabalho baseado na criatividade e tem o foco em gerar valor estratégico, conduzindo-se pela transparência na comunicação.

O INDT tem por objetivo gerar novos conceitos, produtos e soluções para as áreas relacionadas com tecnologias móveis e internet, tudo com base na criatividade e potencial de seus colaboradores (ANUÁRIO INDT, 2013).

A base de trabalho é orientada para gestão de competências, proporcionando um ambiente vasto endereçado à experimentação. Possui laboratórios de classe mundial, oportunidades de interação disciplinar e programas continuados de capacitação.

O INDT tem como característica trabalhar em regime de cooperação com clientes, governo, universidades, empresas e outros institutos em regime de parceria, favorecendo a realização de seu compromisso com a pesquisa, através de Institutos de Pesquisa, capacitação de talentos, geração de patentes e produção científica de relevo, Universidades e Comunidades de desenvolvimento, além da Fundação Nokia de Desenvolvimento(ANUÁRIO INDT, 2011).

A seguir uma apresentação da estrutura interna de trabalho do INDT.

Figura 7 - Estrutura da INDT



Fonte:INDT (2015).

A **estrutura organizacional** do INDT é do tipo matricial, ao apresentar uma fusão entre a departamentalização funcional e a departamentalização de projeto ou produto; desse modo estabelece uma rede de interações entre as equipes de projeto e os outros elementos tradicionais da organização.

Esse desenho que interage de forma dinâmica e pulsante propicia a alocação dos funcionários em diferentes equipes de trabalho mesclando suas competências e habilidades individuais imprimindo celeridade aos inúmeros projetos que abraçam e desenvolvem, configurando a gestão como extremamente participativa e emprego de métodos de gerenciamentos ágeis, ferramentas e instrumentos adotados pelo INDT desde o limiar do ano de 2007, marcando a tomada de decisão no que tange à melhoria dos processos.

Figura 8 - Marca INDT



Fonte: Relatório de Gestão (2014).

O Instituto produz conhecimentos divulgados por meio de publicações científicas, relatórios técnicos, especificações para órgãos de padronização e patentes. Credo no poder de compartilhamento do conhecimento, promove treinamentos, eventos técnico-científicos e se articula com universidades na promoção do desenvolvimento de competências locais em tecnologias móveis e internet.

Desenvolve projetos de sustentáveis aliando a participação da comunidade nos mesmos.

O INDT está sempre perseguindo a sua superação. Os relatórios da auditoria externa de 2013 afirmam a qualidade da empresa que recebeu notificações com ISO 9001:2008 e ISO 14001:2014, e a unidade de Recife recebeu certificação 14001.

Destacando a preocupação da empresa em proporcionar um bom ambiente de trabalho aos seus colaboradores, ela apresenta um espaço de convivência que auxilia na redução do estresse laborativo. O Instituto foi um dos apoiadores da edição

do *Interaction South América* em 2013, na cidade do Recife, classificado como um dos maiores eventos de *design* de interação do mundo, com resposta positiva.

Foi ainda, partícipe da 7ª Feira Internacional da Amazônia, onde demonstrou produtos Nokia, realizaram *workshops* e palestras. Seus representantes apresentaram aplicativos e soluções desenvolvidas para a plataforma *Windows Phone* e compartilharam dicas aos visitantes sobre os recursos criados pelo INDT para essa plataforma.

Quanto à inovação no INDT recebeu o prêmio “*Mobile coexistence enabler in the whitespaces*”, arrebatando o 2º lugar na categoria “Fornecedores de *software* e serviços” do Prêmio Anuário Tele-Síntese 2013, que reconhece os produtos e serviços mais inovadores em comercialização no país, na área de telecomunicações.

Ações solidárias se incorporam as iniciativas lideradas pelos funcionários e seus familiares, recebendo o apoio logístico da empresa.

No plano criatividade, os momentos de celebração também são pouco convencionais, com ideias propostas e aceitas pelo grupo de trabalho, aproveitando as datas significativas como carnaval, festas juninas, *Haloween* e outras, oportunidades de descontração onde seus colaboradores deixam também a criatividade à solta.

### **3.2.1 Identidade Organizacional**

#### 3.2.1.1 Missão

- Pesquisar, desenvolver e entregar tecnologias que melhoram os produtos de comunicação móvel.

#### 3.2.1.2 Visão

- Ser o principal centro de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) voltado às tecnologias móveis na América Latina.

#### 3.2.1.3 Valores

O INDT se destaca pelo modo que realiza seu relacionamento com os clientes, empregando também essa abordagem no trato com seus funcionários e *stakeholders*.

Todos os Valores refletem no jeito de ser do INDT, no jeito de se relacionar com os clientes, com os funcionários, com os fornecedores e demais *stakeholders*. Os Valores constituídos são: Aprendizagem Contínua, Trabalho em equipe, Execução do trabalho assumido, atrelado com a conseqüente satisfação do Cliente.

A construção dos Valores do Instituto tem como base não só a sua aplicação na prática, mas, principalmente, o que o trabalho desenvolvido por cada funcionário, baseado nestes valores, influi para a construção do bem-estar das pessoas que ali trabalham.

O modelo estratégico do Instituto anualmente é revisto pelo time gerencial nas reuniões do Planejamento estratégico, quando aproveitam para repassar os valores da empresa que visam primordialmente o trabalho conjunto onde se opera a aprendizagem contínua dos envolvidos, a execução propriamente dita e finalmente a satisfação e encantamento de seus clientes.

Em 2014 o Programa *Can-Do-Attitude*, sob a coordenação da Área de Comunicação Corporativa da empresa, foi implantado objetivando o reconhecimento dos colaboradores que obtiveram destaque, ou seja, aqueles que situaram fora dos padrões normais, e onde pelo menos dois valores do INDT estejam contemplados.

O *Can-Do-Attitude* se apresenta como um círculo onde se desenvolvem a aprendizagem contínua, execução, satisfação do cliente, trabalho em equipe e volta para o *Can-Do-Attitude* (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2014).

Figura 9 - Valores do INDT



Fonte: Relatório de Gestão (2014).

#### 3.2.1.4 As questões éticas nos relacionamentos internos

O INDT possui vários canais de comunicação para oferecer aos seus funcionários, tanto no âmbito da formalidade como na informalidade, propiciando aos

colaboradores meios onde todos possam exercitar suas críticas, ou insatisfações com algo que lhes incomode.

É dotado de um Código de Ética desde o ano de 2010 que oferece respostas com justeza aos seus funcionários e outras soluções eficazes para dirimir conflitos que porventura surjam de modo abrupto entre as lideranças, pois o nível de maturidade profissional possibilita esse comportamento.

### 3.2.1.5 Política de Qualidade e Meio Ambiente

Pesquisa e Desenvolvimento é um foco muito forte dentro do INDT, e se baseia no estabelecimento e melhoria contínua da eficácia do Sistema de Gestão que visa especialmente:

- A satisfação dos clientes;
- O atendimento à legislação, aos requisitos normativos e outros aplicáveis;
- A prevenção da Poluição Ambiental nas atividades realizadas pelo Instituto, contribuindo com o meioambiente;
- Ao desenvolvimento das competências de seupessoalque promove o envolvimento com a Qualidade e realização das políticas e procedimentos em suas atividades diárias.

### 3.2.1.6 Competências

Estas são algumas da enorme variedade de suas competências reveladas em seus produtos.

Quadro 8 - Competências do INDT

• Adaptação Linux Core	• Planejamento e Otimização de Redes e Ferramentas
• Arquitetura/Design de Software Móvel	• Plataformas Mobile
• Big Data	• Qualidade de SW
• Conectividade Stack de Curto Alcance	• Redes de Telecom
• Criação de Produtos	• Sistemas Cloud&Backend
• Desenvolvimento Ágil	• Sistemas Embarcados
• Desenvolvimento de Jogos	• Software Livre
• Design & Pesquisa	• Tecnologias de Banda Larga e Rádio
• Experiência de Usuário	• Tecnologias Emergentes
• Habilitação de Conectividade Móvel	• Tecnologias Web
• Habilitação de Hardware	• TV Digital
• Hardware & Conectividade	• Validação & Teste de Produto
• Mecânica	

Fonte: Anuário (2014)

### **3.2.2 Políticas do INDT**

Desde o ano de 2004, as decisões estratégicas relacionadas às lideranças e ao próprio INDT, são assumidas pelo Time Gerencial formado pela Diretoria, Presidente, Setor Jurídico, Comunicação Corporativa, Gestores de RH e Controladoria, conforme citado anteriormente. Os gerentes de projeto e de linha fazem parte das decisões relativas ao processo de projetos que lhes dizem respeito, entendendo-se isso como estratégia para imprimir maior agilidade e consequente melhoria.

A metodologia utilizada no desenvolvimento dos projetos é a Ágil, com o método *Framework Scrum*, que permite celeridade e oportuniza redefinições sucessivas quando do processo de criação. Deste modo, os gerentes do processo principal são aqueles que disponibilizam a informação.

Algumas decisões estratégicas do INDT, aquelas consideradas de maior realce e consequência saem dos limites do Time Gerencial para serem apreciadas e discutidas recebendo o aval do Conselho do INDT.

### **3.2.3 Estratégias**

Conforme exposto no tópico anterior, as decisões de cunho estratégico são tomadas pelo Time Gerencial e, em casos mais específicos em conjunto com o Conselho do INDT, no instante em que se realiza a reunião anual de planejamento oportunidade em que podem reavaliar toda a estratégia adotada pela organização e seguir outros rumos.

Outro ponto estratégico adotado pela empresa é a forma muito característica de acolher cada novo funcionário oriundo de outros estados. O processo de acolhimento interno se dá de forma que cada funcionário é apresentado a todo o *staff* do INDT, demonstrando que o Instituto se preocupa com a inserção do neófito na organização. Essa ação é feita por meio do convite para que participe do Programa de Voluntariado INDT – GRUPO ABRACE, cuja ação integra o novo colaborador com funcionários de outras áreas da Organização, além de incluir suas famílias e a sociedade.

Preliminarmente a esse passo desenvolvido quando da acolhida do novo colaborador, este, caso seja oriundo de outra cidade ou Estado, é levado a conhecer o local, participar de eventos, etc., antes mesmo de ser admitido na empresa,

evitando o *turnover*, que impacta em seus resultados ao mesmo tempo em que favorece a adaptação do futuro funcionário. Para essa integração o RH dispõe de verba anual.

Outro ponto alto no processo de acolhimento e integração ao novo contratado é a comunicação a todos os funcionários do novo elemento o que faz com que rapidamente ele deixe de ser um desconhecido para ser integrante da família INDT. O INDT possui uma *Newsletter Corporative* onde os dados e a foto do funcionário que é admitido na empresa é imediatamente divulgado.

### **3.2.4 Segurança e qualidade de vida dos funcionários**

Tudo que se relaciona com perigos, riscos e prevenção de acidentes no INDT, recebem tratamento de acordo com a legislação vigente.

O INDT tem implantando o Programa de Prevenção dos Riscos Ambientais (PPRA) garantindo a preservação da saúde e integridade dos funcionários frente aos ambientes de trabalho. Dispõe, ainda, do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), que funciona de modo a monitorar a saúde dos funcionários.

Ainda na parte de segurança, desde a implantação do INDT foi criada a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), que realiza o trabalho preventivo baseado num modelo sofisticado.

#### **3.2.4.1 Trabalho**

O horário de trabalho dos colaboradores tem um caráter bastante flexível e pode ser acordado com o gestor e o funcionário; esse fator concorre para uma grande satisfação em usufruir de certa liberdade com responsabilidade, semeando um ambiente de trabalho bastante favorável definido na Pesquisa de Clima Organizacional, registrando-se um clima de bem estar e felicidade entre os times da organização.

Além desse ponto que impacta sobremaneira no ambiente de trabalho, o colaborador pode tratar diretamente com o seu gerente imediato, de forma a se ausentar até o dia inteiro, caso haja necessidade, para resolução de problemas particulares, reposicionando as horas em que esteve ausente, em momento oportuno.

Dispõe, ainda, de ginástica laboral, serviço de prevenção com vacinas, planos de saúde diversos, cobrindo o funcionário e seus respectivos dependentes. Alguns cargos usufruem de *checkup anual* e plano odontológico. Nesta esteira de benefícios servem alimentação saudável, estimulam os funcionários à prática desportiva de modo a proporcionar um equilíbrio corpo/mente.

Outros benefícios são disponibilizados pelo Instituto na forma de seguro de vida do empregado, auxílio alimentação, auxílio creche e até babá para os filhos além de convênios firmados com drogarias, valorizando cada dia seu maior capital.

#### 3.2.4.2 Satisfação do funcionário

Diante dos inúmeros benefícios disponibilizados aos colaboradores, natural é que a Pesquisa de Clima Organizacional apresente um ótimo resultado. Esta pesquisa é apresentada e se divide em três dimensões denominadas de alinhamento, motivação e compromisso.

Ora, como o funcionário no INDT tem concretamente liberdade de expressão, de realizar críticas, de ser ouvido, é também aquinhoadada com inúmeros benefícios que lhe proporcionam segurança e bem estar, assim como a seus familiares, o resultado não poderia ser diferente: ambiente saudável de trabalho, favorável à criação e geração de ideias e conhecimentos novos.

Quando se dissertou sobre benefícios, segurança, estrutura matricial da empresa, obviamente foi mencionada a satisfação dos funcionários que é mensurada por meio da Pesquisa de Clima Organizacional adotada desde 2005. Trata-se de uma importante ferramenta destinada a ouvir os funcionários e saber de seus sentimentos.

Até o ano de 2012, era aplicada pelo RH com auxílio de uma consultoria externa.

#### **3.2.5 Liderança**

Conforme demonstrado na figura 7, a estrutura do INDT foge ao convencional das salas individuais, com gabinetes fechados, que de certa forma, blinda o gestor para o acesso franco e direto. O ambiente é único e global, onde todos interagem e fluem entre si, desde os liderados incluindo os líderes e a Alta Direção, tudo em razão da estrutura linear adotada pelo INDT, sem nenhum

impeditivo, fato que gera um sentimento de mais-valia entre eles e faz com que sintam respeitados e valorizados.

Segundo essa prática adotada no INDT o colaborador como tem livre trânsito com amplas possibilidades de sugestão para incrementar o trabalho. Recebem ainda o incentivo para contatarem com o rol de clientes, seja do Brasil ou mesmo clientes internacionais, possibilitando amplas oportunidades no âmbito da profissão.

### **3.2.6 Conhecimento compartilhado**

A grande diferença que caracteriza o INDT são os seus funcionários, com competências destacadas de acordo com a área em que atuam. Cada um apresenta uma *expertise* diferente, sempre voltado para a inovação e para a geração de resultados. Infere-se, então, que o conhecimento, a sua produção são os responsáveis pelo destaque do INDT, embutido nas pessoas que ali atuam com prazer.

Sendo o foco maior o conhecimento, o INDT administra e potencializa o conhecimento de seus funcionários, através da Área de desenvolvimento de Competências (CDA – *Competence Development Area*) cuja implantação ocorreu no decorrer do ano de 2011, intentando oferecer mais clareza e celeridade ao mapear as competências dos mesmos. Essa prática vem apresentando resultados significativos, pois consegue pinçar as competências requeridas e necessárias a cada projeto, ao mesmo tempo em que realça quais os funcionários são detentores das competências exigidas para o projeto e quais estão disponíveis.

É deste modo que o INDT, através de seus gerentes de linha, age quando se refere a alocar determinados colaboradores em projetos segundo as suas habilidades, talentos e competências.

### **3.2.7 Retenção do Conhecimento**

É sabido que o foco do INDT, como já foi dito, é o conhecimento, sendo que é necessário não só gerá-lo, mas, sobretudo retê-lo, fato que se desdobra pela Cultura da Inovação, que teve início no ano de 2001.

Essa cultura difundida no Instituto perpassa diariamente em todos os integrantes e age transformando o indivíduo que se sente mais valorizado ao

contribuir com as soluções para os clientes; assim, mais uma vez o ambiente de trabalho se renova favorecendo o clima e o despontar de novas ideias em potencial.

Existem alguns canais de comunicação como o *Wiki*, que servem de base para a publicação e armazenamento de todo o conhecimento adquirido pelos funcionários. Outro canal a ser apontado é o evento como o *Future Friday*.

### **3.2.8 Processo de Gestão de Competências**

Ao empregar a gestão integrada de competências está garantida a excelência e o destaque do INDT. A entrega do produto constitui seu ponto forte.

A estrutura se desenvolve pela criação de Áreas de Desenvolvimento de Competências (ADC) que são áreas responsáveis pelo suporte, criação, desenvolvimento e entrega do Portfólio de Projetos do INDT para os clientes, como:

- Plataforma;
- Sistemas;
- Criação de Produtos.

### **3.2.9 Localização - Polos**

O INDT tem quatro (4) Polos no Brasil, estão situados em:

- Manaus;
- Brasília;
- Recife; e
- São Paulo.

### **3.2.10 Patrimônio**

O diferencial do INDT são as pessoas. É isso que motiva o setor de Recursos Humanos, em conjunto com os outros departamentos, a investir alto na capacitação de seu público interno. Em 2014 esse investimento foi intensificado pelos cursos, treinamentos e participações em eventos que ajudam a trazer mais conhecimento e aprimorar habilidades. A programação e o conteúdo são elaborados a partir das avaliações de competências realizadas todos os anos, gerando o Plano Anual de Desenvolvimento.

Ao longo de sua existência, o instituto desenvolveu competências baseando se em uma metodologia de gestão moderna e no contínuo intercâmbio de seus

profissionais. O trabalho desenvolvido em cooperação com a Microsoft, governos, com as principais universidades e institutos de pesquisa do país e do mundo, favorecem seu compromisso com a pesquisa, capacitação de talentos, geração de patentes e produção científica. As necessidades e expectativas dos funcionários estão ligadas diretamente a esse propósito, de se manter atualizado, com apoio total da empresa no suprimento do conhecimento e desenvolvimento de novas competências tecnológicas.

Focado no desenvolvimento profissional e em antecipar as necessidades estratégicas do mercado, esse intercâmbio de conhecimento vem trazendo resultados expressivos como o desenvolvimento do ecossistema tecnológico, a conquista de prêmios, uma excelente reputação na comunidade de Pesquisa e desenvolvimento e a inigualável percepção de valor entre seus clientes – sem dúvida, uma vantagem competitiva sustentável. No INDT, as pessoas são o diferencial, e desafios são oportunidades. Todos esses atributos fazem do INDT o Parceiro natural para inovação que está de portas abertas para ajudar empresas e organizações no Brasil e América Latina a elevarem seu potencial inovador (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2014).

### **3.3 Histórico: retrospectiva**

Após a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, o Instituto conquistou, em 2007, a certificação na Norma ISO 9001 – Qualidade.

Como a sua premissa é aprendizagem contínua, intensificou os treinamentos na instituição, no que diz respeito à interpretação da norma ISO 9001 e quanto aos conceitos do *Scrum*. Com esta certificação o INDT tornou-se a primeira instituição certificada pela ISO 9001, no Brasil, e permanece utilizando essa abordagem oficialmente na realização do produto.

Em setembro de 2013, a Nokia anunciou um acordo e vendeu os seus negócios de *Devices & Services* para a Microsoft. Continuou usando a sigla INDT, mas alterou sua identidade para Instituto de Desenvolvimento Tecnológico, com a transformação da sigla de INdT, para INDT.

## 4 METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa. Nele serão apresentadas a caracterização da pesquisa, o campo de investigação e a instituição envolvida no estudo de caso. Apresentam-se, ainda, instrumentos utilizados para a coleta de dados e a forma como foram analisados e tratados os dados obtidos no decorrer da pesquisa.

### 4.1 Delineamento da pesquisa e métodos de investigação

A metodologia adotada para o desenvolvimento desta pesquisa terá como base orientadora as diretrizes que determinam o delineamento de um Estudo de Caso.

O Estudo de Caso ainda é muito questionado como método de pesquisa dentro do campo da ciência social. Segundo Yin (2001) os estudos de caso são qualificados como se não tivesse precisão, objetividade e rigor científico suficientes.

Apesar disto, os Estudos de Caso têm sido uma estratégia importante para o pesquisador. Yin (2001, p. 19) afirmou que “independentemente do tipo de estudo de caso, os pesquisadores devem ter muito cuidado ao projetar e realizá-los, a fim de superar as tradicionais críticas que se faz ao método”.

Gil (2010) apontou o estudo de caso como uma forma profunda e exaustiva do estudo de um ou poucos objetos, de forma que o conhecimento amplo e detalhado seja permitido. Exige um estudo intensivo, em que se considera, em específico, a compreensão como um todo do conteúdo pesquisado, isto é, trazendo a necessidade de uma fundamentação teórica consistente e capaz de trazer a compreensão do todo.

O estudo de caso não tem como objetivo propor, de maneira precisa, o conhecimento das características de uma população, mas, sim, de oferecer uma visão global do problema, ou então, identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados.

Creswell (2010 *apud* GIL, 2009) enfatizou que o estudo de caso é “um fenômeno limitado pelo tempo e atividade (programa, processo, instituição ou grupo social) e uma coleta detalhada de informações, utilizando como instrumentos uma

variedade de procedimento de coleta de dados durante um período de tempo definido”.

Entende-se que a metodologia escolhida para idealização do estudo é um dos principais responsáveis, se não o principal, para reconhecimento científico do estudo (DEMO, 2003).

Definido de outra forma, “o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo, com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise de dados.” (YIN, 2001, p. 33). Desse modo, então, o estudo de caso não se caracteriza como uma maneira específica para a coleta de dados nem simplesmente uma característica do planejamento de pesquisa em si; é sim uma estratégia de pesquisa abrangente. Além disso, o estudo de caso vem sendo utilizado com frequência pelos pesquisadores sociais, visto servir a pesquisas com diferentes propósitos, como:

- explorar situações da vida real cujos limites não estejam claramente definidos;
- descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitem a utilização de levantamentos e experimentos (YIN, 2001).

O estudo de caso pode ser utilizado tanto em pesquisas exploratórias quanto em descritivas e explicativas. Cabe destacar, no entanto, que existem limitações em relação ao estudo de caso.

Para a classificação da presente pesquisa, adotou-se o método proposto por Vergara (2005), quanto aos fins e aos meios da investigação.

Quanto aos fins, este estudo classifica-se como descritivo.

A pesquisa descritiva, segundo Vergara (2005), tem como objetivo a exposição de características de determinada população ou fenômeno, entretanto, não estabelece o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora possa servir como fundamento para o exercício de tal explicação.

A pesquisa descritiva ordenou os dados, sem o objetivo específico de comprovar ou refutar outras hipóteses, de forma a abrir espaço para que novas pesquisas sejam realizadas, fundamentando-se na experimentação. O investigador, quando em pesquisa descritiva, busca observar, registrar, analisar e correlacionar os fatos ou fenômenos, sem manipular seu objeto da pesquisa.

Definiu-se para realizar o estudo de caso uma organização estabelecida na Zona Franca de Manaus, por meio de análise de documentos institucionais disponibilizados por esta, cujos resultados serão estudados e analisados para aferir a melhoria com a aplicação da ferramenta educação corporativa.

Para o desenvolvimento do estudo, além das técnicas da pesquisa descritiva, foi adotada a revisão bibliográfica oriunda de outros autores recentes sobre a temática “Universidade Corporativa”. Neste aspecto a pesquisa atendeu ao anseio de aprofundamento do conhecimento sobre as características da empresa INDT, como seus colaboradores atuam e desenvolvem seus trabalhos de rotina, os problemas que surgem, valores e outros princípios adotados por ela.

Assim, foi descrito um cenário sobre o tema no Brasil e no mundo, baseado em literatura recentemente publicada, no campo da educação corporativo como ferramenta de destaque para o alavancamento dos negócios empresarias do INDT.

Essa pesquisa se enquadrou em múltiplas classificações e empregou uma abordagem quali-quantitativa a respeito do tema abordado e teve quanto à sua tipologia, um cunho bibliográfico e documental, vez que todo estudo, independente da área abordada, exige um rastreamento prévio, quer para o levantamento da situação do problema, como para a fundamentação teórica em que se apoiou para desenvolver o tema, ou mesmo para justificar os limites e contribuição da própria pesquisa.

Segundo Malhotra (2006, p. 155) as pesquisas quantitativa e qualitativa apresentam as seguintes características:

Pesquisa quantitativa: Metodologia de pesquisa que procura quantificar os dados e, geralmente aplica alguma forma de análise estatística.

Pesquisa qualitativa: Metodologia de pesquisa não-estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema.

## **4.2 Planejamento operacional**

Foi definido como alvo da pesquisa uma empresa do ramo tecnológico, instalada no Polo Industrial de Manaus, cuja autorização para o estudo de caso foi previamente concedido. Segundo Creswell (2010), selecionar o local de pesquisa por conveniência do autor é dos métodos comuns às pesquisas sociais.

A organização foi escolhida pela localização geográfica, pela facilidade e disponibilidade das informações necessárias para o presente estudo, além de ser uma empresa que tem como foco o desenvolvimento de competências nos colaboradores.

O período definido para aplicação da pesquisa foram os anos de 2011 a 2014.

### **4.3 Coleta de dados**

Segundo Gil (2010) estudo de caso pode ser considerado um delineamento em que são utilizados diversos métodos e técnicas de coleta de dados, como por exemplo, a observação, a entrevista e a análise de documentos.

Os dados iniciais para embasamento da pesquisa foram levantados e colhidos por meio de livros, artigos científicos, teses e dissertações cujo tema se circunscreveu ao foco da pesquisa.

A coleta dos dados principais foi realizada *in loco* na empresa Instituto de Desenvolvimento Tecnológico (INDT) até atingir a etapa de análise dos dados e seus respectivos resultados.

Porém, os dados principais que não se configuram como material de pesquisa teórica foram extraídos de farta documentação interna da empresa pesquisada, ao disponibilizarem seus relatórios, planos e fichas de cadastros dos funcionários, extraídos os nomes para fins de desidentificação dos colaboradores internos, anuários publicados e divulgados. Essa documentação foi disponibilizada pelo INDT, sem nenhuma objeção ou entrave, o que funcionou como elemento facilitador da pesquisa em tela.

Também foram utilizados os relatórios dos últimos 4 (quatro) anos, publicações estas que contêm em detalhes os cursos oferecidos, as parcerias firmadas, prêmios, inovações, criações, etc., permitindo, desta forma, ao pesquisador a análise dos mesmos que serão evidenciados em gráficos e planilhas.

Os dados subsidiários da pesquisa são reais e obtidos diretamente da empresa sendo, portanto, extraídos de fontes primárias. A pesquisa teve caráter essencialmente documental e de observação sistemática.

A análise documental foi realizada em documentos oficiais da organização, mais especificamente nos Anuários, relatórios e site institucional.

A observação tem como vantagem em relação a outras técnicas, a de que os fatos são percebidos diretamente pelo pesquisador, sem qualquer intermediação. Segundo Gil (2010) a observação sistemática permite ao pesquisador saber quais aspectos da comunidade, da organização, ou do grupo são significativos para alcançar os objetivos pretendidos.

A parceria dessas duas técnicas de coleta de dados permite ao pesquisador obter informações acerca da organização: o que as pessoas sabem, creem, esperam da empresa, o que pretendem fazer, como funcionam as estratégias da empresa etc.

#### **4.4 Tratamento e Análise dos dados**

Na primeira fase da pesquisa foi realizado um levantamento bibliográfico relacionado ao tema Educação Corporativa, onde foram apresentados os seguintes temas:

- a) Processo estratégico e a mudança de mentalidade nas organizações;
- b) Gestão de pessoas em um contexto atual e as mudanças de gestão da visão do setor de treinamento e desenvolvimento para o conceito de gestão por competências;
- c) A evolução da gestão do conhecimento;
- d) Contextualização da educação corporativa no mundo e no Brasil, apresentando algumas universidades corporativas que apresentam trabalhos relevantes;
- e) As novas tendências dentro desse novo conceito de desenvolvimento de pessoas e organizações.

Na segunda fase da pesquisa adotou-se a pesquisa quantitativa, utilizando-se através de relatórios de gestão e informações disponibilizadas pelo setor de Recursos Humanos/INDT. Os dados foram organizados em gráficos e tabelas, apresentando a caracterização dos participantes do Programa de Educação Corporativa do INDT, em relação à faixa etária dos colaboradores, tempo de serviço, instrução escolar e caracterização das participações.

Figura 10 - Caracterização dos Participantes do Programa de Educação Corporativa



**Fonte:** A autoria do Pesquisador.

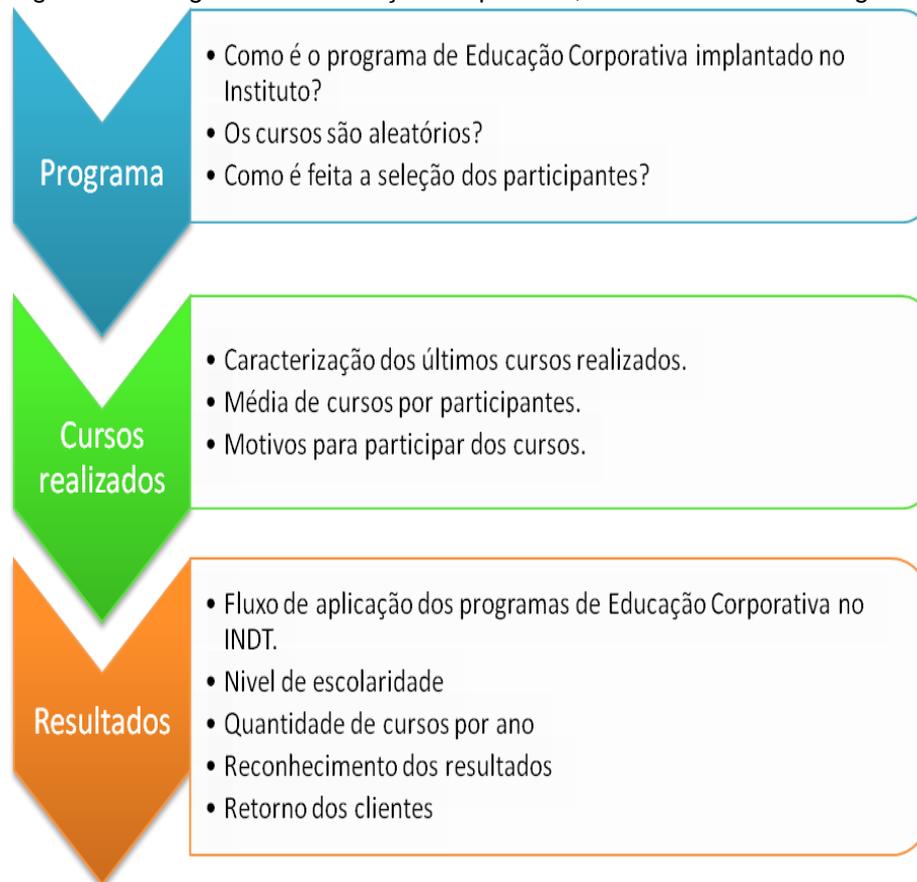
- **Faixa Etária:** qual o percentual de funcionários por faixa etária a organização possui em seu quadro de colaboradores, e destes quantos participam do programa de educação corporativa. Assim pode-se ter base que permita a comparação com o referencial teórico.
- **Tempo de Serviço:** conhecer a quantidade de meses/anos de trabalho dos colaboradores na organização e identificar se a sua participação no programa de Educação Corporativa reduz o *turnover*.
- **Instrução:** conhecer o grau de instrução dos colaboradores da organização o que é interessante, de acordo com o referencial teórico pode dificultar ou facilitar a implantação de programas de Educação Corporativa.
- **Caracterização das Participações:** identificar a quantidade de treinamento demandado por colaborador e quais foram as suas principais necessidades de desenvolvimento profissional para atender as necessidades da empresa.

Em um terceiro momento, a pesquisa passou a ter caráter qualitativo e exploratório. Segundo Bardin (1977) a o levantamento e a análise de conteúdo

permite a sistematização dos dados obtidos e podem ser trabalhados de forma quantitativa ou não.

Com a finalidade de levantar os pontos a serem observados e analisados nos documentos cedidos pelo INDT, utilizaram-se as ferramentas de elaboração de quadros e matrizes para apresentar como funciona o Programa de Educação Corporativa dentro da Organização estudada, quais os cursos e quais resultados esses treinamentos trazem para o desenvolvimento de novas competências pessoais e comportamentais, além da contribuição para a melhoria da produtividade e sustentabilidade do Instituto, conforme figura a seguir:

Figura 11 - Programa de Educação Corporativa, cursos e dados investigados



**Fonte:** Aatoria do Pesquisador.

O quadro a seguir apresenta de forma clara e objetiva todo o delineamento da pesquisa desde o questionamento inicial da pesquisa até a finalização e análise dos dados.

Quadro 9 - Delineamento da pesquisa

PERGUNTA					
Como é aplicada a educação corporativa e seus possíveis resultados no INDT?					
Objetivos		Etapas da pesquisa	Pontos de Análise	Coleta de Dados	Tratamento e análise dos dados
Geral	Específicos				
Analisar os reflexos da educação corporativa no incremento qualitativo e quantitativo na produtividade da organização INDT.	Descrever o conceito e características principais da educação corporativa nas organizações, identificando os resultados e benefícios dela derivados.	Conhecer a organização e seus programas de Educação Corporativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Caracterização dos participantes do Programa de Educação Corporativa;</b></li> <li>• <b>Caracterização do programa e cursos</b></li> <li>• Programas de desenvolvimento de pessoas alinhados às estratégias do negócio.</li> <li>• Difusão da estrutura do negócio (Missão, visão, valores e objetivos estratégicos).</li> <li>• Cultura e clima organizacional;</li> <li>• Atitudes e comportamentos;</li> <li>• Construção de um processo participativo na tomada de decisões.</li> <li>• Programas de qualificação de pessoal;</li> <li>• Metodologias educacionais (métodos de ensino, técnicas e recursos), dentro e fora da organização;</li> <li>• Aprendizagem compartilhada;</li> <li>• Banco de ideias.</li> </ul>	<p>Levantamento bibliográfico</p> <p>Elaboração de gráficos.</p> <p>Elaboração de quadros.</p>	Elaboração do referencial teórico relacionado ao tema “Educação Corporativa”.
	Identificar as práticas de educação corporativa no INDT	Descrever os modelos de Educação Corporativa adotados pela empresa e seus resultados.			Análise quantitativa baseada nos relatórios de gestão e informações disponibilizadas pelo setor de Recursos Humanos, apresentando a caracterização dos participantes do programa de educação corporativa e o índices de produtividade no período determinado na pesquisa
	Identificar os ganhos de produtividade, nos aspectos qualitativos e quantitativos, com a implantação da educação corporativa no Instituto de Desenvolvimento Tecnológico (INDT).	Analisar os dados disponibilizados à luz do referencial teórico.			Análise qualitativa para apresentar programas de qualificação (cursos e treinamentos) e as parcerias realizadas pela organização.

## 5INDT: O ESTUDO DE CASO E SEUS RESULTADOS

O primeiro objetivo da pesquisa que se referiu à descrição do conceito de educação corporativa está presente em grande parte do referencial teórico capítulo 2 destinado a esse tema, bem como relaciona as características principais do que é educação corporativa, desenvolvendo de forma lógica e elucidativa, desde a sua origem nos anteriores Centros de Treinamento, depois Treinamento e Desenvolvimento e ao se perceber uma necessidade muito mais além do que realizavam, que foi a introdução desse novo conceito relativo ao que é educação corporativa, indo adiante ao detalhar as tendências atuais e até alcançar os primeiros passos para implantação de uma universidade corporativa na empresa.

Autores da grandeza de Eboli (2014), Tarquínio (2013), Dias (2012) e outros, apontam sistematicamente, ao se referirem à educação corporativa, UCs, como instrumento de grande valia para as corporações, que apesar de ser uma ferramenta importante, esta dificilmente é avaliada em relação aos resultados propostos, esperados e/ou obtidos com a sua implantação, pois se limitam às análises mais operacionais, consideradas básicas, deixando de lado o aspecto estratégico.

Apesar das dificuldades enfrentadas pelas empresas para realizarem essas aferições dos resultados, registra-se aqui a importância de realizá-la nesse nível, ou melhor, em todos os níveis, seja operacional, tático ou estratégico, avaliando o resultado de forma global e ao mesmo tempo independente em seus níveis, de modo que as estratégias de operações sejam revistas quando se fizerem necessárias ao aprimoramento dos resultados.

Ainda citando Eboli (2014), ela afirma a real necessidade de exibir os resultados oriundos da aplicação da educação corporativa, com o respectivo retorno do investimento aplicado com o fito de garantir a dotação orçamentária e a credibilidade da empresa. Assim, o acompanhamento simultâneo dos indicadores relativos a programas realizados, horas de treinamento, envolvidos nos cursos, etc., são os mais realizados, deixando-se de lado o estratégico que se ressentiu da utilização de métricas para tal fim, alinhando as ferramentas corporativas de controle na área estratégica como o BSC que permite e promove visibilidade nas avaliações.

Dito isto, o estudo sobre o INDT se inicia demonstrando que é uma organização que desenvolve inúmeras atividades em simultaneidade, caracterizando-se como uma empresa bastante produtiva em bens e serviços

oferecidos à sociedade, sempre primando pela geração do conhecimento com a participação de todos os seus colaboradores; dentre elas estão citadas algumas que auxiliam na compreensão do formato e caracterização da empresa, iniciando-se com as parcerias identificadas a seguir, que por si só são bastante significativas no conceito de aprender.

- O projeto Design Participativo no Ensino Médio, em colaboração com a Universidade Federal do Amazonas (UFAM), estabelecendo a consolidação do Programa de Cooperação com a UFAM que em 2011 completou 2 anos.
- O Instituto de Computação (ICOMP) – com o projeto de recuperação da informação: soluções para a nuvem e Testes: uma excelência em validação de *software*.
- Trabalha-se a ideia, transformada em meta, de alteração do Departamento de Ciência da Computação da Universidade Federal do Amazonas num centro de excelência no que se refere à área de verificação e validação de *software*.
- Outros parceiros, como empresas, projetos, instituições públicas e privadas, compõem com o INDT e firmam acordo de cooperação, por exemplo, através da Fundação Nokia de Ensino, compartilhando conhecimentos, promovendo o desenvolvimento científico e fomentando a cultura de inovação. Mapear e selecionar os melhores talentos da Fundação Nokia para que depois de formados, os alunos escolhidos possam fazer parte de grandes projetos e terem a oportunidade de catalisar o desenvolvimento tecnológico no INDT, constituem alguns de seus objetivos de primeira linha.
- No ano de 2010, o INDT capacitou profissional de empresas e órgãos governamentais na cidade de Brasília, na área de redes de telecomunicação 4G e *LongTermEvolution* (LTE). Essas demandas emergiram das organizações interessadas em conhecimento, cujo intuito é analisar e poder usufruir de uma prática diferenciada em serviços que já são ofertadas pelas operadoras de telefonia. Ainda em 2011, foram concretizados diversos treinamentos para profissionais engenheiros e relacionados ao segmento tecnológico.

- Além da UFAM outra parceria que merece destaque é a firmada entre a Fundação Centro de Análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica (FUCAPI) e o INDT.

O INDT já possuía uma significativa rede de colaboradores em 2011 como estratégia de crescimento conjunto, fato que continua a implementar, consolidando seu conceito nacional e internacional. Através dessa colaboração que se encontra sedimentada há anos, as instituições governamentais, instituições privadas, centros de pesquisa, etc., atuando em conjunto, promovem o desenvolvimento da ciência e propulsionam a cultura da tecnologia e da inovação.

Os clientes do INDT são definidos com base na identificação de empresas que se entrossem com as Áreas de Competências do Instituto. Na maioria das vezes são empresas referência nos mercados em que atuam, e apresentam um retrospecto de investimento em P&D, podendo inclusive já haver atuado como parceiros da Nokia em determinadas áreas tecnológica.

A figura seguinte demonstra algumas de suas parcerias com o Governo Federal, Centros de Pesquisa em vários países e algumas Universidades nacionais e estrangeiras.

Quadro 10 - Parcerias com Centros de Pesquisa

<b>Centros de Pesquisa</b>	Center for Advanced Life Cycle Engineering (CALCE) Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife (C.E.S.A.R.) Centro de Excelência em Tecnologia de Software do Recife (SoftexRecife) Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE) Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações (CPqD)
----------------------------	---

Fonte: Anuário 2011.

Quadro 11 - Parcerias com o Governo

<b>Governo</b>	Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) Departamento de Agricultura das Filipinas Ministério da Ciência e Tecnologia Ministério da Saúde e do Bem-Estar Social da Libéria Ministério das Comunicações Ministério das Relações Exteriores da Finlândia Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia do Amazonas (SECT-AM) Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (SECT-RN) Secretaria de Estado de Saúde do Amazonas (SUSAM) Tribunal de Contas da União (TCU)
----------------	---

Fonte: Anuário 2011.

Quadro 12 - Parcerias com Universidades e Faculdades

<b>Universidades parceiras e Faculdades</b>	Faculdade IDEZ Faculdade Martha Falcão Fucapi Fundação Ajuri Fundação Paulo Feitoza Fundação Universidade Federal do Amazonas (FUA) Helsinki University of Technology (TKK) Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG) Instituto Federal do Amazonas (IFAM) Instituto Nacional de Telecomunicações (INATEL) Instituto Tecnológico Vale (ITV) Microsoft Paladium Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) Shanghai University, China Seagate Solutions Network (NSN) Tampere University of Technology (TUT) Technical University of Dresden (TU Dresden) Technical University of Munich (TUM) The University of Texas at Arlington (UTA) Universal Instruments Corporation Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) Universidade de Brasília (UnB) Universidade de São Paulo (USP) Universidade do Estado do Amazonas (UEA) Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) Universidade Estadual do Ceará (UECE) Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP) Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) Universidade Federal do Amazonas (UFAM) Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) Universidade Luterana do Brasil (Ulbra) UniversidadePositivo University of Maryland (EUA)
---	---

Fonte: Anuário 2011.

### 5.1 Projetos de inclusão social

O INDT em suas atividades nunca desmereceu a responsabilidade social enquanto empresa geradora do conhecimento. Deste modo, prossegue realizando projetos que contribuem para a inclusão de pessoas com deficiência visual e auditiva ao criar um ambiente saudável que lhes auxilie na independência e dignidade pessoal ao empregar as tecnologias móveis por ele geradas.

O projeto **Audioguia** surge com este objetivo sendo um protótipo de tecnologia que emprega mensagens de áudio no celular para fornecer informações

sobre locomoção e localização em ambientes públicos destinados a portadores de deficiência visual.

Outro projeto desenvolvido pelo INDT com bastante significância é o que apresenta interfaces para celular baseadas em sopro. “O objetivo era fazer com que usuários que não podem controlar o celular com as mãos pudessem fazê-lo com o sopro. Esse método difere do reconhecimento de voz porque, além de atender usuários mudos, é mais discreto”. Além disso, a solução baseada em *software* é mais barata e acessível”, segundo depoimento de Jackson Feijó, um dos representantes do INDT presentes no evento de lançamento da tecnologia (ANUÁRIO INDT, 2011).

## **5.2 Caracterização dos Participantes do Programa de Educação Corporativa**

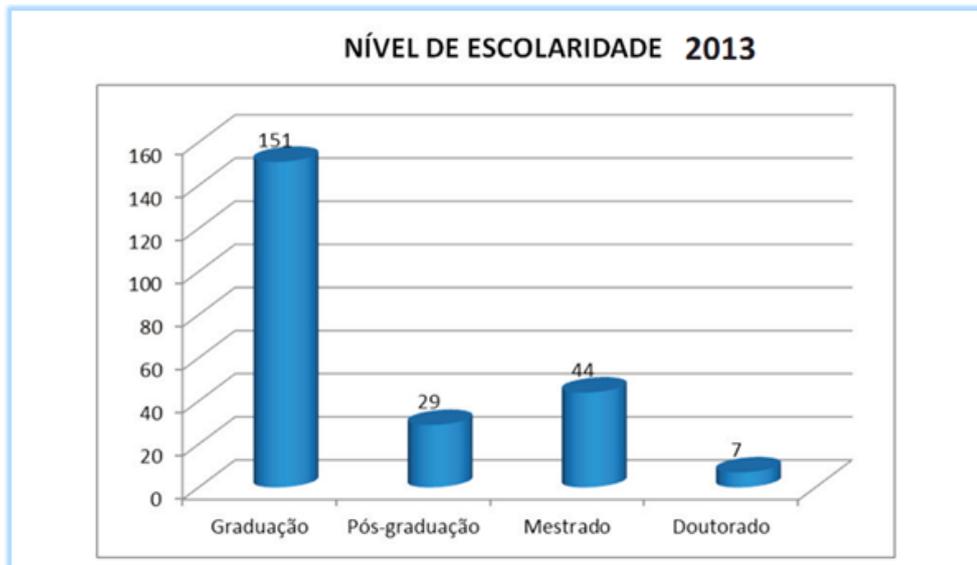
Quanto ao segundo objetivo confrontando com os resultados obtidos, pode-se dizer que, ao empregar a educação corporativa e os benefícios advindos como *feedback* ao INDT, organização que desenvolve suas atividades dando ênfase ao trabalho em equipe num processo colaborativo, se unindo em parcerias, tanto para desenvolver produtos, como outros inventos, tecnologias, etc., como atuando em conjunto com organizações, universidades, faculdades e outros organismos similares, de forma a estabelecer a chancela para certificar e qualificar seus colaboradores internos, os gráficos por si só retratam os resultados.

Outros tópicos seguintes demonstram a execução do objetivo 2.

### **5.2.1 Instrução dos funcionários**

O gráfico 1 espelha a realidade do nível de escolaridade dos colaboradores diretos e internos do INDT. Em 2013, o total de colaboradores atingia o número de 251 funcionários, demonstrando que deste total 151 possuem graduação, 29 estão em cursos de pós-graduação desenvolvidos em parcerias com várias universidades locais ou em outros estados, 44 já possuem a formação em mestrado e 7 com o nível de doutor ou em formação, no Brasil ou em outros países. Pelo fato da aprendizagem ser constante, esse gráfico atualmente já está alterado pela formação contínua exigida e estimulada pela própria organização em que trabalham.

Gráfico 1 - Nível de escolaridade no INDT - 2013

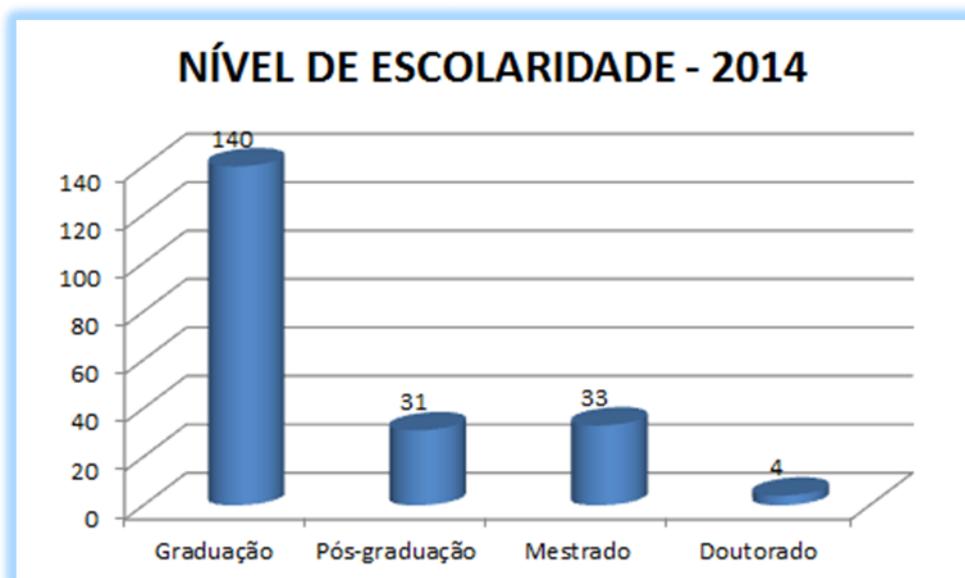


Fonte: Relatório de Gestão (2013).

Registra-se aqui que a política educacional da empresa tem um modelo para ser executado em longo prazo para qualificar seus colaboradores, vez que subsidia os estudos dos mesmos, incluindo a todos sem exceção, conforme informações contidas nos anuários e nos Relatórios de gestão.

O gráfico 2a seguir apresenta o grau de instrução de seus colaboradores em 2014, a partir do nível superior até a qualificação de cursos *stricto sensu*, configurando-se em 208 funcionários em processo de estudo formal ou com qualificação.

Gráfico 2- Grau de instrução funcionários INDT em 2014

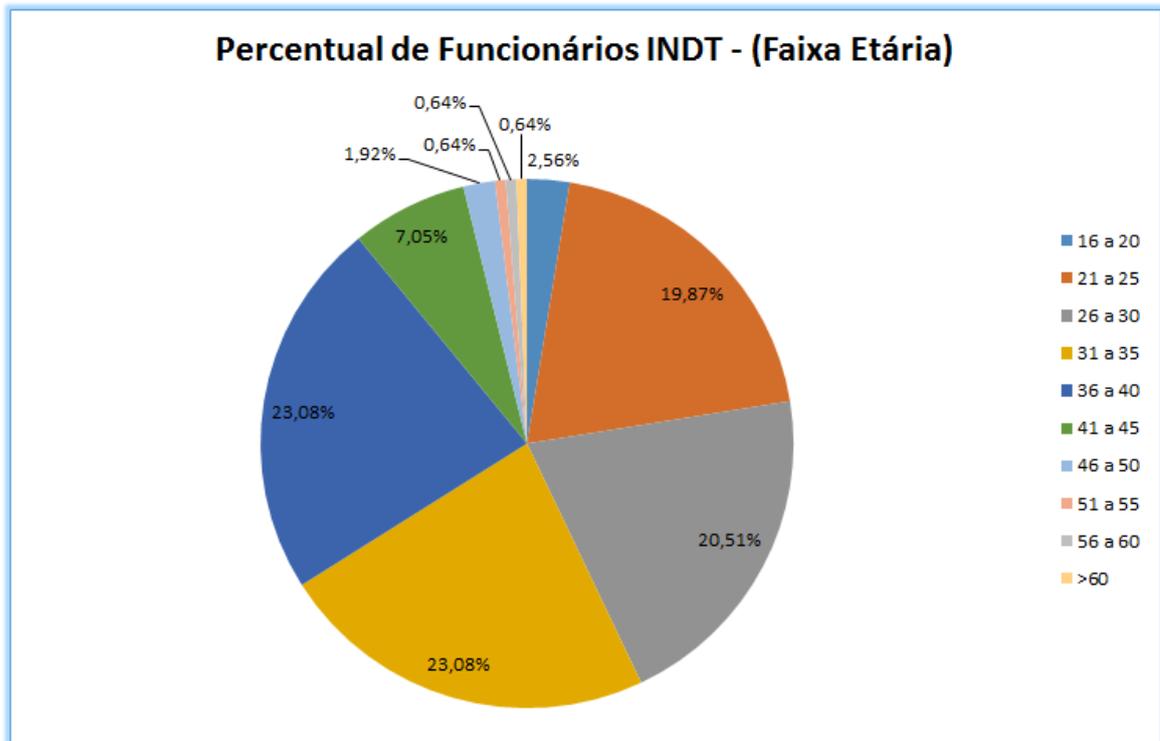


Fonte: INDT (2015).

### 5.2.2 Faixa Etária

O gráfico2 oferece uma visão em termos percentuais de funcionários divididos em faixa etária de 16 anos até o máximo de 61 anos, demonstrando que nas faixas de idade que abrangem de 31 a 40 anos estão incluídos o maior percentual de funcionários, porém sem desprezar a experiência de funcionários com idade mais avançada.

Gráfico 3 - Faixa etária dos funcionários do INDT

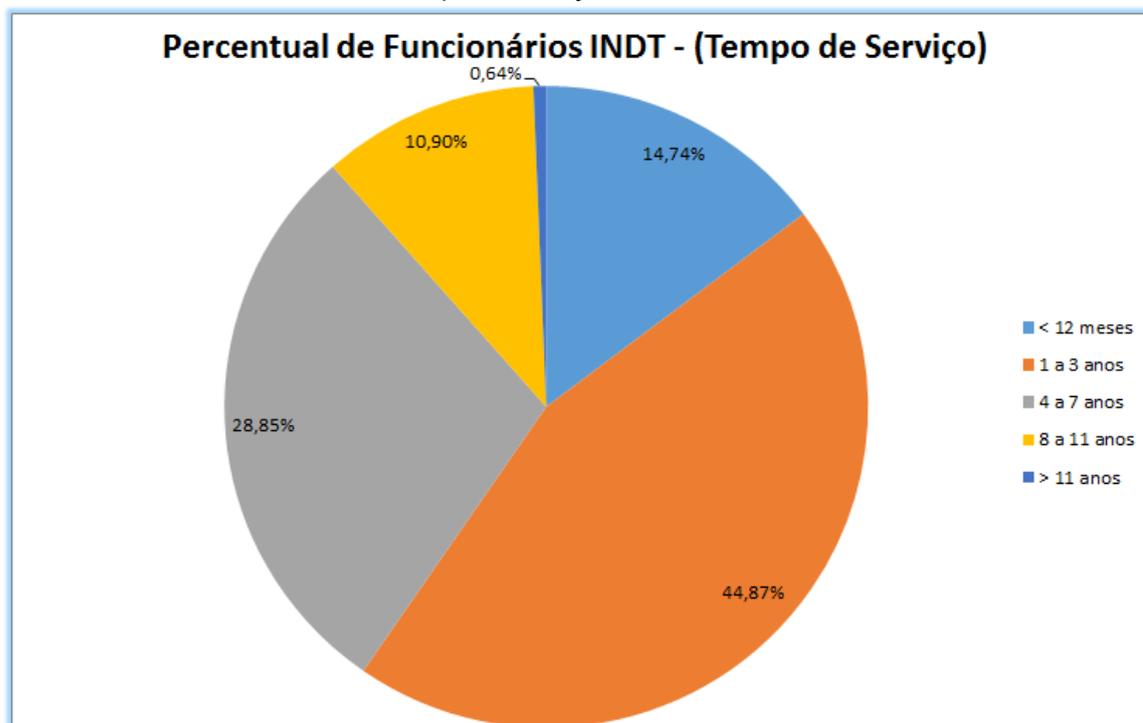


Fonte: INDT (2015).

### 5.2.3 Tempo de serviço

Neste gráfico3 a fatia mais significativa em termos percentuais se concentra entre a permanência na empresa de 1 a 3 anos e entre 4 a 7 anos, confirmando o gráfico sobre *turnover* que também apresenta um índice baixo por todas as precauções tomadas pela empresa no sentido de adaptação do funcionário, acolhimento e investimento maciço em aprendizagem contínua.

Gráfico 4 - Tempo de serviço dos funcionários do INDT



Fonte: INDT (2015).

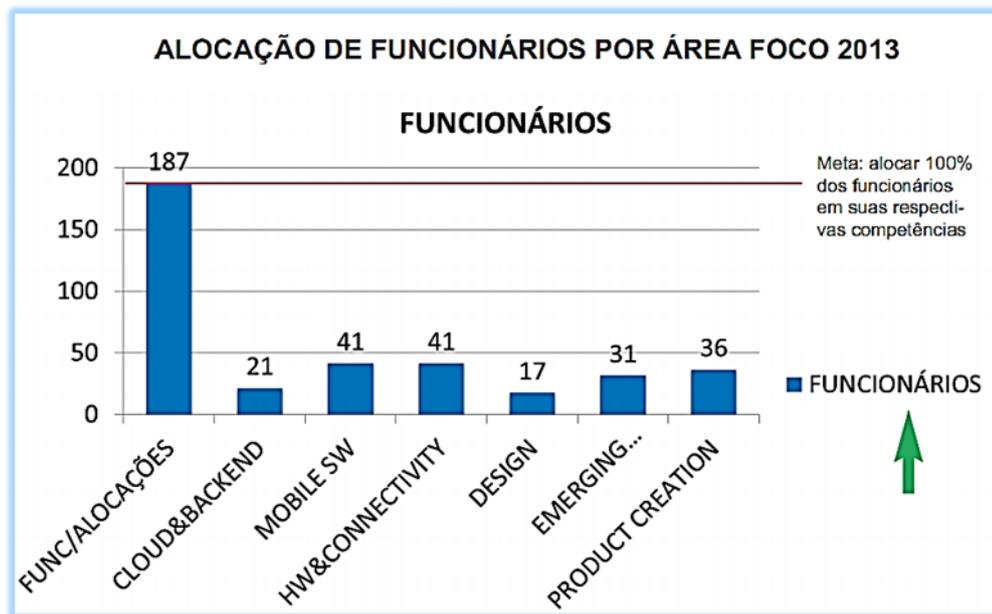
#### **5.2.4 Alocação dos funcionários por área**

Assim como todas as organizações, o INDT integra um mercado que se altera constantemente, pois atualmente, com a globalização e a velocidade com que as informações giram e se modificam, as tecnologias seguem também o mesmo passo. Nesse contexto, seus clientes e empregados inseridos em uma atividade no decorrer de um ano, também se alternam no envolvimento com determinada atividade.

Referindo-se ao último espelho extraído no ano de 2013, tem-se a alocação dos seus colaboradores por área de foco, conforme o gráfico4,a seguir:

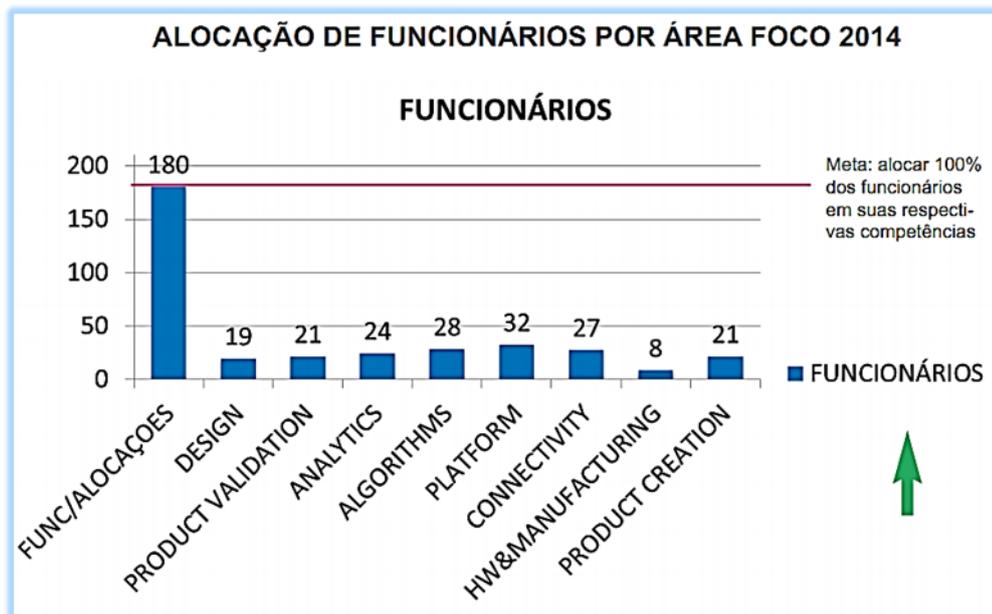
Essa informação apresenta certo relevo ao referir-se ao nível de competência individual do colaborador do INDT, que permite o envolvimento em mais de um projeto de um mesmo colaborador, reiterando a característica de educação corporativa ao criar e atualizar competências ao se tratar de tecnologias e inovação, desenvolvendo e melhorando os conhecimentos continuamente.

Gráfico 5 - Alocação dos funcionários - 2013



Fonte: Relatório de Gestão (2013).

Gráfico 6 - Alocação dos funcionários - 2014



Fonte: Relatório de Gestão (2014).

Os dois gráficos registram a alocação dos colaboradores por áreas e projetos e espelham os anos de 2013 e 2014, favorecendo o clima organizacional onde todos exercem suas atividades de acordo com afinidade em cada projeto.

As “Áreas Foco” estão ligadas diretamente à estruturação do portfólio do INDT, e se tornam responsáveis por guiar as ações de P&D de uma maneira macro, dentro do instituto.

Essas áreas de competências e subáreas apresentadas nos gráficos 4 e 5, contam com o suporte das Áreas de Desenvolvimento de Competências, e suas atividades estão descritas e traduzidas no quadro a seguir:

Quadro 13 - Áreas foco, equipes e atividades

ÁREA DE COMPETÊNCIA	EQUIPES	ATIVIDADES
<b><u>PLATFORMS</u></b> <b>(Plataformas)</b>	<i>Emerging Technologies</i> <i>(Tecnologias emergentes)</i>	Combina a experiência de <i>software</i> de código aberto e interface com o usuário. O trabalho de software está focado na pesquisa e desenvolvimento relacionados com plataformas e soluções baseadas em <i>software</i> Código Aberto.
	<i>Design</i>	A área de interface do usuário fornece serviços e competências para todo INDT na área de usabilidade, interfaces de usuário e concepção do produto. A área conta com designers que trabalham desde a concepção de ideias para a definição das interações até aspectos visuais dos aplicativos.
	<i>Analytics e Algorithms</i>	<b>Algoritmos &amp; Analítica</b> , com foco em: algoritmos HCI inteligentes, eficiência energética, modelagem de desempenho e Previsão, otimização de Software, Visão Computacional, inteligência Visual e Contextual, Machine Learning, modelagem estatística, multimídia Analytics e laboratório de dados avançados.
<b><u>SYSTEMS</u></b> <b>(Sistemas)</b>	<i>Cloud &amp; Backend</i>	<b>Nuvem e Infraestrutura</b> - Cria, desenvolve e fornece ao Portfolio de Projetos do INDT competências e recursos com base em uma estrutura que inclui o desenvolvimento ágil, desenvolvimento da plataforma, pesquisa, desenvolvimento de competências, infraestrutura e colaboração.
	<i>Mobile SW</i>	<b>Mobile Software</b> - Desenvolve competências alinhadas com o <i>roadmap</i> tecnológico da Nokia, a fim de dar suporte aos projetos com as pessoas certas. A equipe está empenhada em aumentar a maturidade de desenvolvimento de software móvel, criando um modelo de entrega de <i>software</i> comum e um desenvolvimento multi-plataforma, além de apoiar o ecossistemas Nokia através de seus evangelistas.
	<i>HW &amp; Connectivity</i>	<b>Hardware e Conectividade</b> - Esta subárea é responsável pelas competências e recursos relacionados aos futuros habilitadores de tecnologias que incluem implementações de algoritmos e protocolos para conectividade móvel e de banda larga, avaliação de desempenho do terminal móvel que envolve personalização variante para produtos Nokia; e melhorias de desempenho de rede, incluindo a gestão da infraestrutura do Laboratório de Telecom.
	<i>HW &amp; Manufacturing</i>	<b>Hardware e Manufatura</b> - com foco em: <i>Hardware</i> e design mecânico, manufatura e engenharia de teste, otimização de fluxo de material e RFID.
<b><u>PRODUCT CREATION</u></b> <b>(Criação de Produtos)</b>	<i>Project</i> <i>Program &amp; Product Management</i> <i>Product Validation &amp; Testing</i>	Responsável pelo desenvolvimento das habilidades voltadas para o gerenciamento de projetos, programas e validação de produtos.  A área está focada em garantir que as entregas do INDT vão atender as expectativas dos clientes por meio da compreensão das suas necessidades e através do constante aprimoramento de competências e processos.

Fonte: Relatórios de Gestão (2013; 2014).

Esse indicador operacional registrado no mapa de indicadores e metas oferece base ao indicador estratégico que visualiza desenvolver seus funcionários no percentual de 100%, bem como a oportunidade de alocar cada funcionário na área foco do INDT, pertinente a sua competência individual. Isto significa dizer que funcionário desenvolvendo atividade onde tem a sua *expertise*, significa melhores resultados e satisfação do mesmo, o que fatalmente ensejará a um rendimento mais expressivo como contrapartida.

No ano passado (2014), o INDT reformulou suas Áreas Foco, reorganizando o trabalho o que alterou seus indicadores operacionais, e, como consequência o RH abraçou o desafio de realizar um levantamento de todas as suas competências, mapeando-as, de forma a alocá-las nas novas áreas definidas, trazendo para si a *expertise* de cada colaborador. Esse indicador promove impacto no indicador estratégico Portfólio *Scorecard*, vez que é impossível os projetos se desenvolverem caso os funcionários com suas habilidades e *expertises* estiverem inseridos na área que não lhe são afins, trazendo como consequência o *déficit* na eficiência dos projetos que estão em andamento. Portanto, um trabalho de grande porte e cuidadosa observação esse levantamento das habilidades e competências individual.

Neste novo modelo de trabalho surge o Gerente de Linha, deixando aos gestores de projetos a sua execução, enquanto o primeiro se ocupa com as pessoas da área tecnológica e de seu desenvolvimento. Identificados os colaboradores que serão alocados em cada projeto, é verificada a sua competência e no caso de não possuí-la este será treinado para tal ou localizado no mercado, de forma que o projeto venha a ser desenvolvido da melhor forma possível.

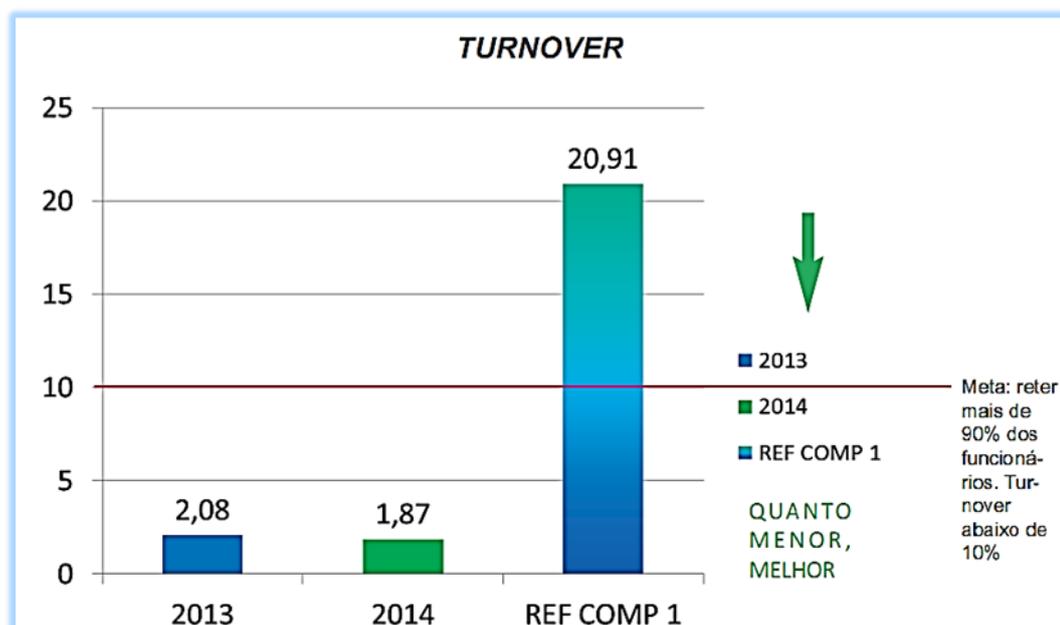
### **5.2.5 Turnover**

Esse quadro apresenta um resultado de baixo índice de *turnoverem* face da qualidade de vida profissional desenvolvida pelo INDT, empresa onde cada colaborador atua de forma espontânea, em projetos de ponta, criando constantemente inovações tecnológicas. Verificou-se, então, que a rotatividade dos colaboradores pode ser inferida como muito baixa, o que equivale dizer que a permanência deles é proporcional ao bom clima organizacional que vivenciam na empresa estudada, desde o momento de sua contratação, quando cada colaborador

novo é apresentado a todos os outros, diferenciando-se da política de acesso de outras organizações consideradas comuns.

No INDT, estes indicadores são considerados estratégicos, vez que as metas acompanham a sua estratégia macro. Com os investimentos no desenvolvimento das competências dos funcionários, ocorre um baixo *turnover* e a consequente retenção dos talentos se firma, com meta assentada em menos de 10% conforme está demonstrado graficamente.

Gráfico 7 - Índices de Turnover no INDT em 2013 e 2014



Fonte: Relatório de Gestão (2014).

Prosseguindo na análise, esse é um indicador estratégico do INDT, constante da tabela de indicadores e metas (RELATÓRIO DE GESTÃO 2014).

No caso de um baixo índice de *turnover* a empresa que investe em seus colaboradores, ao retê-los, diminui seus custos, sendo isso de grande significado e impacto financeiro para o instituto, pois são os funcionários que detêm o conhecimento e sua ausência prejudica a geração do conhecimento e a concretização de projetos de inovação. Sem funcionários não há razão para a existência do Instituto, conforme preceitua o Anuário 2011.

Outro fator relativo ao gráfico apresentado é que o INDT estimula seus funcionários, e até mesmo incita-os a participarem de eventos mundiais para adquirirem a *expertise* necessária com o fito de desenvolver novas tecnologias. Mundos e ideias novas se abrem numa perspectiva de geração contínua do conhecimento e inovação tecnológica quando os colaboradores se encontram

expondo e trocando ideias. Por essa razão, infere-se que a retenção do conhecimento é fator de ordem estratégica para o INDT. Aqui se registra mais uma vez a característica do INDT com o aspecto da educação corporativa em seu interior.

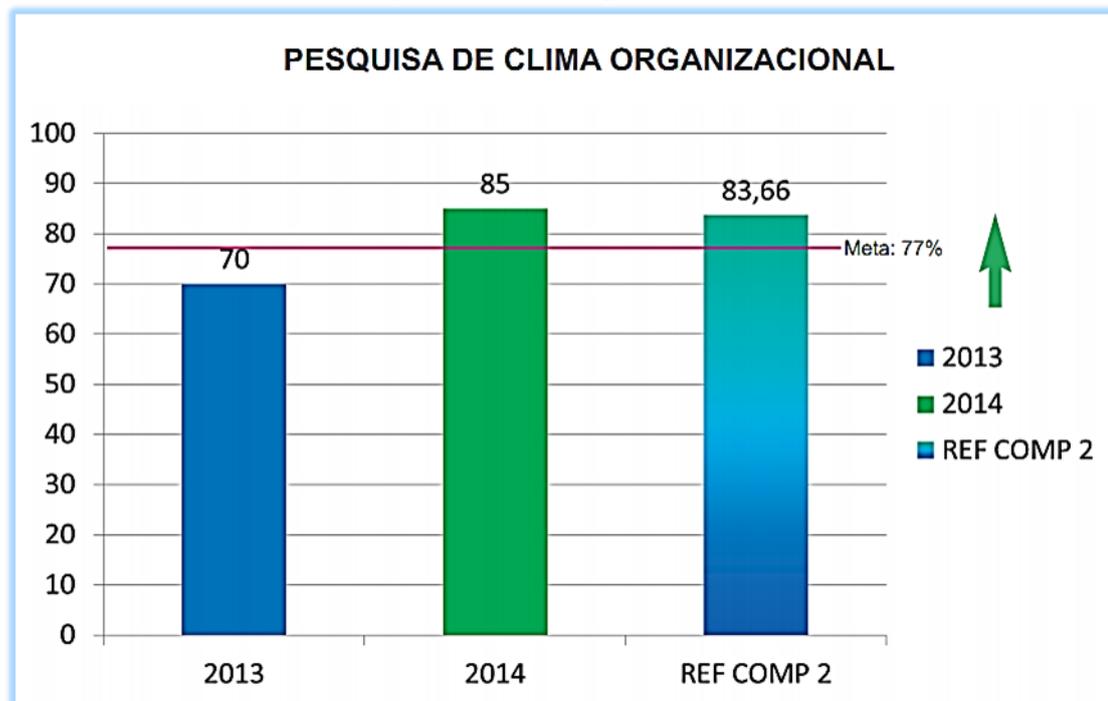
O dado REF COMP 1, refere-se a uma empresa amazonense que foi tomada como referencial para comparar o *turnover*, indicando que os resultados relativos a esse indicador é significativamente inferior ao da empresa em comparação, cujas características são: líder no segmento, com altos investimentos em gestão e desenvolvimento de seus funcionários, cuidando em desenvolvê-los e preocupados em sua retenção

Neste resultado apresentado, encontra-se atendido o objetivo 2, principalmente quando registra o baixo índice de *turnover*, com a consequente permanência dos funcionários na empresa, o subsídio empregado pelo INDT na qualificação de cada um e o permanente estímulo para qualificá-los.

### 5.3 Pesquisa de clima organizacional

A Pesquisa de Clima é um dos indicadores para mensurar o grau de satisfação dos funcionários do INDT. A meta acima de 70% é de favorabilidade geral.

Gráfico 8 - Pesquisa de Clima Organizacional - 2013 e 2014



Fonte: Relatório de Gestão (2014).

Esse indicador operacional impacta nas diretrizes macros do RH quando de seus resultados. O INDT tem por anseio tornar-se a melhor empresa para se trabalhar no Brasil, por essa razão esse resultado é de grande relevo para a organização.

Novamente é apresentado um referencial comparativo 2 na escala de 83,66% de clima organizacional e o INDT se destaca com os percentuais de 70% e 85% nos anos de 2013 e 2014, respectivamente, suplantando no último ano a empresa amazonense escolhida para comparação. Isto se deve ao bom ambiente organizacional onde os funcionários exercem suas atividades, movidos pelo desejo de fazer o melhor, empregando as suas melhores habilidades e competências em cada projeto onde são alocados. Essa empresa elencada para estabelecer o comparativo se destacou por três vezes no *ranking* do GPtW, portanto, empresa de significativo desempenho no mercado.

#### 5.4 Caracterização das participações em programas e cursos

A seguir o quadro 14 apresenta dois tipos de comparação: um comparando com os gastos totais do INDT apenas iLaw, incluindo os gastos com mão de obra e o outro apenas com as rubricas de gastos gerais sem a inclusão de RH + Infra:

Quadro 14 - Percentual comparativo de investimento nos últimos anos

<b>ANO</b>	<b>% s/ Gastos Totais iLaw</b>	<b>% s/ OPEX Geral</b>
<b>2010</b>	1,40%	3,16%
<b>2011</b>	1,06%	2,59%
<b>2012</b>	0,92%	3,98%
<b>2013</b>	0,90%	3,49%
<b>2014</b>	1,24%	6,77%

Fonte: INDT (2015).

Para melhor entendimento *Informatics Law* (iLAW) significa Lei de informática e *Operational expenditures* (OPEX), ou seja, Despesas operacionais com investimentos na empresa INDT.

Como já mencionado, constatou-se que no INDT o processo de inovação está atrelado à educação, constituindo mesmo um dos objetivos estratégicos da organização.

Essa aprendizagem é alcançada de várias maneiras: sejam por meio de visitas constantes a clientes ou pela participação em cursos, palestras, treinamentos, fóruns, congressos e afins, em nível internacional e nacional. A partir daí essa aprendizagem deve ser replicada a outras pessoas. Assim, o Instituto realiza programas permanentes de disseminação do conhecimento, como o *FutureFriday*, para os funcionários, e o de evangelização, para a sociedade.

A base da geração de produção científica e de patentes do INDT surge nesse contexto participativo, constituindo-se em fortes indicadores do nível de inovação da empresa.

Reiterando o caráter participativo dos colaboradores para aprimorarem seus conhecimentos, despertar novas ideias, criar novas tecnologias, o Relatório de Gestão 2014, publicado no ano seguinte, registra que em abril de 2014, o número total de colaboradores atingia o teto de 259 efetivos e estagiários, além de 16 funcionários terceirizados, todos distribuídos nas 4 unidades já mencionadas.

No ano de 2013, os funcionários em geral estiveram presentes em aproximadamente 100 eventos, com 2.329 horas de treinamento.

Em 2011 o INDT participou dos seguintes projetos:

- Brasil – ID desenvolvido pelo ENCATE;
- Destaque para a equipe de consultores em redes sem fio;
- Ainda em parceria com a UFAM, através do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Tecnologia Eletrônica e da Informação (CETELI) firmou um projeto de colaboração em *formal codeverification* para verificação estática de código C++, iniciado em setembro de 2011, com previsão de término para 2013.

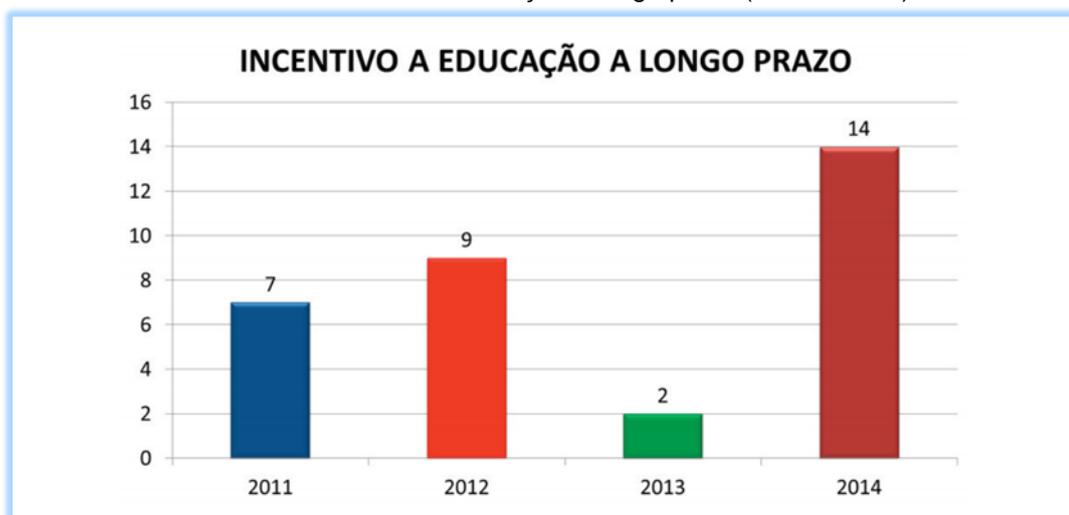
Também firmou parceria com a Fundação Centro de Análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica (FUCAPI), consagrada como atividade de sucesso encerrada no ano de 2010.

Acima estão citadas algumas das inúmeras parcerias firmadas pelo INDT.

#### **5.4.1 Incentivo a educação em longo prazo**

O gráfico 8 demonstra a evolução em quatro anos dos incentivos relativos à educação em longo prazo, com expressivo aumento no ano de 2014.

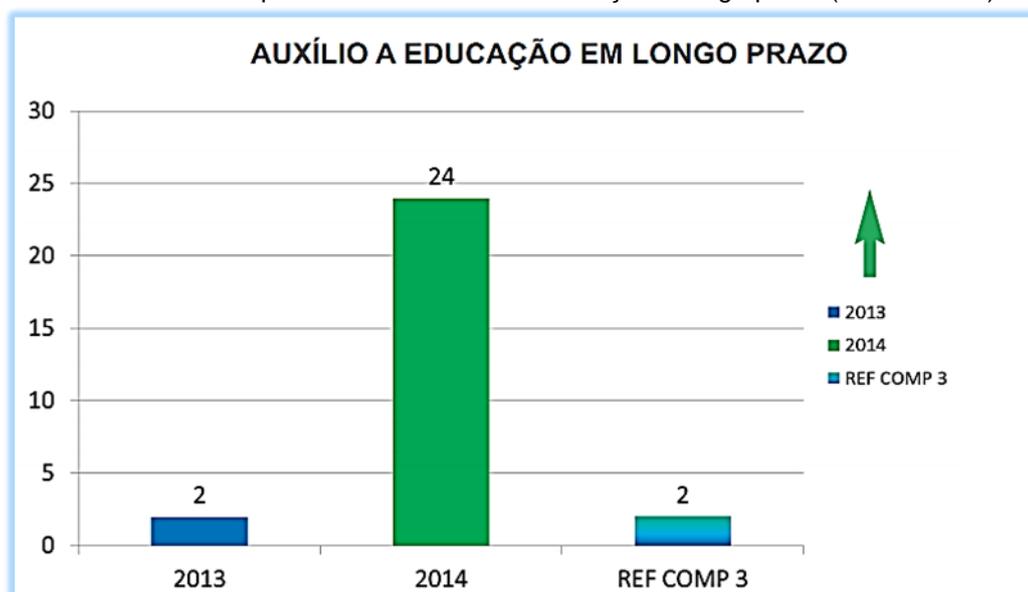
Gráfico 9 - Incentivo à educação a longo prazo (2011 a 2014)



Fonte: Relatório de Gestão (2014).

A evolução do desenvolvimento dos colaboradores é demonstrada pelo nível de escolaridade e neste aspecto o INDT atua propiciando a melhoria através da educação continuada, contemplando a todos com subsídio específico desde cursos de graduação ao nível de doutorado. Confirma deste modo o jargão “Organização que aprende”.

Gráfico 10 - Comparativo do incentivo à educação a longo prazo (2013 e 2014)



Fonte: Relatório de Gestão (2014).

O auxílio à educação em longo prazo, despendido pelo INDT outra vez é mensurado pelo gráfico anterior reiterando que o auxílio na área da educação formal extrapola a graduação se estendendo até ao nível de doutorado.

Quanto maior o nível de educação formal do colaborador, entendendo-se aqui principalmente os cursos *strictosensu*, mais abrangente se torna o nível de competitividade do Instituto, valorizando o seu ativo intelectual permanentemente.

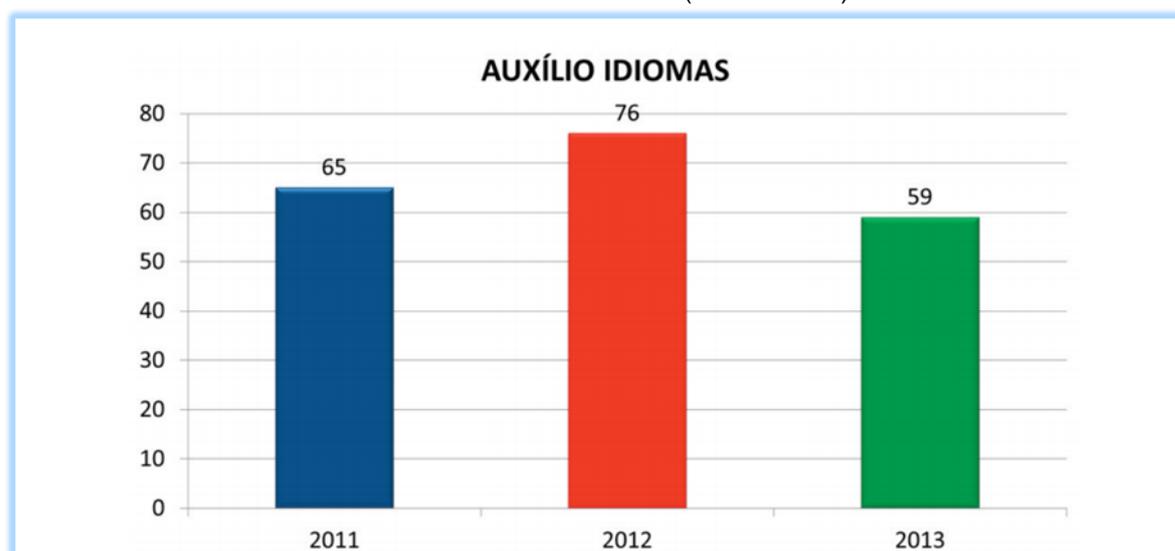
O INDT disponibiliza 50% do valor do curso para subsidiar os cursos de Graduação, de 50% a 90% para os cursos de Especialização, Mestrado e Doutorado, além de flexibilizar o horário do colaborador em curso.

O referencial comparativo 3, era de manutenção do índice 2, igual ao ano de 2013, não devendo cair esse índice, porém o verificado foi um incremento muito além da expectativa, vez que a ultrapassagem atingiu a casa de 22 pontos.

#### 5.4.2 Bolsas auxílio idiomas

Esse é um benefício destinado aos funcionários de grande valia, pois os funcionários do INDT em sua totalidade são bilíngues. Na área da inovação tecnológica e das mudanças constantes, é imprescindível, o domínio de uma língua estrangeira, mormente o inglês.

Gráfico 11 - Auxílio idiomas (2011 a 2013)



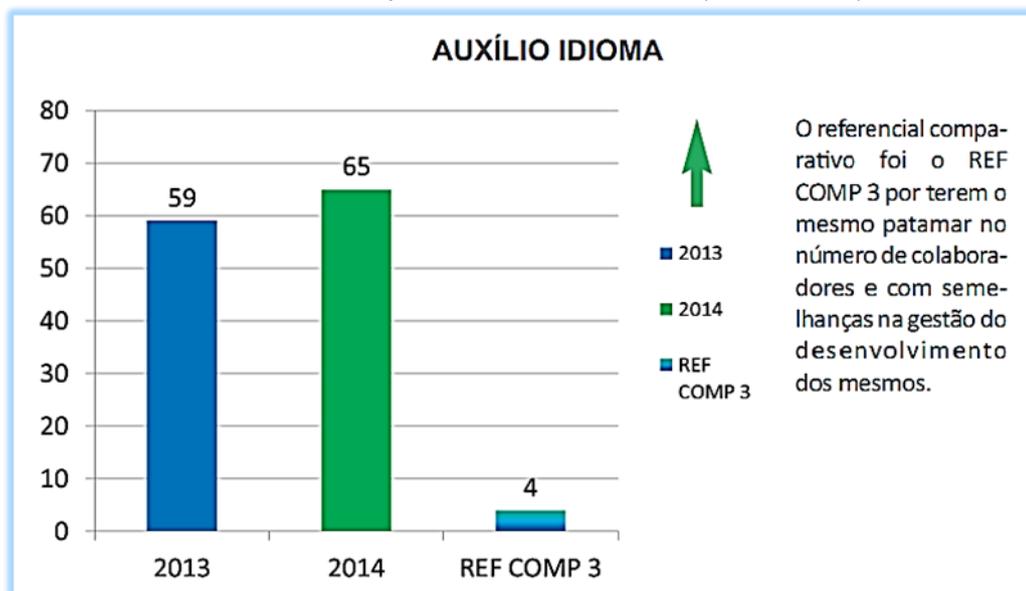
Fonte: Relatório de Gestão (2013).

Sempre voltado para a percepção de que a aprendizagem é fator imprescindível para seus colaboradores o INDT incentiva o desenvolvimento de idiomas ao atribuir, desde 2004, um auxílio mensal de R\$ 186,00 (valor atualizado) para esse fim, o que proporciona maior desenvoltura quando da participação em eventos internacionais e, sobretudo em razão do carro chefe da empresa que é o

desenvolvimento de tecnologias onde o domínio de línguas estrangeiras se faz imprescindível.

Os dados apresentados confirmam a preocupação com a aprendizagem de idiomas

Gráfico 12 - Comparativo do auxílio idioma (2013 e 2014)



Fonte: Relatório de Gestão (2014).

Aqui um gráfico com dados dos anos de 2013 e 2014, ratificando que no INDT, falar outros idiomas, principalmente o inglês, é algo básico e necessário. Toda a comunicação do instituto é, no mínimo, bilíngue, exigindo dos funcionários o desenvolvimento desta competência.

Quanto ao referencial comparativo 3 a pretensão era de manutenção do mesmo índice alcançado no ano de 2013 e os resultados foram de superação desse limite.

#### **5.4.3 Número de produções científicas dos funcionários**

Em seu planejamento estratégico macro, um dos indicadores é a geração de produção científica. Essa produção só é gerada caso o colaborador possua conhecimento profundo sobre determinado assunto. Por outro lado, esse conhecimento é trazido da educação formal, do conhecimento tácito e da participação de eventos cujo foco seja a inovação e as atualizações tecnológicas, item que o INDT trabalha com muita seriedade e aplicação.

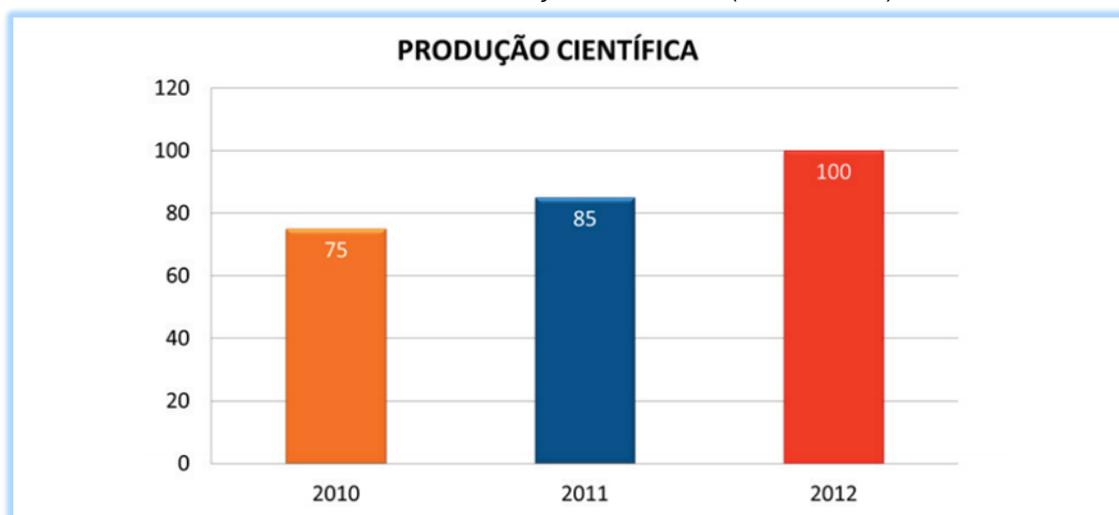
Quadro 15 - Produções científicas entre os anos 2010 e 2013

TIPOS DE PUBLICAÇÕES	ANOS				
	2010	2011	2012	2013	2014
Artigos e <i>paper</i> científicos (internacionais)	37	22	--	--	--
Artigos e <i>paper</i> científicos (nacionais)	10	14	--	--	--
Artigos em revistas científicas	5	5	8	7	3
Artigos em revistas comerciais	3	--	--	--	--
Capítulos de livros	3	--	1	1	--
Certificações	1	--	--	--	--
Conferências internacionais	--	--	26	19	23
Conferências nacionais	--	--	48	6	10
Contribuições para fóruns de padronização de redes e sistemas	--	8	3	--	4
Invenções aprovadas	--	5	--	--	--
Monografias/dissertações/teses	15	3	1	--	--
Publicações apresentadas em congressos, conferências e workshops	--	29	75	--	--
Tutoriais/palestras/minicursos	--	2	5	30	34

Fonte: Anuários (2010-2014).

No quadro 12, acima, estão citadas apenas algumas das inúmeras produções do INDT.

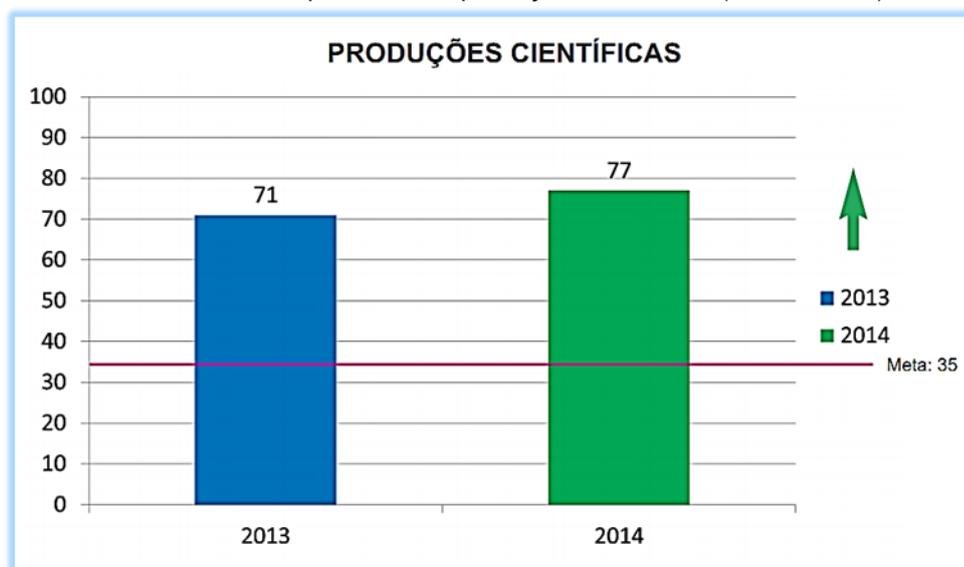
Gráfico 13 - Produções científicas (2010 a 2012)



Fonte: Relatório de Gestão (2013).

Como tudo que se refere a conhecimento e aprendizagem o INDT investe e estimula às produções científicas, vez que elas auxiliam no desenvolvimento de seus colaboradores. As produções dos pesquisadores do INDT são aceitas e reconhecidas internacionalmente. A partir dessas produções a ciência se altera e amplia horizontes de seu ativo intelectual.

Gráfico 14 - Comparativo das produções científicas (2013 a 2014)



Fonte: Relatório de Gestão (2014).

Este gráfico sobre produção científica apresenta um índice bastante superior ao esperado na meta determinada. Destacam-se aqui o nível de elaboração das produções dos pesquisadores do INDT, cujo aval é dado pela comunidade científica do mundo inteiro, pois o contributo para a ciência, no campo da inovação e das tecnologias é bastante significativo.

Somente em 2014 o INDT publicou 77 produções científicas geradas pelos seus pesquisadores, que passam a compor um dos indicadores estratégicos do INDT, o BTM, permitindo que se mensure o nível de inovação do INDT pelo número total de produções geradas. Neste item são considerados como produção científica os denominados *papers* que também recebem estímulo quanto à sua produção continuada, de forma a expressar em seus resultados o aprimoramento de seus funcionários.

Ainda falando de práticas de educação corporativa identificou-se que o INDT lida com a aquisição do aprendizado compartilhando-o de várias maneiras. Em se tratando de uma organização voltada para o item tecnologia, dispõe de canais

formais de compartilhamento de informações, especialmente aqueles relacionados a inovações, processos, projetos em curso.

Dentre os inúmeros canais de comunicação do INDT, destacam-se:

- Bate papo com os diretores;
- Reunião de times;
- *Newsletter*;
- Varal de Informações, em substituição do antigo Quadro de Avisos;
- Rede Corporativa *Socialcast*(communications@indt.org.br);
- You Tube (<https://www.youtube.com/user/indtcomns/featured>);
- Facebook (<https://www.facebook.com/pages/Instituto-Nokia-de-Tecnologia>);
- Website (<https://www.indt.org/>);
- Banco de imagens  
(<https://flickr.com/photos/9873251N003/sets/72157625686168906/>).

Os eventos como *Workshops* e palestras são modelos internos de repasse de informações por funcionários presentes a outros eventos externos, como feiras, conferências e congressos, onde são compartilhadas as informações e percepções diretamente. Existem ainda outros canais digitais como o *Wiki*, a intranet e a rede social corporativa *Socialcast*.

O *Wiki* é uma ferramenta de compartilhamento de informações própria da área de projetos. Trata-se de um tipo de enciclopédia onde as pessoas podem contribuir, adicionando a informação para criar uma enciclopédia, ampliando o tema.

O seu modelo funciona como um espaço para incluir a documentação relativa às fases do projeto, possibilitando a todos os colaboradores acompanharem as etapas das ações do projeto, inteirando-se daquilo que foi positivo ou negativo ajustando o que for necessário. É de grande valia uma vez que informações relevantes são compartilhadas neste local, e podem ser visualizadas e comentadas por todos, favorecendo um clima que integra as áreas de competências em geral. Os ajustes recebem justamente a colaboração dos que visualizaram o projeto e ofertaram ideias complementares para refinamento.

No *Socialcast* são criados grupos de discussão para tecnologias, temas específicos referentes a projetos etc., enfim, é um canal propício ao

compartilhamento de informações onde na troca de percepções o conhecimento é constante. O Instituto se organiza empregando o fluxo das informações que se conectam nestas duas redes.

No ano de 2009 ocorreu uma melhoria no âmbito da prática de compartilhamento das informações e do conhecimento com a implementação do *FutureFriday*, evento que acontece conforme demanda, onde os funcionários do INDT compartilham entre si práticas, conhecimento e experiências adquiridos em eventos externos, sejam nacionais ou internacionais.

Esse evento é concretizado às sextas-feiras sob a coordenação da área de comunicação, da seguinte forma: envia-se um convite por e-mail que bloqueia a agenda dos funcionários do INDT, oportunizando e quase que intimando assim a presença de todos. Informa a apresentação do que está na pauta do dia, o objetivo, e o responsável. Tudo aquilo que transcorre nesse evento, é disponibilizado na intranet, e está acessível aos funcionários, inclusive aos que, por algum motivo não puderam participar em tempo real.

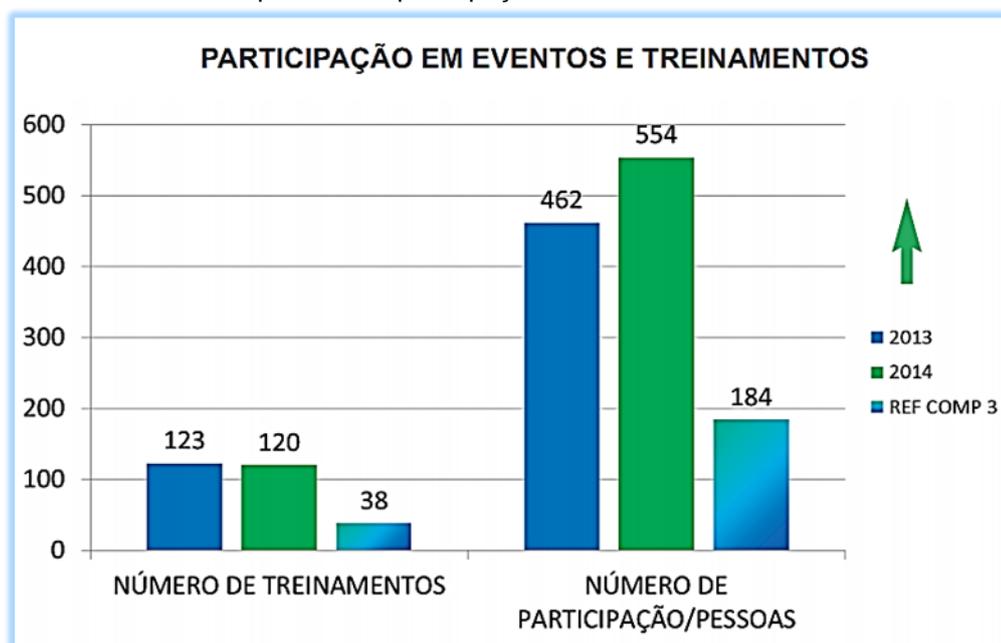
#### **5.4.4 Participações em eventos**

Por eventos se entende cursos, treinamentos, participação em *workshops*, seminários, feiras, congressos, etc., sejam eles nacionais ou internacionais.

Relativamente a este tópico, o INDT nas pessoas de seus colaboradores que detêm grande conhecimento técnico, aprimorado pelo sistema de educação contínuo e pelo nível de maturidade, verificou-se um número significativo de participação dos funcionários, pois essa participação e o investimento empregado amplia o conhecimento de todos, geram novos conhecimentos e atitudes assimiladas pelo seu quadro corporativo.

Em 2013, 91 eventos ocorreram, com a presença de mais de 2.300 (duas mil e trezentas) horas de treinamentos. O quadro demonstrativo apresenta um total de 322 eventos atingindo um total de 1058 (mil e cinquenta e oito) pessoas treinadas ao cabo de 3 (três) anos consecutivos, o que espelha um bom investimento em qualificação por parte do INDT. Como o número de colaboradores não atinge essa totalidade de pessoas infere-se que houve aplicação de treinamentos diversos nas mesmas pessoas.

Gráfico 15 - Comparativo de participações em eventos dos anos 2013 e 2014



Fonte: Relatório de Gestão (2014).

Com a participação dos funcionários em eventos estratégicos, ocorre a troca de experiências entre eles e o INDT, assim como as outras organizações, também passa a se conhecer e a se inteirar do que estas empresas estão empregando no que concerne a futuras tecnologias, descortinar algumas tendências a serem aplicadas, despertando nos funcionários o desejo de mergulhar nesse novo universo estimulando a aquisição de conhecimento novo e continuado.

Neste gráfico foi incluído o indicador REF COMP 3 (referencial comparativo 3) adotado por uma empresa de origem alemã, no setor de Engenharia mecânica do Distrito Industrial de Manaus, que utiliza alta tecnologia no desenvolvimento de seus produtos com valor agregado em seu principal produto. Dentro dessa ótica, verificou-se a semelhança com o INDT no que se referem às atitudes adotadas com o desenvolvimento de seus funcionários, vez que apostam na inovação, na tecnologia e no conhecimento compartilhado.

Nessa comparação, durante os dois anos considerados, 2013 e 2014, ambos também suplantaram o referencial comparativo adotado, suplantando o índice de 38 treinamentos com 184 participantes, 120 treinamentos e 554 participações promovidas pelo INDT.

Essa maciça participação em eventos dá suporte a um dos principais pilares do Instituto que é o “desenvolvimento de suas pessoas”.

## 5.5 Gestão de competências no INDT

O INDT possui um abrangente programa de desenvolvimento e qualificação dos funcionários, cujos objetivos mais relevantes são:

- Rever e atualizar as competências das áreas internas do INDT;
- Mapear as competências dos funcionários para que estes possam ser desenvolvidos conforme as necessidades de cada indivíduo e da instituição;
- Possibilitar a criação de um mapa das competências da instituição.

Como se trata de um programa amplo atinge todos os níveis hierárquicos da organização, sem a exclusão de ninguém.

Esse plano oferta aos funcionários a oportunidade de desenvolver suas competências para que desempenhem da melhor maneira suas funções dentro da organização, cumprindo os objetivos do setor onde está alocado.

O mapeamento das competências é realizado todos os anos permitindo uma visão completa dos níveis de competências de todos os funcionários do Instituto bem como quais os setores que lidam com determinada competência apresentada pelo colaborador. Essa avaliação é feita com base nas competências chaves (necessárias para as áreas que possibilitam as entregas dos projetos) e comuns (entendidas como base para a compreensão das competências chaves), utilizando quatro categorias que definem o nível da competência identificada:

- Nível (1) Iniciante
- Nível (2) Proficiente
- Nível (3) Experiente

Após o levantamento desses dados e a definição de quais competências são essenciais para o desenvolvimento do funcionário na realização direta de suas atividades, são adotadas as seguintes ações:

- Leituras;
- Autoaprendizado (*Self Study*) – SS;
- Treinamentos Externos e Internos (*Classroom Training*)
- Treinamentos Internos

- Treinamento “onthejob”
- Treinamento *e-learning*
- Coaching
- Estágios
- Trabalhos de Projetos
- Outros

Importa destacar que esse levantamento e planejamento para o desenvolvimento das competências dos funcionários estão acordes com os valores do INDT e são utilizados como base para direcionamento de comportamento e atitudes, considerados para atingimento dos objetivos. Também são consideradas a avaliação de comportamento e atitudes acompanhados pelo gestor da área. Essas informações são registradas em formulários e serão levadas em conta quando da análise da Gestão de Desempenho Anual ou *AnnualPerformance Management* (APM).

### **5.5.1 Performance dos funcionários no APM**

O INDT emprega a ferramenta *AnnualPerformanceManagement*(APM), para verificar as necessidades de capacitação e desenvolvimento dos funcionários e utiliza também a Avaliação de Competências e a Avaliação 360°.

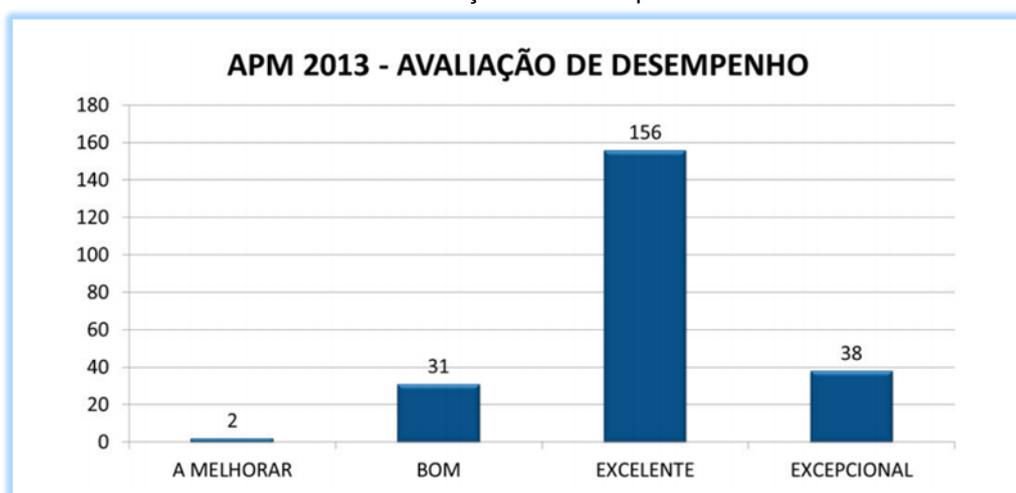
A *AnnualPerformanceManagement*(APM) é o instrumento oficial de registro de desempenho do funcionário e de registro da contribuição efetiva através das entregas das metas acordadas. Suas métricas são anuais, coordenadas pela área de RH, desde 2005. O uso dessa ferramenta pelo gestor possibilita a mensuração de *gaps* existentes visualizando os funcionários que não conseguem a execução de suas metas e objetivos.

#### **5.5.1.1 Avaliação de Competências (*CompetenceEvaluation*)**

Essa ferramenta é empregada para avaliar como as competências se desenvolvem empregando uma postura proativa em que o conhecimento possa ser acionado e assim ocorram mudanças comportamentais positivas diárias.

O Programa de Avaliação de Competências possibilita identificar as necessidades de desenvolvimento individualizado durante o ano, que são supridas em sua totalidade com eventos realizados nacional e/ou internacionalmente.

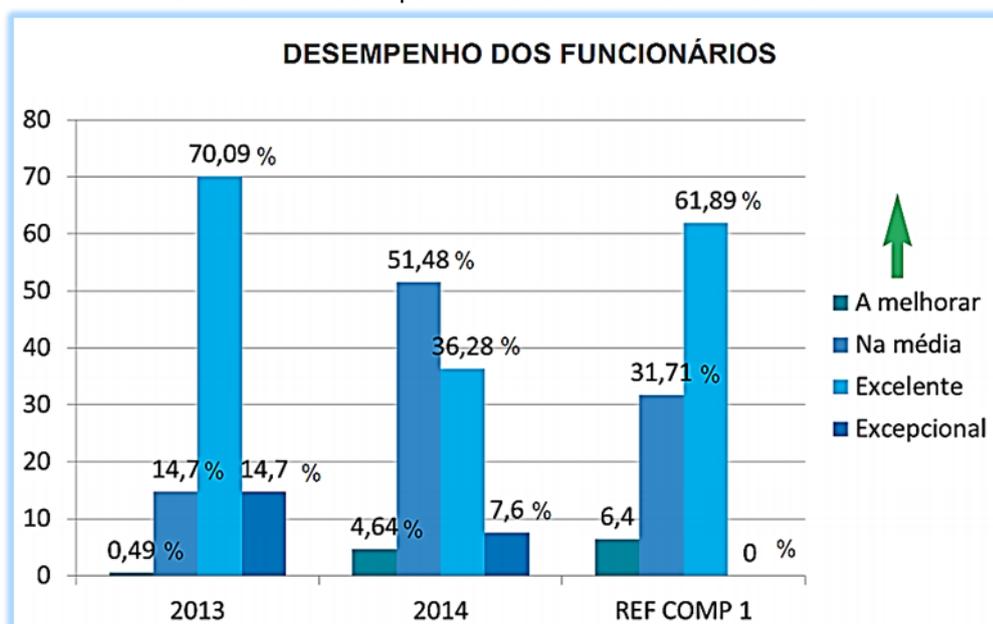
Gráfico 16 - Avaliação de desempenho - 2013



Fonte: Relatório de Gestão (2013).

O *Annual Performance Management* (APM) é a ferramenta mais utilizada para identificar as necessidades de capacitação e desenvolvimento dos funcionários. Os indicadores são de *desempenho a melhorar* até ao nível *Excepcional*, atribuindo por meio dessa aferição o bônus salarial dos funcionários que está atrelado ao seu nível de desempenho registrado pelo APM.

Gráfico 17 - Desempenho dos funcionários – 2013 - 2014



Fonte: Relatório de Gestão (2014).

Em 2014 foram alteradas as métricas do APM, no qual os gerentes passaram a mensurar o desempenho dos funcionários em uma escala de 0 a 200 pontos, conforme desempenho assinalado:

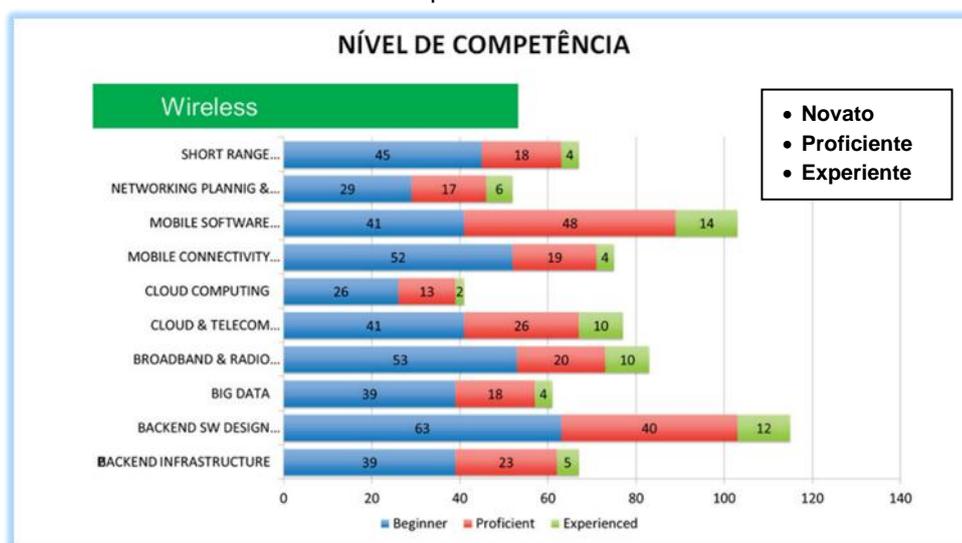
- **Desempenho excepcional:** 175 ou 200% - quando o funcionário ultrapassa as expectativas em até 100%
- **Desempenho excelente:** 125 ou 150% - quando o funcionário ultrapassa as expectativas em até 50% *Ontarget:* 100% - quando o funcionário realiza suas metas de acordo com o planejado.
- **Desempenho a melhorar:** 15 ou 50% - quando o funcionário não integraliza totalmente suas metas.

Até 2013, o percentual atribuído era fixado em escala de 25 a 25, até 150%. Atualmente a escala é livre e culmina em 200%. Desse modo, a métrica foi refinada com novos parâmetros, não permitindo o comparativo entre os anos de 2013 e 2014.

O referencial comparativo tem em seu programa de avaliação de desempenho métricas de 0 a 100, inexistindo a categoria 'excepcional'. A métrica consiste em: a melhorar são os 10% com menor desempenho, na média são os que vão até 80% de desempenho e, excelente, os que são acima de 80% (Dados do Relatório de Gestão 2014).

### 5.5.1.2 Nível de Competência Wireless

Gráfico 18 - Níveis de competências entre as áreas e sub-áreas



Fonte: Relatório de Gestão (2013).

A *CompetenceEvaluation* ou Avaliação de Competência é uma ferramenta utilizada para, como o próprio nome indica, avaliar as competências, de modo tornar possível o mapeamento de quais necessidades o colaborador prescinde, auxiliando o gestor a supri-las. É possível a mensuração desde o nível inicial até atingir o nível excepcional.

Com o seu emprego é possível identificar quantos funcionários se encontram em cada nível de competência, no gráfico entenda-se *Wireless* como uma área competência, bem como as subáreas (por exemplo: *Short range, mobile software* etc.), permitindo que a empresa tenha configurado o mapa geral não só das competências, mas também quantos funcionários estão alocados por nível de competência em cada área específica que exige uma habilidade diferenciada.

No INDT, especificamente na área de maior representação que é a de *Mobile Software*, estão alocados como iniciantes 41 (quarenta e um) colaboradores em nível iniciante, 48 (quarenta e oito) em nível com bons conhecimentos e 14 (quatorze) com conhecimentos excepcionais. Essa identificação facilita à empresa realizar a avaliação de desempenho empregando como base as competências necessárias para alcançar os objetivos da organização, comparando-se o trabalho levado a efeito e os padrões de desempenho anteriormente definidos.

## **5.6 Reconhecimento dos resultados**

Quanto ao terceiro objetivo referente aos aspectos qualitativos e quantitativos no que tange aos ganhos de produtividade, ao fazer uso da educação corporativa no INDT, eles estão consagrados nos tópicos a seguir, comprovando a eficácia do uso desse dispositivo, que acelera os resultados positivos na empresa estudada, evidenciando-se principalmente nas premiações e certificações recebidas, bem como o incremento das tecnologias desenvolvidas pelos seus colaboradores que são continuamente submetidos e estimulados a prosseguirem na aprendizagem contínua, no compartilhamento das ideias inovativas e na interação explícita entre todos.

### **5.6.1 Produtividade**

Neste tópico, a partir de seu desdobramento e análise é facilmente identificado os ganhos da empresa em qualidade e quantidade de seus produtos e resultados auferidos na organização pela implementação da educação corporativa,

além do alto índice de satisfação de seus colaboradores pela valorização que recebem advindos dos gestores, colegas, parceiros, clientes e até pelo mercado similar onde estão inseridos.

#### 5.6.1.1 Stakeholders

De acordo com o Relatório de Gestão 2015 do INDT, relativo aos resultados auferidos no ano de 2014, a sua cadeia é constituída pelo Conselho do INDT, funcionários, mantenedora (Microsoft), clientes de serviços, sociedade – desenvolvedores de programadores, sociedade – órgãos reguladores e fornecedores.

Dentre os múltiplos fornecedores do INDT, apenas a título de ilustração, destacam-se em 2014: Supremo Sabor Nestlé; RW Comércio; Maxpell; Animatur; Amazonprint; Minalar; RF de Barros; Proativa; Super Adegas; Zip Comércio, RDM e Dilleto (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2014).

Para corroborar que o objetivo terceiro apresenta inegáveis ganhos na qualidade e na produtividade para a organização, citam-se, inventos, tecnologias, prêmios e certificações, patentes e descoberta de talentos novos, que confirmam os resultados com a aplicação da educação corporativa.

#### 5.6.1.2 Inventos

Durante o ano de 2012, o INDT se destacou com o envio de um número significativo de solicitações para registro de patentes. Cinco delas foram aprovadas, e esse total igualou o registrado em 2010, e a meta foi alcançada conforme o previsto.

O INDT com isso prossegue como sendo importante figura no âmbito da inovação tecnológica proposto pela Nokia anteriormente, e, atualmente pela Microsoft, sempre pretendendo atingir a meta de ser reconhecido como exponencial produtor nesse setor junto à comunidade científica brasileira e mundial, prossegue perseguindo alcançar aratificação de seu nome como o maior instituto de pesquisa e desenvolvimento da América Latina.

#### **a) Pag seguro**

O Pag-seguro *Near Field Communication* (NFC) é um aplicativo desenvolvido por uma parceria entre o INDT, Nokia e o UOL, se constituindo numa forma segura de pagamento móvel, com característica inovadora e rápida.

Funciona como uma carteira digital, ao adicionar no celular os cartões de crédito e o saldo da conta Pag-Seguro. Por meio da tecnologia NFC. O processo consiste em aproximar dois aparelhos celulares em locais que aceitem essa forma de pagamento.

O aplicativo é considerado a primeira solução de pagamento do Brasil utilizando a tecnologia NFC em telefones celulares.

#### **b) Wake Woody**

Durante o ano de 2012, o INDT criou um *framework* para incrementar o desenvolvimento ágil de aplicativos. Como exemplo do resultado desse trabalho, surge o jogo criado a partir de uma ideia do *designer* Abraão Lucas: o Wake Woody. O jogo é de acesso gratuito aos portadores do Windows Phone.

#### **c) Windows Phone**

Ainda em 2012, a plataforma Windows Phone integrou as plataformas suportadas e o projeto *Appsframework* favoreceu a produção de aplicativos com colaborações tecnológicas, resultando em *apps* como Placar UOL, Telelistas e Buscapé.

### 5.6.1.3 Tecnologias desenvolvidas pelo INDT

Algumas das inúmeras tecnologias desenvolvidas estão citadas a seguir:

- *Mobile Broadband Access Enabler*: qualidade na Internet banda larga
- *Laser (Location – Aware Solutions Enabler)* solução para localizar usuários em ambientes indoor;
- Além da geração de conhecimento para o desenvolvimento de tecnologia para plataformas de telefonia móvel na região, alunos do projeto desenvolveram e publicaram programas na loja de aplicativos da Nokia.

Destacam-se os seguintes:

- **Stock Talkin Systems (STS)** – ferramenta modular para automatizar informações para o controle de inventário da fábrica em Manaus. Grava os dados do inventário para futuras auditorias;

- **DCR** – Sistema de liberação do coeficiente de redução eletrônico, destinado à liberação das importações;
- **DCI** – emissão de declaração de controle de internação da Zona Franca. Ferramenta que auxilia no controle de processos e se integra aos sistemas oficiais da Receita Federal e SUFRAMA;
- **Bluetooth Low Energy** – gerando economia nas transmissões sem fio;
- **3GLocationBased API** – o *driver* identifica o local onde está o usuário com comandos ATs. Desenvolvido com apoio da UFAM.
- **Projeto LATAM Benchmarking UI** - Interface de aplicativos em avaliação para geração nova de celulares. Na avaliação e análise realizada confirmou-se que o teclado, a velocidade, a interface e o *design* industrial são pontos fortes do Nokia Asha 501. Após auferir esses resultados a equipe de talentos do INDT escreveu um artigo científico que foi apresentado no Interaction South America 2013, evento realizado em Recife (PE). Esse projeto mereceu destaque pelo INDT, pois permitiu compreender como o mercado desses dispositivos e o comportamento do usuário ocorre quando da interação com aparelhos distintos, contribuindo para a geração de produtos futuros no aspecto inovação.
- **Tecnologia pela natureza**– O desenvolvimento de soluções tecnológicas existe para auxiliar e beneficiar seres humanos, mas também se propõe a alcançar a própria natureza. Em conjunto com WWF, uma organização que preserva a natureza em seu contexto social e econômico, o INDT desenvolveu um rastreador para localizar animais, utilizando sinal GSM de um modo simples e eficaz, possibilitando a reutilização dos dispositivos, que tiveram sua vida útil estendida. Depois de todas as etapas de desenvolvimento, os testes de campo começaram e continuam sendo realizados com sucesso em uma reserva na Namíbia como parte do Wildlife Crime Technology Project.
- **Tecnologias sem fio** – Pesquisa e desenvolvimento para ampliar a competição no mercado.
- **Processamento de imagens e visão computacional.**
- **Interação Humano-Computador** – soluções criativas entre pessoas e dispositivos.

O INDT emprega um documento identificado como *roadmap*, que sofre atualizações constantes quando da construção de projetos demandados pelos clientes e pelo mercado.

#### 5.6.1.4 Produtos

No item referente a produtos fabricados e idealizados pelo INDT, entre inúmeros destacam-se:

- **The incrediblecircus**– jogo para smartphone Nokia;
- **QT Jukebox** – aplicativo musical;
- **ChickenWranglers** – jogo *multiplayer*;
- **TV digital**;
- **Apps framework** – aplicativo;
- **Mobile deck** – plataforma de distribuição de conteúdo.

#### 5.6.1.4 Consultorias realizadas e serviços

**a) Como parte de suas atividades desenvolvidas o INDT realiza consultorias e presta serviços a outras organizações.**

- Laboratórios e serviços do INDT;
- Projeto Palma – apoio a adultos em alfabetização na cidade de Campinas SP;
- Teste Consultancy;
- Laboratório de usabilidade Rosáurea Magalhães (INDT): Avaliação e usabilidade.

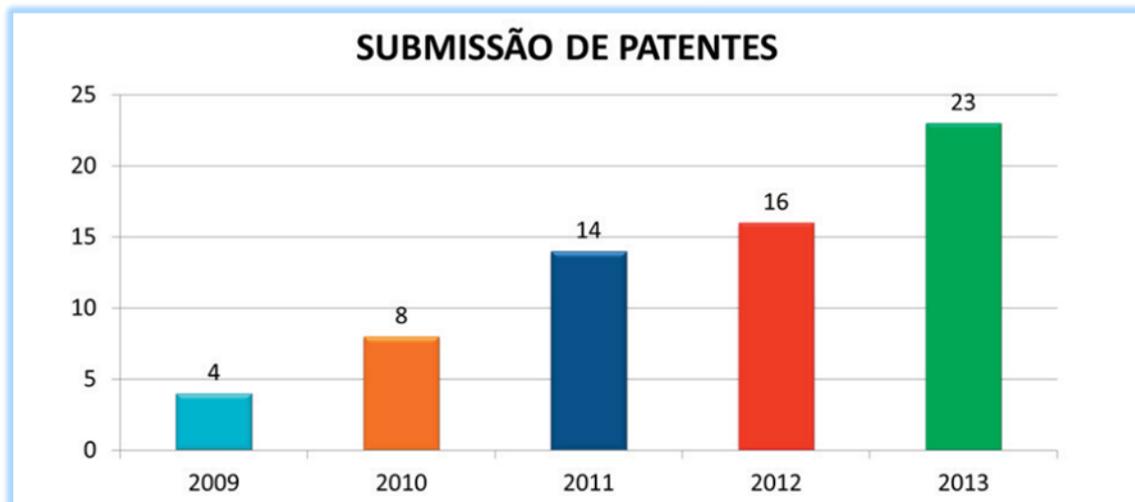
**b) Serviços concretizados**

- *Nokia AdversitingPlataform*;
- *Linux NFC subsystem*: aprimoramento para pagamentos móveis;
- Pesquisa para avaliar parâmetros que podem influenciar padrões internacionais. Essa pesquisa contribuiu para encerrar o debate sobre permissão para utilizar a faixa de frequência 700 MHZ para otimizar os serviços de comunicação móvel quando da fase de transição de sinais de TV aberta analógica para o tipo digital.

### 5.6.2 Número de Patentes

O número de patentes constitui um indicador que mensura o nível da inovação no país e no INDT ele está sempre acorde com suas metas, não deixando nada a desejar no decorrer dos anos estudados.

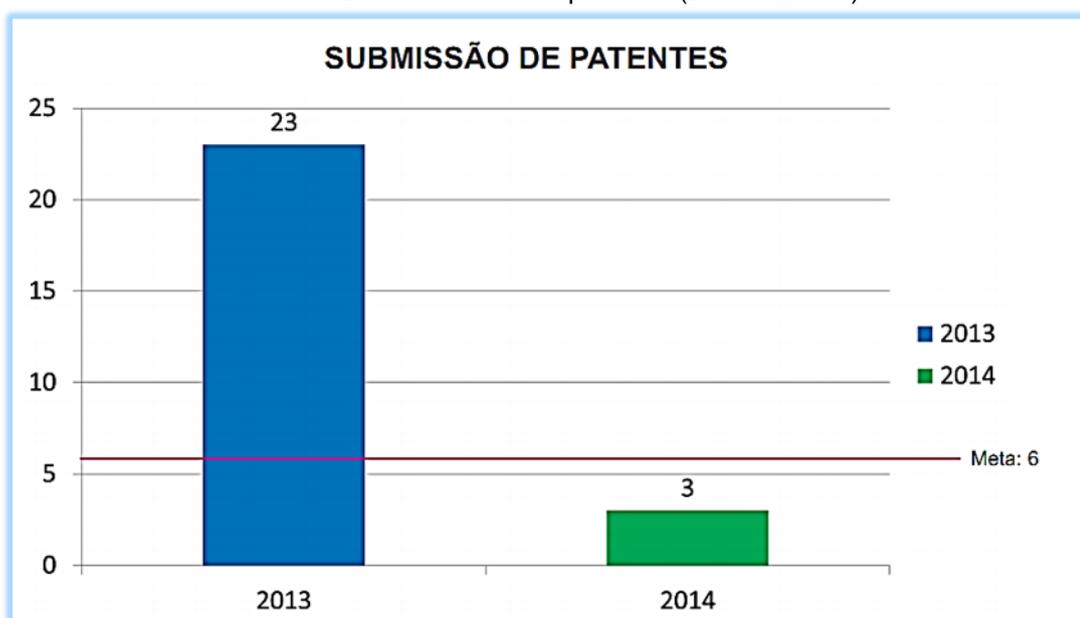
Gráfico 19 - Levantamento de submissão de patentes entre 2009 e 2013



Fonte: Relatório de Gestão (2013).

Em 2013 houve um incremento no número de patentes registradas. Esse número de patentes destaca o instituto no campo das inovações tecnológicas, pois apresentou e submeteu um significativo número de patentes, sobrepondo-se a sua meta anual.

Gráfico 20 - Submissão de patentes (2013 e 2014)



Fonte: Relatório de Gestão (2014).

A submissão de patentes integra os principais indicadores que compõe o BTm, porque o número de patentes espelham os resultados positivos do INDT no que se refere a inovações tecnológicas ou seja, sua produtividade.

A Microsoft em 2014, já em substituição à Nokia, alterou os critérios de entendimento de patentes, excluindo algumas linhas alterando esse cenário dentro do INDT.

Importa referir que o número total de 3 patentes, indica a submissão e não o registro como tal. Esse decréscimo se deveu à transição da Nokia como mantenedora para a Microsoft que alterou os critérios anteriores de forma significativa.

### **5.6.3 Premiações e certificações**

No período pesquisado (2010 a 2014) foram muitos os ganhos relativos a certificações e premiações por equipe, premiações individuais e outros reconhecimentos como empresa consagrada no aspecto inovação tecnológica, publicações científicas, etc. Releva destacar que em 2013, foi reconhecido pela Nokia e Microsoft ao trazer para si duas grandes certificações que atestam o INDT como parceiro destas duas grandes empresas: As certificações **Nokia Developer Certified Trainers** e **Nokia Developer Consultancy Network**, sendo que a primeira foi concedida aos colaboradores Marlon Luz, Jackson Feijó e Thiago Bessa por ministrarem treinamentos relacionados às plataformas Nokia. A segunda ratificou a qualidade das competências técnicas do INDT e reiterou sua posição como braço tecnológico da Nokia no Brasil.

- Outra conquista foi a certificação intitulada *Silver Mobility*, concedida pelo programa *Microsoft Certified Partner*, credenciando o INDT como integrante da rede de parceiros para o desenvolvimento de soluções móveis na plataforma *Windows Phone*.
- Diversos aplicativos publicados no Windows Phone Store e atestados de competência técnica expedidos pelos seus próprios clientes, e, nessa esteira Thiago Bessa, Rafael Padilla, Heitor Repolho e Fabiano Arruda, colaboradores do INDT foram certificados na plataforma.
- Ascensão na categoria *Gold Mobility*.
- Certificação *Silver Applications Development*.

- Certificação de Mérito pela publicação cujo título se denomina Bin LevelDetectionBasedon Wall EntropyPerturbation in ElectronicWasteCollection, apresentada na Conferência Internacional de Ciência da Computação e Aplicações, realizada na cidade de São Francisco (EUA). A conferência se desenvolveu com foco sobre os temas de fronteira nas disciplinas de engenharia e ciência da computação teórica e aplicada.
- No mesmo evento citado também foi alvo de premiação um *Best paper* (melhor artigo), um *Best studentpaper* (melhor artigo acadêmico) e os *certificatesofmerit*(certificado de mérito).
- Diversos colaboradores desenvolvedores do INBDT integram o programa Nokia Developer Champion, tanto do Brasil como do México, onde o INDT também atua.
- O INDT foi eleito como uma das melhores empresas de TI para se trabalhar, constante do Ranking do GreatPlacetoWork®. Amealhou a 39ª colocação e conquistou seu lugar entre as 100 melhores empresas no Brasil.

Estas são apenas algumas das mais variadas premiações e certificações que arrebataram ao longo destes 4 anos estudados.

Gráfico 21 - Prêmio e certificações

Prêmio Ser Humano ABRH – AM 2013



Certificação Microsoft Partner



Certificação Nokia Developer Consultancy Network



Certificação ISO 9001:2008



Menção Honrosa: Prêmio Tele.Sintese 2012



Prêmio Create4Millions 2012



Nokia prêmio JustMeans 2011



Prêmio AppCircus São Paulo 2011



Fonte: Relatório de Gestão (2014).

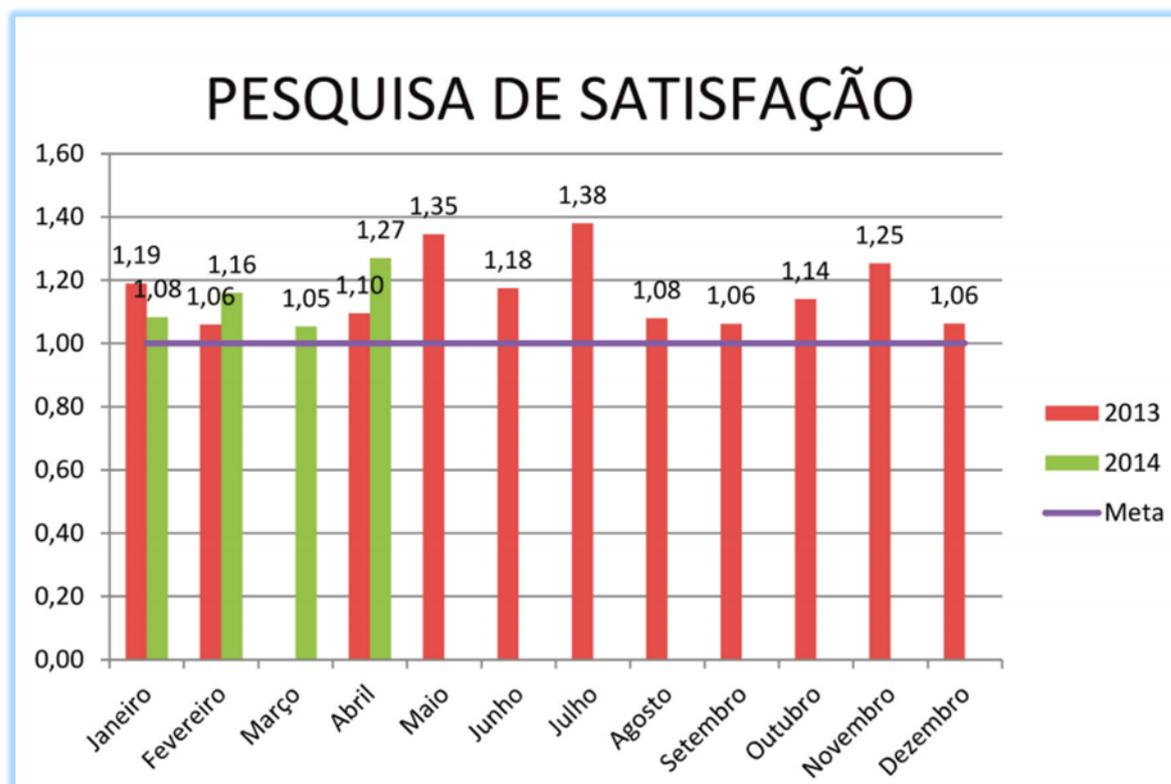
## 5.6.4 Retorno de clientes

### 5.6.4.1 Índice de satisfação do cliente

Outro aspecto relevante está relacionado aos projetos desenvolvidos para os clientes. O índice de satisfação dos clientes em relação aos projetos, medido através do CustomerSurveySatisfaction (CSS) e os indicadores de atingimento de metas por cada projetos, medidos através dos *ProjectsScorecards*, também constam como indicadores estratégicos macros do instituto e são cruciais na mensuração do desempenho do INT como um todo.

De forma geral, esses cinco indicadores – patentes, produção científica, retenção de talentos, CSS e *ProjectsScorecard* – fazem parte do Balanced Scorecard (BSC) da organização, denominado de BTM, e tem peso mais estratégico para o instituto, constituindo-se como indicadores macros.

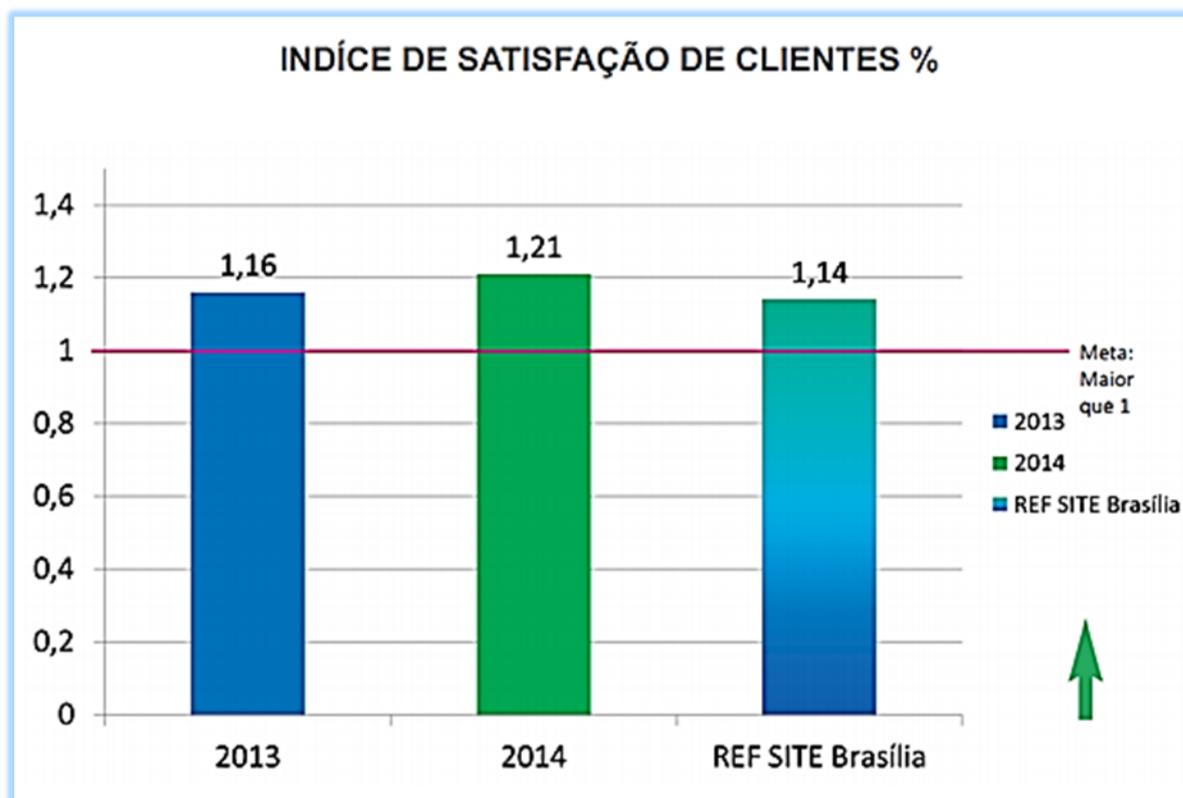
Gráfico 22 - Pesquisa de satisfação (2013 e 2014)



Fonte: Relatório de Gestão (2013).

O índice de satisfação do cliente é aferido utilizando-se questionários. O instrumento CSS e considera como relevantes os seguintes itens: tempo e qualidade da entrega, comunicação entre as partes envolvidas e se as necessidades do cliente satisfeitas. A meta da empresa é 1 que equivale a 100%, podendo atingir entre 0 e 1,5 (ou seja, 0% e 150%). Em 2013, 29 entregas reportaram retorno do cliente, com média anual de 1,17.

Gráfico 23 - Índice de satisfação dos clientes



Fonte: Relatório de Gestão (2014).

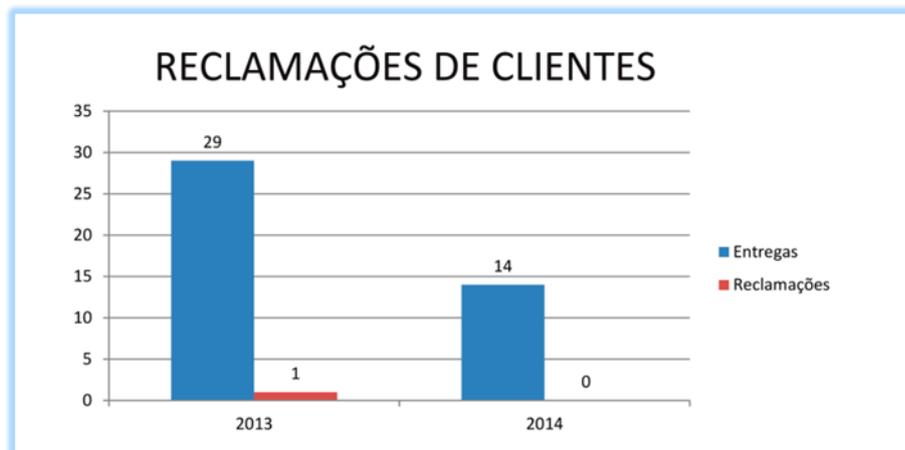
O Índice de satisfação do cliente é um fator considerado como estratégico para o INDT, pois se entrelaça com as metas estratégicas relacionadas a clientes e a projetos.

Sendo as entregas um ponto forte no INDT, os colaboradores intentam sempre superar as expectativas do cliente, ao perceberem suas necessidades. Envolvem o cliente com sugestões e contribuições, apresentando um comportamento solidário, confiável e comprometido, gerando empatia e satisfação no atendimento.

Em complemento a esse reconhecimento de alto nível, o INDT também mostrou expressivo resultado ao ser avaliado por diversos clientes, atestando sua competência técnica. Reconhecimentos internacionais que têm posicionado o INDT como uma referência em P&D na América Latina.

#### 5.6.4.2 Reclamações do cliente

Gráfico 24 - Índice de reclamações de clientes

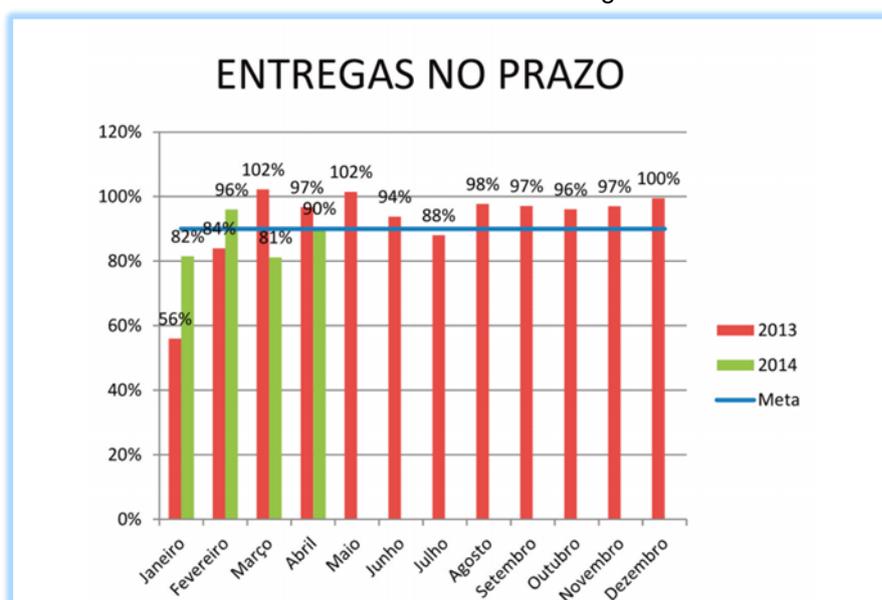


Fonte: Relatório de Gestão (2014).

De acordo com o índice CSS, considera-se como reclamação, o índice abaixo de 1 (da meta). Em 2013, uma entrega de um projeto apresentou o índice de 0,94. As demais 28 entregas reportadas alcançaram sua meta. Como resultado apenas 3,44% dos projetos que apresentaram retorno em 2013 estão abaixo da meta, o que é possível inferir que o percentual considerado como negativo não possui relevo para a empresa.

#### 5.6.4.3 Índices de entregas no prazo

Gráfico 25 - Índices de entregas

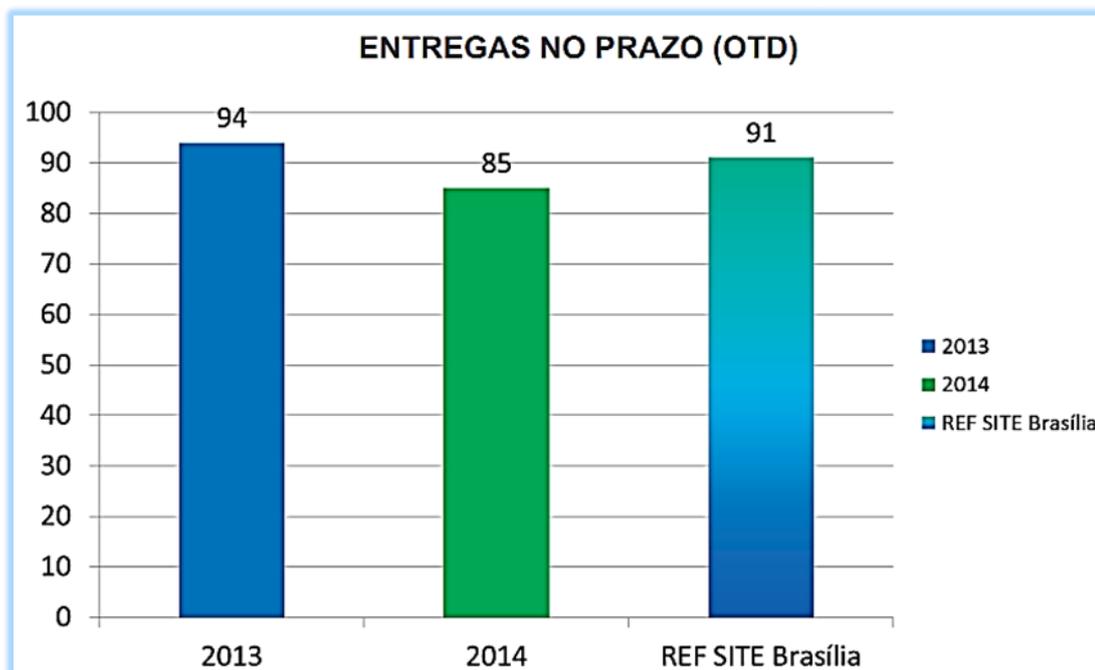


Fonte: Relatório de Gestão (2013).

O gráfico 25 demonstra que do total de 94 entregas realizadas no ano de 2013, 63 destas ocorreram rigorosamente dentro do prazo acordado com o cliente

atingindo a média de 95% de entregas no prazo em 2013. Considera-se o percentual alcançado como bastante significativo no índice de satisfação do cliente.

Gráfico 26 - Comparativo dos índices de entregas



Fonte: Relatório de Gestão (2014).

As entregas no Prazo são indicadores operacionais que determinam a satisfação do cliente e, por consequência, nos indicadores dos *ProjectsScorecards*. Brasília foi escolhida por apresentar, em 2013, 102% de indicador, quando a meta previa no mínimo, 85% de entregas no prazo.

O Relatório de Gestão 2014 do INDT incluiu como entregas, não somente os produtos, inventos, etc., mas também os relatórios da própria empresa, mensurando outros itens antes não considerados.

Diante dos quadros demonstrativos e das análises realizadas, cotejando cada objetivo específico com suas respostas, concluiu-se que o ganho de produtividade do INDT ao aplicar a educação corporativa em sua gestão, é considerável e reflete as melhorias desejadas ensejando seu fortalecimento através da implementação de uma universidade corporativa.

## 6 CONCLUSÕES FINAIS E SUGESTÕES

É imperioso repetir que as organizações e empresas, seja pela globalização ou pela competitividade do mercado, estão se alterando em seu bojo, sofrendo constantemente modificações em seu cerne estrutural. Na ocorrência dessas transformações, os conhecidos Centros de Treinamento e Desenvolvimento, modalidade evolutiva dos antigos RHs, não oferecem mais o suporte devido para que essas organizações prossigam em sua expansão e permanência no mercado exigente da atualidade.

Nesse compasso surgiu a Educação Corporativa (EC) ou Universidades Corporativas (UCs) com a pretensão de oferecer exatamente o que o RH e o T&D não conseguiram: dar suporte específico para a continuidade das empresas no mercado com uma nova perspectiva.

A Educação Corporativa alberga o propósito de ajustar os objetivos do negócio à aprendizagem na organização, e, como o mercado está a exigir mudanças céleres, entendeu-se que essa aprendizagem também se perpetuasse entre todo o ativo intelectual, maior patrimônio empresarial, de modo que as respostas esperadas sejam condizentes.

Dito isso, verificou-se que a avaliação dos resultados em Educação Corporativa é um tema não muito explorado pelas organizações que a adotam, conforme referenciado no item 2.12., ou seja, ela é adotada pelas empresas mas não se dedicam muito à avaliar e analisar os resultados auferidos com a implementação da mesma.

Como resposta ao problema sugerido na pesquisa, foram desenhados três objetivos onde o primeiro se refere ao conceito e características da educação Corporativa nas organizações, alcançado plenamente com as bases explicitadas no referencial teórico calcado em figuras exponenciais de domínio sobre o assunto em tela.

O segundo objetivo faz menção às práticas da Educação corporativa no Instituto de Desenvolvimento e Tecnologia (INDT). Como a metodologia empregada foi circunscrita a um estudo de caso, o INDT, empresa pesquisada, forneceu grande parte da documentação oficial, relatórios, anuários, formulários adotados, etc., fontes de onde foram capturados os dados empregando-se a análise documental interna e dos documentos divulgados e publicizados para a sociedade.

Por fim, o objetivo terceiro é inteiramente contemplado ao registrar de forma límpida e clara os resultados mensurados pelos gráficos que apontam resultados otimizados, garantindo ao INDT o incremento qualitativo e quantitativo em sua produtividade, dando ênfase aos resultados ao nível operacional, sentindo-se a ausência de indicadores e resultados em nível estratégico, que se apresenta de forma ainda muito tímida, o que não quer dizer que não haja realizações neste âmbito, mas tão somente percebe-se a ausência de aferição dos resultados neste escopo. Tudo isto constatado pela pesquisa em questão, cujos resultados apresentados são relativos às pessoas capacitadas no período apresentado.

Deste modo não há como dizer diferente quando se analisa o número de premiações locais, mundiais, certificações de toda a ordem, inventos, novas tecnologias criadas, tudo isso sem esquecer o ambiente organizacional em que todas estas atividades mencionadas são produzidas, com o emprego do compartilhamento que redundam em somatório ou multiplicador de bons resultados para a empresa que pretende galgar o posto de melhor empresa para se trabalhar no Brasil, sem contar que se situa no 39º lugar no *ranking* entre 100 melhores empresas de TI do Brasil.

Considera-se ainda que esse destaque também envolve seu colaborador que é visualizado por outras empresas do gênero como um talento que não pode e nem deve ser ignorado pelo mercado concorrente, abrindo grandes chances e oportunidades novas para esse funcionário que é respeitado e cobiçado dentro do mercado atual.

A Educação Corporativa no INDT, tanto na gestão da Nokia como da atual mantenedora, a Microsoft, é uma realidade que produz bons frutos. Assim, sugere-se que, ampliando essa visão de educação corporativa, o INDT reveja sua política e valores e continue sua caminhada rumo à modelagem no escopo de Universidade Corporativa, pois a alteração da cultura organizacional está em plena vigência, as atitudes dos gestores e suas práticas internas e externas já demonstram essas características de forma bem arraigada e disseminada.

A etapa mais difícil de obter é a mudança na cultura organizacional e esta já é uma realidade vivenciada por todos aqueles que lá atuam, adotando a forma agradável e prazerosa de exercerem os seus misteres: criar, trocar ideias, inventar e reinventar-se.

Estimular o desenvolvimento dos seus profissionais para alcançarem uma ascensão interna na empresa, também se constitui em atividades diárias realizadas pelo INDT, então, partindo dessas práticas, e na perspectiva de estruturar seus objetivos, com a visão no futuro que exige sempre mais, o INDT pode e deve adotar um modelo ainda mais arrojado, inclusive tomando como parâmetro a UNIBRAD, que saiu do desenvolvimento de habilidades de seus colaboradores para incluir o desenvolvimento da competitividade de cada um dentro da própria empresa. Exigir-se-á, para a adoção desta nova configuração como Universidade Corporativa, rever algumas das estratégias adotadas, reestruturar a governança e os modelos pedagógicos adotados, sem descartar os recursos e instrumentos que produzem bons resultados para a organização, mas tão somente aprimorá-los para esse novo contexto, sempre considerando o alinhamento com os objetivos organizacionais.

Nesse modelo a Universidade Corporativa Bradesco (UNIBRAD) se divide em várias escolas com atuação específica tendo como eixo os indicadores estratégicos da organização, ou seja: uma universidade guarda-chuva, composta por várias faculdades que atuam em segmentos diversificados, o que é possível incorporar esse modelo ao INDT, abrangendo cada aspecto em que desenvolve suas atividades (SALIBI NETO, 2014).

Em sendo o INDT uma empresa que trabalha com conhecimento e TI, fatalmente receberia um impulso primordial em seus negócios ao se alterar em sua configuração para o modelo de Universidade Corporativa, realizando cursos presenciais, cursos *on-line*, e outras modalidades de cursos, que formam pessoas com base em suas competências, trabalhando as potencialidades de cada colaborador, ofertando educação de excelência e ascensão profissional dentro da própria empresa.

Deste modo, o INDT alavancaria sua *performance*, assumindo uma postura bastante diferenciada ao se antecipar às demandas com proposituras, inventos e novas tecnologias, se deslocando do patamar de empresa que reage ao mercado, apresentando propostas inovadoras, suplantando a fase de responder às solicitações advindas dos clientes, em face de suas necessidades.

Por fim, essa pesquisa atingiu e respondeu afirmativamente aos objetivos delimitados no início, confirmando a excelência dos resultados obtidos com essa nova visão administrativa de aprender a aprender e algumas vezes, desaprender

para aprender constantemente, desta feita, de modo agradável, leve e estimulante para os que nela se incluem.

## REFERÊNCIAS

ALLEN, Mark. **Editor Corporate University Handbook: designing, managing, and growing a successful program**. New York: Amacon, 2002.

ALPERSTEDT, Cristiane. **As Universidades Corporativas no contexto do ensino superior**. 2001. Tese (Doutorado em Administração)– Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

ALVES DOS SANTOS, José Antonio; Prevot Nascimento, Rejane; Bernardes de Andrade, Rui Otávio; Martins dos Santos, Vânia. **O papel de uma Universidade Corporativa para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional: análise de uma empresa de serviços de saúde**. Revista de Ciências da Administração, vol. 14, n. 34, p. 91-102, dez. 2012. Disponível em: [http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg9/anais/T13\\_0674\\_3481.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg9/anais/T13_0674_3481.pdf). Acesso em: 20 mar. 2015.

ALVES, Gilmar Luiz Frotté. **Universidade Corporativa, alinhamento estratégico da administração de Recursos Humanos e desenvolvimento profissional dos trabalhadores**. 2007. 135f. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial)– Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2007.

ANDRADE, RonnieJohsé Figueiredo; RODRIGUES, Martins Vicente Rodriguez. Educação corporativa: prática de treinamento na sociedade do conhecimento. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 4., 2008, Niterói. **Anais...** Niterói-RJ, 2008.

ANUÁRIO INDT 2010. Instituto Nokia de Tecnologia. Disponível em: [http://www.indt.org/wp-content/uploads/2013/12/anuario\\_indt\\_final\\_baixa.pdf](http://www.indt.org/wp-content/uploads/2013/12/anuario_indt_final_baixa.pdf). Acesso em: 21 mar. 2015.

ANUÁRIO INDT 2011. Instituto Nokia de Tecnologia. Disponível em: [http://www.indt.org/wp-content/uploads/2013/12/INdT\\_Yearbook.pdf](http://www.indt.org/wp-content/uploads/2013/12/INdT_Yearbook.pdf). Acesso em: 21 mar. 2015.

ANUÁRIO INDT 2012. Instituto Nokia de Tecnologia. Disponível em: <http://www.indt.org/wp-content/uploads/2013/12/INdTYearbook2012PORT.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2015.

ANUÁRIO INDT 2013. Instituto Nokia de Tecnologia. Disponível em: [http://www.indt.org/wp-content/uploads/2014/06/INdT\\_anuario-2013-final\\_portugues.pdf](http://www.indt.org/wp-content/uploads/2014/06/INdT_anuario-2013-final_portugues.pdf). Acesso em: 21 mar. 2015.

ANUÁRIO INDT 2014. Instituto Nokia de Tecnologia. Disponível em: [http://www.indt.org/wp-content/uploads/2015/06/INDT\\_PORTUGUES\\_WEB.pdf](http://www.indt.org/wp-content/uploads/2015/06/INDT_PORTUGUES_WEB.pdf). Acesso em: 21 mar. 2015.

AQUINO, R. et al. **História das sociedades**. São Paulo: Livro Técnico, 1998.

ARAÚJO FILHO, Guajarino. **Cooperação entre empresas no Polo Industrial de Manaus**. 2005, 196f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)– Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

ARAÚJO, Antonio de Pádua. **Competências profissionais e educação corporativa em gestão de pessoas**: um estudo empírico. 2011. 330f. Tese (Doutorado em Administração)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

[ARAÚJO, Luis César G. de.](#) **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. 1. ed. 2ª. Reimpr. São Paulo: Atlas. 2008.

ASNIS, Denise. **Educação corporativa: uma experiência Natura**. In: MDIC/STI. O futuro da indústria:educação corporativa. Coletânea de artigos. Brasília: MDIC/STI: IEL/NC, 2005.

BAUMANN, R. **O Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, 1977.

BIRNBAUM, Robert. **How colleges work**: the cybernetics of academic organization na leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

BRANCO, Alessandra Rosa. O perfil das universidades corporativas no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, vol. 7, n. 4, p. 99-120, 2006. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/download/11443>. Acesso em: 20 mar. 2015.

BRANDÃO, Giselle Reis. Gestão de pessoas e as universidades corporativas: dois lados da mesma moeda? **Rev. Adm. Empres.**, vol.46, n. 2, p. 22-33. 2006.

CARVALHO, Luciano Martins. Educação corporativa e desempenho estratégico. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 13, n. 3, p. 66-85, 2014.

CASTRO, Cláudio de Moura; EBOLI, Marisa. Universidade Corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade. **Rev. adm. empres.** [online], vol. 53, n. 4, p. 408-414, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v53n4/v53n4a08.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2015.

COZZO, Vanderlei. Retorno do Treinamento no Brasil 2013/2014. **Revista T&D Inteligência Corporativa**, ed. 181, 2013. Disponível em: [http://portal.abtd.com.br/Conteudo/Material/Arquivo/PesquisaABTD20132014.pdf?utm\\_source=pesquisa&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=pesquisa&utm\\_term=retornoespostapesquisa&utm\\_content=linkpesquisadownload](http://portal.abtd.com.br/Conteudo/Material/Arquivo/PesquisaABTD20132014.pdf?utm_source=pesquisa&utm_medium=email&utm_campaign=pesquisa&utm_term=retornoespostapesquisa&utm_content=linkpesquisadownload). Acesso em: 09 jun. 2015.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa**: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DALKIR, Kimiz. **Knowledge management in theory and practice**. Burlington: Elsevier, 2005.

DEMO, Pedro. Cuidado metodológico: signo crucial da qualidade. **Soc. estado**, vol. 17, n. 2, p. 349-373, Dez. / 2003.

DIAS, Carolina Aparecida de Freitas. **Avaliação de resultados em educação corporativa**: um estudo com as organizações que se destacam em gestão de pessoas. 2012, 260f. Dissertação (Mestrado em Ciências)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

\_\_\_\_\_. ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Panorama da avaliação de resultados em educação corporativa no Brasil. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 13, n. 1, p. 104-123, 2014.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.

\_\_\_\_\_. Fundamentos e evolução da educação corporativa. In: EBOLI, Marisa et al. **Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 140-161.

\_\_\_\_\_. (Org.). **Educação corporativa**: muitos olhares. São Paulo: Atlas, 2014.

FIALHO, Francisco A. P.; MACEDO, M.; SANTOS, N.; MITIDIERI, Tibério da Costa. **Gestão do Conhecimento e Aprendizagem**: As Estratégias Competitivas da Sociedade Pós-Industrial. Florianópolis: Visual Books, 2006.

GASPAR, Marcos Antonio. **Gestão do conhecimento em empresas atuantes na indústria de software no Brasil**: um estudo das práticas e suas influências na eficácia empresarial. 2010. 223f. Tese (Doutorado em Administração)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO. **Website Institucional**. Disponível em: <http://www.indt.org/page-about/>. Acesso em: 14 abr. 2015.

LEME, Rogério. **T&D e a mensuração de resultados ROI de treinamento integrado ao BSC**: uma abordagem contemporânea. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

LUZ, Daniele Cruz da Silva Figueiredo. Educação corporativa: A proposta empresarial no discurso e na prática. **Educ. Rev.**, vol. 26, n. 2, p. 317-357, Ago. 2010.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**: foco na decisão. São Paulo: Pearson, 2006.

MARTINS, Eduardo Caruso. **A influência do sistema de educação corporativa no desenvolvimento das competências do programa *Trainee***: um estudo de caso em uma organização do setor químico. 2008. 166f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

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

MONTEIRO, Fernanda do Rêgo; MÜRI, Luiza Vaz de Melo. **Educação corporativa**: um estudo exploratório sobre a contribuição da tecnologia na capacitação de pessoas. 2014, 88f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção)– Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014.

MOSCARDINI, Ticiane Nunes; KLEIN, Amarolinda. Educação Corporativa e desenvolvimento de lideranças em empresas multisite. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 1, p. 84-106, 2015.

NASCIMENTO, Mare Stella Pires; SILVA, Antonio Carlos Ribeiro. Universidade corporativa: uma breve elucidação acerca das experiências profissionais inovadoras que a sustenta. **Cairu em Revista**. Ano 02, n. 02, p. 143-157, Jan. 2013.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa**: como as empresas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, M. A. Evolução do T&D nas organizações do Brasil: lições do passado e tendências para o futuro. In: BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena T. (Coord.) **Manual de treinamento e desenvolvimento**: gestão e estratégias. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

\_\_\_\_\_. A nova problemática do trabalho e a ética. In: TEIXEIRA, F.J.S.; OLIVEIRA, M.A. (Org.). **Neoliberalismo e reestruturação produtiva**. São Paulo: Cortez Editora, 1998.

OLIVEIRA, Jofre Luís da Costa. **Zona Franca de Manaus**: um estudo sobre a renúncia tributária dos entes federativos e os benefícios socioeconômicos gerados pelo modelo. 2011, 146f. Dissertação (Mestrado em Economia)– Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

PATON, R.; PETERS, G.; QUINTAS, P. **Estratégias de educação corporativa**: universidades corporativas na prática. Disponível em: <http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1229431109.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2015.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL G.A. A competência essencial da corporação. In: ULRICH, D. (Org.). **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

RAMAL, Andreia (Org.). **Educação corporativa**: como implementar projetos de aprendizagem nas organizações. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

RELATÓRIO DE GESTÃO. Instituto Nokia de Tecnologia. INDT, 2013.

RELATÓRIO DE GESTÃO. Instituto de Desenvolvimento Tecnológico. INDT, 2014.

ROCHA, Daniela. Universidades corporativas ganham força no Brasil. **Estadão**, São Paulo, 20 nov. 2013. Disponível em:

<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,universidades-corporativas-ganham-forca-no-brasil,170526e>. Acesso em: 24 abr. 2015.

SALIBI NETO, José. Universidade Bradesco reforça o RH estratégico. **Revista HSM**, n. 104, maio/jun., 2014.

SANTOS, Evanilson Araújo. **Educação Corporativa Natura**: uma experiência de formação de pessoas. 2007, 257f. Dissertação (Mestrado em Educação)– Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

SANTOS, Renata Ferreira; ROCHA, Sílvia Lucia; ZORZO, Adalberto. Educação corporativa. **Revista Científica da FHO UNIARARAS** v. 2, n. 1, 2014.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 28. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2012. Tradução Gabriel Zide Neto e OP Traduções.

SILVA, Rubens Alves. **A efetivação do direito ao trabalho por meio da implantação do Polo Industrial de Manaus**. 2013, 102f. Dissertação (Mestrado em Direito)– Faculdade de Direito do Sul de Minas, Pouso Alegre, 2013.

SIMIONI, M.; COMPANHOLLO, T. Universidades corporativas: vantagem competitiva com a gestão do conhecimento. **Rev. Da Católica**, v. 3, n. 5, Jan/Jul. 2011.

TARQUÍNIO, Luiz. **Case Universidade Corporativa**: Gestão do capital Intelectual. In: Associação Brasileira de Recursos Humanos Integrante do Sistema Nacional ABRH. Prêmio Ser Humano. Simões Filho (BA), ago. 2013.

TENDÊNCIAS 2015 PARA A EDUCAÇÃO CORPORATIVA. Mind Quest Educação. 2015. Disponível em: <http://www.mindquest.com.br/tendencias-para-educacao-corporativa-em-2015/>. Acesso em: 10 maio 2015

TORRES, Dulcinéa Braga Dias Bueno. **Universidade corporativa**: a experiência da Motorola. 2015. Disponível em:

<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1229430756.pdf>. Acesso em: 10 maio 2015.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. S. Bases Conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

Disponível em: <http://www.ppga.unb.br/publicacoes/teses-e-dissertacoes/category/92-2013?download=184:caracteristicas-individuais-e-as-crenças-sobre-o-sistema-de-treinamento-um-estudo-de-caso-no-ministerio-da-educacao>. Acesso em: 23 mar. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, F.; FRANCISCO, A. Etapas da implementação da educação corporativa e seus impactos em empresas brasileiras: um estudo multicaso. **Prod.**, vol. 22, n.2, p. 296-308, Abril 2012.

VIVAS, Marcelo Duarte. **Universidade corporativa**: uma reflexão sobre a aprendizagem organizacional e o seu valor para o indivíduo. 2008. 123f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial)- Fundação Getúlio Vargas, escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2008.

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