

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JEFFERSON RAI SANTOS SILVA VELOSO

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA: UMA ABORDAGEM DE RESPONSABILIDADE
SOCIAL E TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO EM GRANDES EMPRESAS**

São Luís

2015

JEFFERSON RAI SANTOS SILVA VELOSO

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA: UMA ABORDAGEM DE RESPONSABILIDADE
SOCIAL E TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO EM GRANDES EMPRESAS**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins

São Luís

2015

Veloso, Jefferson Rai Santos Silva

Universidade corporativa: uma abordagem de treinamento e desenvolvimento nas grandes empresas / Jefferson Rai Santos Silva Veloso. – São Luís, 2015.
77f.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, 2015.

Orientador: Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins

1. Universidade corporativa. 2. Educação corporativa. 3. Responsabilidade social. I. Título.

CDU 658

UNIVERSIDADE CORPORATIVA: UMA ABORDAGEM DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO EM GRANDES EMPRESAS

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: / / .

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ademir da Rosa Martins (orientador)

Dr em Informática na Educação

Universidade Federal do Maranhão

1º Examinador

2º Examinador

AGRADECIMENTOS

Nada nesta vida se conquista sozinho. Haja forças favoráveis convergindo e o maior desafio de todos torna-se mais fácil. Assim, é pelo prazer de compartilhar méritos que dirijo meus mais profundos agradecimentos aos dois fatores fundamentais que tornaram possível a realização deste escrito: família e trabalho.

A Prênteci, meu pai. Um eterno entusiasta que me despertou a ideia mais nobre deste trabalho: A educação. Escritor de uma das mais belas obras que já li e que por vezes me trouxe inspiração para a arte de escrever: “Folhas que Caem, Vidas que Seguem”. Um homem excêntrico, mas antes de tudo, bom, e logo após, vitorioso. Curado do câncer, apegou-se mais ainda a seus sonhos e sua espiritualidade. Sou afortunado pela oportunidade de ser educado e preparado para a vida por este homem, a quem sigo incondicionalmente e de quem almejo obter mesmo que uma parcela da imensa sabedoria.

À minha mãe, a *Fernandinha* da bela obra de meu pai. Aquela com quem mais me identifico como pessoa. Dela herdei os traços de personalidade e temperamento que me definem na vida. Nove meses de gestação não foram nada perto do tempo em que ela me sustentou neste mundo e de tudo que já fez para me manter seguro, saudável e feliz.

Adriana, minha musa, foi fundamental. Ela foi meu refúgio; meu destino certo nas horas de adversidade. Foi ela que me apresentou a verdadeira realidade de ser um adulto, de assumir responsabilidades, de seguir em frente. Compartilhamos nossas inseguranças, celebramos nossas vitórias e amadurecemos um ao outro com base no amor. Que nosso princípio de vida eterna juntos evolua cada vez mais e que possamos extrair força um do outro para os percalços desta linha tênue chamada vida.

Sobre meu emprego, é interessante o efeito que o trabalho tem nas pessoas. Muitos o consideram um fardo, entregam-se ao labor como obrigação necessária e ingrata. Mas outros, aqueles que amam o que fazem e, acima de tudo, estão devidamente preparados, consideram uma glória, uma fortuna. A este fator, que consumiu grande parte do tempo que deveria ter sido direcionado para este escrito, eu atribuo, por mais irônico que seja, um agradecimento especial.

O trabalho, de fato, exige muito das pessoas, mas provê retornos preciosos, muito além da remuneração financeira: o aprendizado e o amadurecimento. É

alicerçado nesta crença que surgiu o tema do presente trabalho. Depois de meses extenuantes de trabalho em equipe, pude enxergar a vida com outros olhos. Foi possível compreender mais como funciona nossa realidade. À Companhia de Bebidas das Américas – AMBEV, devo os últimos 3 anos de aprendizado e desafios que foram sintetizados neste humilde trabalho

É importante lembrar de agradecer também aos mestres do curso de Administração da UFMA, que tanto se esforçam para dar maior qualidade ao nosso ensino, pesquisa e extensão. A começar pelo professor Ademir da Rosa, meu orientador, que teve disposição e interesse em assumir um projeto com uma temática fora do habitual, por reconhecer a nobreza da temática educação para o trabalho. À professora Rosângela, primeira orientadora quando inicialmente tive a ideia do tema. Em função de compromissos fora do nosso estado ela não pôde seguir na orientação, mas teve a preocupação de indicar um mestre respeitável para sucedê-la. A todos os professores do curso, o meu muito obrigado!

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

Nelson Mandela

RESUMO

Este trabalho representa um conjunto de esforços para descrever a nova tendência em Treinamento e Desenvolvimento como indicador de Responsabilidade Social Corporativa nas grandes empresas. Trata-se de evidenciar a Gestão do Conhecimento a partir das plataformas modernas de Universidade Corporativa, que representam um avanço determinante na Gestão de Pessoas. A aplicação prática fundamental desta pesquisa encontra-se na identificação da qualidade do ensino superior tradicional face às necessidades do mercado de trabalho. Busca-se comprovar que a Educação Corporativa, como método de transmissão de conhecimento profissional, oferece complementação ao Ensino Superior tradicional na formação de gestores, buscando sintetizar uma metodologia de ensino profissional mais adequada à realidade e às demandas das empresas, extraindo capital intelectual compatível com o trabalho. Determina-se, a princípio, o conceito dos principais fatores que definem a pesquisa. Ao final, apresentam-se os resultados da pesquisa aplicada por meio de questionário para estudantes da área de Gestão, identificando a possível deficiência no ensino tradicional para formar gestores.

Palavras-chave: Educação, treinamento, desenvolvimento, Responsabilidade Social Corporativa

ABSTRACT

This work represents a group of efforts to define a new trend in Learning and Development, placing it as issue of Social Corporate Responsibility on big companies. The matter is to point the Knowledge Management on big companies from the modern platforms of Corporate University, representing a determinative progress on People Management. This research's main practical application lies in the identification of the traditional College Education's quality compared to the requirements of the employment market. The aim is to prove that Corporate Education as professional knowledge transmission method offers a complement to traditional higher education in management training, seeking to synthesize a professional teaching methodology more in line with reality and the demands of the companies, drawing intellectual capital compatible with the work. At first, is determined the concept of the main factors that define the search. At the end, the results of research applied through a questionnaire for students Management area are presented, identifying a possible deficiency in the traditional teaching to graduate managers.

Keywords: education, training, development, Social Corporate Responsibility.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Relação PIB x IDH (Brasil)	19
Figura 1 - Espiral do Conhecimento	21
Gráfico 2 - Concluíntes em cursos de graduação por modalidade de ensino	27
Figura 2 - Etapas do Treinamento e Desenvolvimento	36
Quadro1 - Diferenças entre T&D e Educação Corporativa	40
Quadro2 - Distribuição das UCs brasileiras por estado	45
Quadro3 - Tipos de Pergunta	57
Quadro4 - Relação população/amostra em pesquisa de campo	58
Gráfico3 - Análise cruzada: pergunta 4	61
Gráfico4 - Análise cruzada: pergunta 6	62
Gráfico5 - Análise cruzada: pergunta 7	63
Gráfico6 - Análise cruzada: pergunta 9	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de estudantes (em milhões), por região, 1980-1995	26
---	----

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABT	–Associação Brasileira de Tecnologia Educacional
CF	–Constituição Federal
EAD	–Educação a Distância
EC	–Educação Corporativa
IA	–Instituição Acadêmica
IBGE	–Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	–Índice de Desenvolvimento Humano
IES	–Instituição de Ensino Superior
INEP	–Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
MEC	–Ministério da Educação
ONU	–Organização das Nações Unidas
PIB	– Produto Interno Bruto
PNUD	–Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
p.p.	–pontos percentuais
TI	–Tecnologia da informação
T&D	– Treinamento e Desenvolvimento
UC	–Universidade Corporativa
UNESCO	–Organização das Nações Unidas para a educação, a ciência e a cultura

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	13
2.	EDUCAÇÃO	16
2.1	Conceito, Histórico e Contexto	16
2.2	Gestão do Conhecimento e Educação para o Trabalho	20
2.3	A Educação profissional no Ensino Superior	23
3.	GESTÃO DE PESSOAS E TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO ...	32
3.1	Conceito e Histórico	32
3.2	Características do Treinamento e Desenvolvimento	34
4.	EDUCAÇÃO CORPORATIVA E RESPONSABILIDADE SOCIAL	
	CORPORATIVA	38
4.1	Educação Corporativa	38
4.2	Modelos e Tendência da Universidade Corporativa	42
4.3	Responsabilidade Social Corporativa	48
5.	METODOLOGIA	54
5.1	Quanto a natureza da pesquisa	54
5.2	Quanto aos objetivos da pesquisa	55
5.3	Quanto aos meios de investigação	55
5.4	Universo e Amostra	57
5.5	Coleta de dados	58
6.	ANÁLISE DOS RESULTADOS	59
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
	REFERÊNCIAS	68
	APÊNDICE A –QUESTIONÁRIO APLICADO	70
	APÊNDICE B – RESULTADO DO QUESTIONÁRIO APLICADO.....	73
	APÊNDICE C – RESULTADO DO QUESTIONÁRIO APLICADO PARA A	
	BASE FOCO	75

1. INTRODUÇÃO

O mundo corporativo apresenta-se dinâmico e dependente de atualização constante dos conhecimentos, como nunca se viu antes. As empresas, principalmente as de grande porte, são cientes dessa realidade e sabem que o diferencial está na qualificação do seu profissional.

Tem-se observado, como tendência na grande empresa, a busca por ser cada vez mais, ela mesma, agente de transformação na educação desse profissional. O que se observa é que graças à essa iniciativa, a educação, nos dias de hoje, evoluiu a ponto de sair do modelo centralizado nas Instituições Acadêmicas para um modelo mais estratificado onde o conhecimento é mais acessível, porém ainda mais importante para o sucesso profissional.

Como exemplo destas mudanças, Universidades Corporativas foram criadas a partir do posicionamento das empresas em atuar na profissionalização do seu pessoal, direcionando a sua educação em consonância com a cultura da empresa e, desse modo, obtendo capital intelectual compatível com suas necessidades. De acordo com Meister (1999, p.8), “[...] a Universidade Corporativa é um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e a educação dos funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais, além de um laboratório de aprendizagem para a organização de um polo permanente”

Na dinâmica desse processo, a empresa busca seu desenvolvimento, sua rentabilidade e a maior produtividade possível de seu profissional, à medida que fornece a ele meios para se desenvolver, afinal a educação é um bem inalienável, principalmente para o mercado de trabalho nos dias de hoje.

Isso é fundamental na realidade global atual, em meio a um mercado de trabalho cada vez mais dependente de formações específicas, principalmente nas áreas de Gestão. Delimitando esta como a área da qual irá partir a análise da presente pesquisa, torna-se importante definir o histórico da Educação Superior e da ciência da Administração e do seu ensino acadêmico, desde o final do século XIX nos EUA, a partir das *Business School*. (Bertero, 2006).

Nesse contexto, a problemática principal desse trabalho está em analisar a seguinte questão: qual a relação de importância das Universidades Corporativas no contexto da formação do Gestor face às necessidades do mercado de trabalho e a qualidade praticada do ensino superior tradicional?

Como questionamentos decorrentes desse feito acima, podem ser citados:

- Quais são as principais tendências para a Educação Superior e qual o papel das grandes empresas em relação a esse futuro?
- Como conciliar o “aprendizado para a vida” das Instituições Acadêmicas com a demanda frequente do mercado de trabalho por formações em conteúdos e práticas mais específicos para suas necessidades?
- Como as próprias empresas, por meio das Universidade Corporativas, podem contribuir para esse elo?
- De que maneira as políticas em prática podem representar, para a empresa, indicadores de Responsabilidade Social Corporativa?

Este trabalho tem como objetivo principal demonstrar a importância da Universidade Corporativa nas grandes empresas como plataforma de aprendizado, formação e especialização técnica e estratégica do profissional que se beneficia dela, em se tratando de um importante pilar de Responsabilidade Social Corporativa para a empresa, oferecendo complementação ao Ensino Superior tradicional na formação de gestores, buscando sintetizar uma metodologia de ensino profissional mais adequada à realidade e às demandas das empresas, extraindo capital intelectual compatível com o trabalho.

Para atingir tal objetivo, traçam-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar, por meio dos estudos realizados, um padrão na evolução do treinamento e desenvolvimento (T&D) nas grandes empresas até a ideia de Universidade Corporativa na Moderna Gestão de Pessoas.
- Atestar a importância da Educação Corporativa como agente de transformação na especialização do profissional brasileiro.
- Avaliar os efeitos da Educação Corporativa para o profissional em desenvolvimento.
- Promover o elo entre Treinamento e Desenvolvimento e Responsabilidade Social Corporativa nas grandes empresas.
- Evidenciar a Gestão do Conhecimento a partir das plataformas modernas de Universidade Corporativa, que representam um avanço determinante na Gestão de Pessoas.

Este trabalho possui como justificativa fundamental a finalidade de demonstrar como a descentralização da Educação proposta inicialmente pode ser

benéfica para a formação do gestor, também, como as grandes empresas são importantes figuras sociais graças a esse mecanismo.

Como linha de raciocínio, definiu-se buscar conteúdo para satisfazer os objetivos da pesquisa a partir de três pilares que, juntos, justificam a necessidade de renovação na Gestão do Conhecimento nas empresas e nas Instituições de Ensino Superior:

- Educação: primeiramente, é importante entender a evolução da metodologia de ensino no país e no mundo; quais as principais metodologias de ensino e como tem evoluído o processo de transmitir conhecimento ao longo do tempo.
- Treinamento e Desenvolvimento: Busca-se conceituar as bases científicas da Gestão de Pessoas em grandes empresas, a partir das características didáticas do processo de T&D; e identificar a evolução, já em progresso, para um modelo de Treinamento mais integrado.
- Responsabilidade Social Corporativa: As empresas identificaram a necessidade de contribuir para o meio em que operam de maneira diferente da simples comercialização dos seus produtos e serviços, apresentando-se como agente social de grande importância, podendo ser tanto de maneira interna (para com os contribuintes da empresa) como externa (para a sociedade, governo, demais organizações)

Assim, pretende-se deixar como contribuição as discussões relacionadas à Educação e às tendências do Treinamento e Desenvolvimento em grandes empresas na Moderna Gestão de Pessoas.

Este trabalho está dividido em sete capítulos. A introdução, no capítulo 1, define o tema e traz os questionamentos fundamentais do estudo, seus objetivos e justificativa. O segundo discorre sobre Educação, o terceiro sobre Gestão de pessoas e o treinamento e desenvolvimento, sendo seguido do tema da Educação Corporativa e a Responsabilidade Social Corporativa, no capítulo 4. Em seguida é apresentada os elementos da metodologia de pesquisa utilizada, no capítulo 5. O sexto capítulo trata da análise dos resultados da pesquisa e o sétimo capítulo apresenta as considerações finais do estudo

2. EDUCAÇÃO

Este capítulo define a causa fundamental deste trabalho. Irá descrever o significado e a importância do termo educação na realidade socioeconômica de um país, bem como evidenciar a responsabilidade social contida nesta ferramenta, a partir de iniciativas tanto do Estado quanto da iniciativa privada.

Têm-se a intenção de apresentar dados introdutórios acerca da educação no Brasil e no Mundo. Tratar a educação como um meio para atingir a prosperidade social é o maior objetivo desse capítulo. Como abordagem específica, tem-se a origem e a dinâmica da Educação Superior no Brasil e no mundo, posteriormente também concentrada no ramo da gestão. O tema é abordado sob uma ótica de desempenho do ensino, evidenciando as lacuna existentes entre o Ensino Superior tradicional e as demandas do Mercado de Trabalho.

2.1 Conceito, Histórico e Contexto

A educação é uma ferramenta fundamental para o progresso de uma nação, à medida que, assim como estabelece e transmite, ao longo das gerações, princípios mínimos para o convívio social — tais como, ética, cidadania e política —, também mede as potencialidades de criação de tecnologia a partir da qualidade da formação do profissional. Funciona, entre outros componentes, a partir da interação entre docente e discentes.

Freire (2006), dito patrono da educação brasileira (de acordo com a lei nº 12.612 do dia 13 de abril de 2012), explica que “não há docência sem discência, as duas se explicam, e seus sujeitos, apesar das diferenças que os conotam, não se reduzem à condição de objeto um do outro. Quem ensina aprende ao ensinar, e quem aprende ensina ao aprender”.

Desse modo, a educação é moldada a partir da interação docente e discente, tradicionalmente em sala de aula, a partir dos questionamentos que surgem e do aprendizado mútuo. A arte de transmitir conhecimento não deixa de ser uma troca de informações, em um processo onde a boa relação professor-aluno é indispensável para esta prática. Outro fator indispensável é o uso dos mais variados

recursos para alimentar esta dinâmica. O ambiente da educação, desse modo, torna-se a instituição de ensino, ou Instituição Acadêmica (IA).

No Brasil, Veloso (2011) avalia que foram os jesuítas, em torno de 1549, que “realizaram o primeiro movimento em favor da Educação no Brasil, a partir da expedição de Tomé de Souza, trazendo ensinamentos sobre a moral, os costumes e a religiosidade europeia, além de métodos pedagógicos”. As próximas etapas da educação no país tiveram início apenas a partir da mudança da Família Real para o Brasil, em 1808, mais de duzentos anos depois, quando D. João VI criou escolas de medicina e transferiu a Biblioteca Real para o Brasil (atual Biblioteca Nacional).

Durante a monarquia, D. Pedro I promulgou a primeira Constituição Brasileira, cujo art. 179 definia que “a instrução primária é gratuita para todos os cidadãos”. A partir daí, após a Proclamação da República, as constituições de 1891, 1934 e 1946 passam a estabelecer a educação como um direito de todos.

Outro evento que se pode destacar, um marco para a Educação Superior, foi a criação tardia da primeira universidade no país, em 1912, a Universidade do Paraná. Se comparada às demais nações Sul-americanas o Brasil esteve atrasado mais de 200 anos nesse quesito. (VELOSO, 2011)

Como se pode observar, há um atraso por parte deste país, comparando-se com outras nações, no que tange ao desenvolvimento da Educação em um nível universal, categorizando cada setor de ensino e investindo para desenvolver cada setor. Esta demora incorreu em consequências graves para o desenvolvimento social do país. Apesar de ser uma das maiores economias do planeta, o Brasil possui uma realidade social prejudicada.

Analisando esse enfoque social de maneira mais detalhada, pode-se dizer que, para o desenvolvimento social, existem quatro vetores essenciais: educação, cultura, ciência e tecnologia. É papel fundamental do Estado prover as iniciativas que satisfaçam esses quatro vetores. Este conceito já era previsto por Niskier (1987). O autor descrevia o papel do estado:

O Estado tem a obrigação de mostrar onde estão as oportunidades, gerar incentivos para melhor distribuição geográfica dos recursos humanos disponíveis e facilitar a criação de cursos adequados a uma realidade mutável, pela própria velocidade das transformações científicas e tecnológicas (NISKIER, 1987, p.495)

O autor já relatava a necessidade do Estado de identificar a realidade de mudanças e transformações científicas e tecnológicas e desempenhar o seu papel de acordo com esta realidade. Na prática, para a realidade da educação, isso implicava em trabalhar com a reciclagem constante de conhecimento, mudar frequentemente a qualidade e o direcionamento das instituições de ensino e trabalhar a profissionalização e a formação da cidadania cada vez mais interligadas.

Simielli (2013) ressalta a importância do Estado na criação e implementação das políticas de fomento à educação. Mas insere nessa realidade a figura da Sociedade Civil como agente social de importância na adoção de tais políticas. “Se por um lado, a sociedade tem maneiras de se organizar em grupos e organizações para defender determinados interesses e tentar influenciar o Estado, este, por sua vez, é quem irá desenhar e implementar as políticas e, portanto, possui o poder final de decisão” (SIMIELLI, 2013 p.5)

Como evidência legal dos conceitos acima citados, no Brasil, está na Constituição Federal de 1988, promulgada após vinte anos de ditadura militar, a garantia dos direitos à Educação como prioritários:

“São direitos sociais a Educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição.” (CF, art 6º).

Em seção específica para a Educação, o Título VIII da Constituição define-a como “um direito de todos e dever do Estado, a ser promovida em regime colaborativo, com vistas ao pleno desenvolvimento da pessoa, de modo a assegurar-lhe o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (CF, art. 205).

Acerca das responsabilidades da União referentes aos níveis da educação, é responsabilidade dos Municípios atuação no Ensino Fundamental e Educação Infantil; Estado e DF tem responsabilidade de atuação nos ensinos fundamental e médio (CF, art. 210). Cabe, mas não exclusivamente, ao Governo Federal a intervenção no Ensino Superior e profissionalizante. A iniciativa privada também atua em todos os níveis da Educação a partir das instituições particulares de ensino.

A qualidade da educação adotada pelo Estado, em conjunto com os indicadores de Renda e Saúde, define o grau de desenvolvimento de um país,

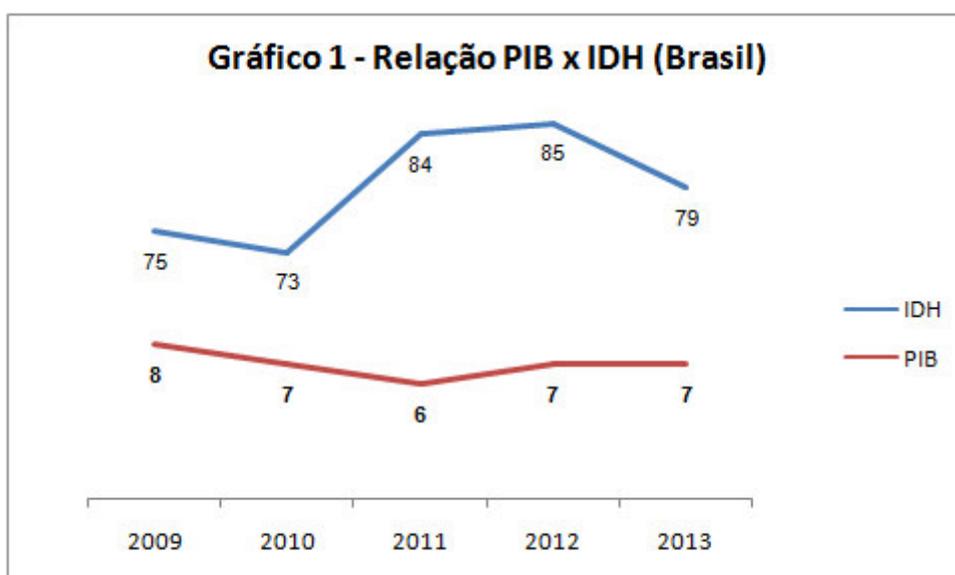
configurando o seu IDH (Índice de Desenvolvimento Humano), que, de acordo com o PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (2012), funciona como contraponto a outro indicador, o PIB (Produto Interno Bruto) que mede o grau de desenvolvimento de um país a partir, apenas, da dimensão econômica, enquanto que para efeitos de IDH apenas compõe a tríade no pilar Renda.

A criação do conceito do IDH por MahbubulHaq, com a colaboração do economista indiano e ganhador do prêmio Nobel, Amartya Sen (PNUD, 2012) foi fundamental para avaliar as realidades sociais a partir do desenvolvimento humano.

Foi possível estabelecer contrapontos interessantes, como o apontado por vários órgãos de desenvolvimento humano que evidenciam a grande diferença entre o PIB e o IDH do Brasil. Enquanto o indicador de desenvolvimento social encontra-se na 85ª posição no ranking mundial – último colocado dentre os ditos países emergentes – o indicador econômico figura como 7º maior do mundo.

A Associação Brasileira de tecnologia em Educação (ABT, 2006) atribui esta grande diferença de realidades à situação precária da qualidade de ensino no Brasil. Pode-se verificar a desigualdade de posições do Brasil entre seu PIB e IDH ao longo dos últimos cinco anos a partir do Gráfico 1, abaixo.

Gráfico 1 - Relação PIB x IDH (Brasil)



Fonte: Adaptado de PNUD e IBGE

O sistema de ensino brasileiro foi o pior colocado, em estudo de pesquisadores do Banco Mundial a respeito das condições dos principais países

emergentes para inserir-se na Sociedade do Conhecimento, considerado o estágio mais avançado do capitalismo. Entre outros, estavam incluídos na mostra a China, Índia, México e Rússia. (ABT, 2006). O que mais prejudica o desempenho do país no índice são as altas taxas de repetência e evasão no ensino fundamental, que refletem negativamente no cálculo da taxa de estudantes que iniciaram o fundamental e conseguiram chegar ao menos até o quinto ano.

Esta realidade se sustenta mais ainda ao observar a posição do país em demais rankings da educação brasileira:

- Levantamento realizado pela UNESCO (2011) aponta que Brasil tem cerca de 13,9 milhões de analfabetos adultos, chegando a 8ª posição entre os dez que concentram o maior número de analfabetos do mundo.
- Brasil têm a menor média de anos de estudo da América do Sul, com 7,2 anos, de acordo com PNUD (2013)
- De acordo com o Censo do IBGE em 2010, quase metade da população com 25 anos ou mais não possui o ensino fundamental completo.

Todas as estatísticas apontam para uma necessidade de maiores investimentos em educação e mostram que o Estado não pode ser o único responsável pelas iniciativas e plataformas de desenvolvimento da educação inclusiva do país, e que a sociedade civil é prejudicada por isso, tornando-se refém da realidade adversa.

2.2 Gestão do Conhecimento e Educação para o Trabalho

Vivemos na Era do Conhecimento. Este conhecimento é o produto da Educação. É gerado a partir da dinâmica apresentada anteriormente defendida por Freire (2006). O autor defende que o conhecimento é gerado e transmitido através da relação docente/discente. Não só o aluno aprende e assimila conhecimento, mas como o professor/instrutor também se beneficia dos questionamentos esclarecidos que uma plataforma de ensino possibilita.

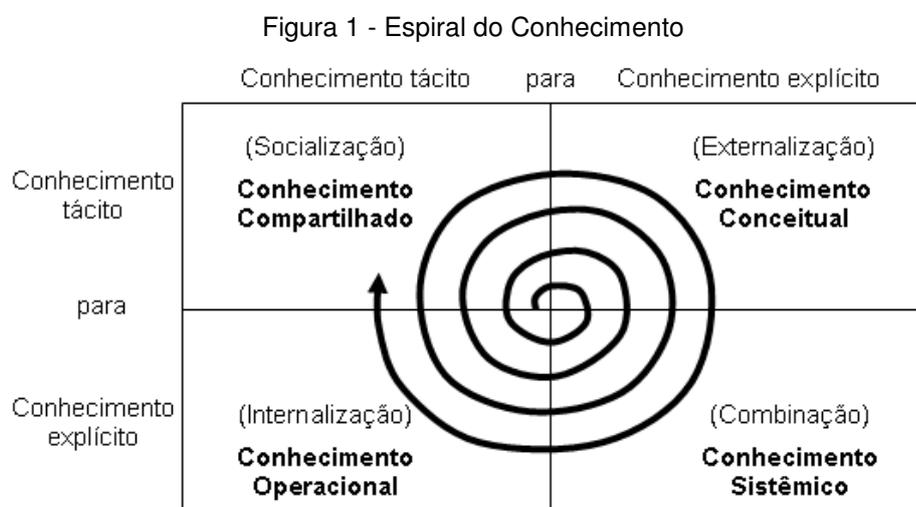
Todavia, a relação docente/discente citada não é representada apenas por professor e aluno em uma instituição de ensino de moldes tradicionais. Ao contrário, ela possibilita uma variedade de plataformas de educação que fogem ao modelo tradicional de sala de aula e Instituição de Ensino. Ela também está presente dentro

do contexto empresarial, na capacitação profissional, papel desempenhado tanto pelas instituições acadêmicas, como pelas próprias empresas.

Observa-se a seguir as variedades em transmissão do conhecimento, especificamente aquelas que se direcionam para a capacitação profissional.

Trazendo a compreensão do assunto para o âmbito empresarial, no contexto de mudanças estruturais e de ideal que este setor está atravessando, o conhecimento é o diferencial para obtenção de vantagens competitivas para as empresas. Estas vantagens se afirmam quando o conhecimento adquirido se transforma em desempenho. Sobre o desempenho, Drucker (1999) afirma que “somente a organização pode transformar o conhecimento especializado do trabalhador do conhecimento em desempenho”. Ressalta o autor que aplicação mais satisfatória da Gestão do Conhecimento para atingir o maior desempenho possível, encontra-se na prática. Para a temática abordada para a educação para o trabalho, entende-se que a prática do trabalho e a instrução na própria empresa tornam-se a principal via de aprendizado ocupacional. Isso reforça a importância de uma boa gestão do conhecimento, possibilitando a empresa superar barreiras como a necessidade de capturar conhecimento externo e a hesitação que há em compartilhar conhecimento internamente.

Nonaka e Takeuchi (1997, p.80 *apud* Fideles, 2008) definem a espiral do conhecimento, estrutura indispensável para empresas que geram conhecimento. Elas são ordenadas de acordo com a Figura 1 abaixo



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p.80)

Fidelis (2008) explica a Figura 1 da seguinte forma:

- 1) **Compartilhar o Conhecimento:** É importante que as empresas incentivem as pessoas a compartilhar seus conhecimentos adquiridos por meio da observação, da percepção, das perguntas, para que possam aprender juntos.
- 2) **Praticar o Conhecimento:** Identificar as formas de comunicação (escrever, falar) que valorize a prática dos conhecimentos compartilhados, melhorando o relacionamento profissional e aprimorando o trabalho da equipe em direção dos objetivos organizacionais.
- 3) **Sistematizar o Conhecimento:** Criar memória das atividades desenvolvidas, por meio de tutorial, Sistemas de Informações Gerenciais, combinando dados e transformando em informação.
- 4) **Disponibilizar o Conhecimento:** É primordial que as empresas ofereçam recursos para que as pessoas tomem contato com o Conhecimento, estendendo seus próprios conhecimentos para benefícios mútuos.

O sistema desenvolvido pelos autores veio a desmistificar o entendimento dos gestores sobre como gerir o conhecimento da melhor maneira e como transmitir esse conhecimento para o trabalho a partir do Treinamento, tema abordado posteriormente. Assim, de acordo com Santos (2006), “as empresas criadoras de conhecimento são as que, sistematicamente, criam novos conhecimentos, os propagam por toda a organização e rapidamente os incorporam aos novos produtos e serviços”.

Outro aspecto importante a ser levado em conta é o capital que pode ser extraído da correta Gestão do Conhecimento: o chamado Capital Intelectual. Ainda na visão de Fideles:

A importância da matéria-prima “conhecimento” não menos que os materiais, estruturais, financeiros, tecnológicos, verificada através dos indicadores de desempenho e competitividade das empresas, é amplamente discutida por estudiosos e empresários. O capital intelectual é a aglutinação de todo o conhecimento dos trabalhadores da empresa, em que o resultado matemático resulte na diferenciação competitiva das empresas. (FIDELES, 2008, p.44)

Trata-se do produto do conhecimento mais rentável para a empresa. Aquilo que pode ser medido e utilizado como vantagem competitiva em benefício da empresa. É a afirmação da máxima que relata que o bem mais valioso da empresa são as pessoas.

Como todo capital ele provém de investimentos. Como vivemos na Era da Informação, os investimentos voltados para a formação e capacitação dos funcionários tornam-se os mais importantes para o sucesso competitivo da empresa.

Em uma outra frente teórica, Durand (1998, apud Ceccon, 2011) situam o conhecimento como um dos componentes da matriz de competências, introduzindo teorias fundamentais para a chamada Gestão por Competências, uma estratégia adotada pelas empresas de valorização de seus funcionários. Os autores destacam que a tríade Conhecimentos, Habilidades e Atitudes definem a competência de cada funcionário.

A teoria da Gestão por competências não tem interpretação diferente da importância do conhecimento e da boa Gestão do Conhecimento para o sucesso competitivo da empresa. Ao contrário, reforça a necessidade de fortes investimentos nos profissionais responsáveis por gerir, transmitir e reproduzir conhecimentos na empresa, de acordo com a espiral do conhecimento, gerando capital intelectual que provê base para a resistência competitiva da empresa.

A gestão do conhecimento encontra na Educação Superior uma das principais fontes de criação, transmissão e propagação do conhecimento, à medida que esta provê formação profissional e quantitativo de profissionais periodicamente. Tornou-se um braço do recrutamento de pessoal para as empresas, mas também de treinamento para seus próprios funcionários.

A graduação superior e, posteriormente a pós-graduação, suas origens, características e tendências para as próximas gerações são retratadas a seguir. O foco deste trabalho situa-se na área de Gestão, portanto haverá um aprofundamento maior para esta área.

2.3 A Educação profissional no Ensino Superior

A Educação Superior é um dos principais meios de acesso à profissionalização no mundo. Trata-se de uma plataforma tradicional que se beneficia da contribuição de seus integrantes, contribui para a evolução de suas

metodologias e didáticas a cada geração e tem na Universidade a sua principal Instituição de Ensino Superior (IES).

Trindade (2000) classifica os períodos históricos da Universidade da seguinte maneira:

- a) Do século XII até o Renascimento, caracterizado como “período da invenção da universidade em plena Idade Média em que se constituiu o modelo da universidade tradicional, a partir das experiências precursoras de Paris e Bolonha, da sua implantação em todo território europeu sob a proteção da Igreja”. (p. 122)
- b) No século XV, época em que a universidade renascentista recebe o impacto das transformações comerciais do capitalismo e do humanismo literário e artístico, mas sofre também os efeitos da Reforma e da Contra-Reforma.
- c) A partir do século XVII, período marcado por descobertas científicas em vários campos do saber, e do Iluminismo do XVIII, a universidade começou a institucionalizar a ciência.
- d) No século XIX, implantou-se a universidade estatal moderna, e essa etapa, que se desdobra até os nossos dias, introduz uma nova relação entre Estado e universidade.

A partir da implantação da universidade moderna, consolidou-se a consciência do papel do Estado na Educação Superior, a partir da importância de garantir uma qualidade na formação dos profissionais que forneçam ao país uma competitividade tecnológica com relação ao resto do mundo. Assim, a enorme importância da qualidade no Ensino Superior traduz todo o grau de desenvolvimento tecnológico do país.

A respeito da ascensão da Educação Superior no Brasil, de acordo com Durham (2003, *apud* Santos e Cerqueira, 2009), a trajetória até a estruturação das IES está classificada a partir da seguinte periodização:

- a) **Período Monárquico:** Entre a mudança da corte portuguesa para o Brasil e todo o período monárquico do país, teve início o Ensino Superior no país. “Em 1810, fundou-se a Academia Real Militar, que mais tarde se transformaria na Escola Central e depois em Escola Politécnica. Em 1827 foram criadas duas faculdades de Direito, uma em São Paulo e outra em Olinda” (SANTOS E CERQUEIRA, 2009). Até então, havia

somente a preocupação de implantar um modelo de escola autônoma de carreiras liberais: advogados, engenheiros e médicos, para atender às necessidades governamentais e, ao mesmo tempo, da elite local.

- b) **Primeira República:** Proclamada a República, a Carta Magna permitiu a descentralização do ensino superior e, assim, o aparecimento de novas instituições, tanto as de caráter público (estaduais e municipais) como as da iniciativa privada. Entre 1889 e 1918 foram criadas no Brasil 56 novas escolas superiores, a grande maioria privada. Era assim dividido o cenário da educação naquele momento: de um lado, instituições católicas, empenhadas em oferecer uma alternativa confessional ao ensino público, e, de outra, iniciativas de elites locais que buscavam dotar seus estados de estabelecimentos de ensino superior.
- c) **A Década de 1920 e o Movimento de Modernização do Ensino:** A industrialização do país trouxe, além das transformações econômicas, culturais e urbanas, ideias de reformas do ensino como um todo, tendo no ensino primário público, universal e gratuito, sua grande bandeira. As mesmas pessoas que reformaram o ensino primário mais um grupo de cientistas propuseram a reforma do ensino superior. A proposta seria substituir todo o sistema já existente.
- d) **A Década de 1930, fim da Primeira República:** Nesse período, o setor privado já era bem forte. As primeiras estatísticas educacionais, em 1933, mostravam que as instituições privadas respondiam por cerca 44% das matrículas e por 60% dos estabelecimentos de ensino superior. A reforma do governo Vargas instituiu as universidades e definiu o formato legal ao qual deveriam obedecer a todas as instituições que viessem a ser criadas no Brasil, mas, não propôs a eliminação das escolas autônomas e nem negou a liberdade para a iniciativa privada.

Pode-se observar na dinâmica da evolução do Ensino Superior e, até os dias de hoje, no Brasil a presença forte das Instituições de Ensino privadas, as faculdades particulares e instituições católicas, limitando o espaço das universidades públicas, restringindo o acesso ao ensino público por parte das classes mais periféricas. Desse modo, outro aspecto a se analisar trata-se do acesso ao Ensino Superior por todas as classes sociais. Santos e Cerqueira (2009) e Porto e Régner

(2003) convergem na ideia de que o acesso ao Ensino Superior é também referência para o grau de democracia e justiça social do país.

Este argumento é fundamental para discorrer sobre a necessidade de investimentos em Ensino Superior de qualidade no país, como fator de profissionalização que traz o desenvolvimento de tecnologias vantajosas. Também é comprovado na posição em que ocupam os países e continentes que menos desenvolveram ao longo do tempo o seu Ensino Superior. Historicamente estas nações tem a qualidade mais baixa na educação superior do que nos demais países desenvolvidos.

Todavia, o mundo inteiro já descobriu há algum tempo que a chave do desenvolvimento está na educação superior e na formação de profissionais, de modo que, conforme dados da UNESCO, Tabela 1, em países desenvolvidos, o crescimento do número de matrículas em faculdades entre os anos de 1980 e 1995 é até maior em países em regiões menos desenvolvidas, mais que dobrando, com um crescimento de cerca de 121%. A tabela também mostra crescimento no mundo de 61% das matrículas, ao final do período analisado com mais de 80 milhões de matrículas realizadas em ensino superior.

Tabela 1 - Número de estudantes (em milhões), por região, 1980-1995

Região	1980	1985	1990	1995
Total Mundial	51.160	60.296	68.665	81.745
Regiões mais Desenvolvidas	23.321	25.053	29.050	34.346
América do Norte	13.517	13.887	15.628	16.438
Ásia / Oceania	2.910	2.929	3.512	5.318
Europa	6.895	8.237	9.910	12.589
Países em Transição	11.317	10.882	10.716	10.790
Regiões menos Desenvolvidas	16.523	24.361	28.899	36.610
África Sub-sahariana	563	906	1.365	1.926
Estados Árabes	1.487	2.017	2.449	3.143
América Latina / Caribe	4.930	6.364	7.353	8.121
Ásia Oriental / Oceania	5.266	9.120	10.600	14.333
Ásia do Sul	4.063	5.535	6.456	8.004
Países menos Avançados	664	1.033	1.181	1.712

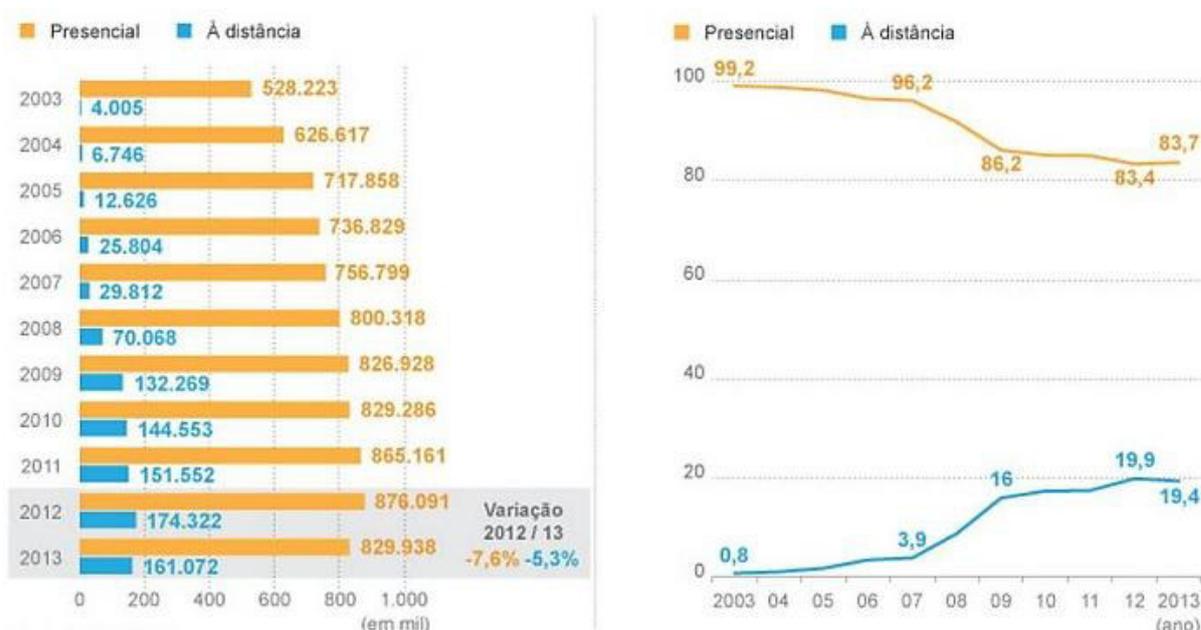
Fonte: Unesco/CRUB (1999. pág. 250, apud PORTO E REGNIER, 2003)

Este crescimento mais substancial funciona como contraponto ao argumento anterior de que os países menos desenvolvidos têm sua educação superior menos desenvolvida. Entretanto não se deve confundir quantidade com qualidade. De modo que em algumas regiões outrora menos desenvolvidas, como na China, a demanda por educação superior excede em muito a capacidade de atendimento dos sistemas de ensino existentes. (PORTO E RÉGNIER, 2003).

Existe uma grande dificuldade na realidade do ensino superior atual, de se obter um equilíbrio entre oferecer um maior número de vagas e respeitar parâmetros de qualidade preestabelecidos para o ensino.

A massificação dos cursos de graduação e pós-graduação, conforme citado, é realidade na condição da Educação Superior nos dias de hoje; e a qualidade resultante deste ensino tende a cair. Conforme tabela abaixo, divulgada pelo Ministério da Educação – MEC (2013), pode-se verificar que a realidade da China também ocorre no Brasil.

Gráfico 2 - Concluintes em cursos de graduação por modalidade de ensino



Fonte: MEC/INEP

O número de concluintes de cursos de graduação no Brasil, pela primeira vez em 10 anos, retraiu em 2013 em comparação com o ano anterior. É evidente a dificuldade do estudante de ensino superior brasileiro de se graduar, seja por desistência, por incapacidade financeira ou intelectual. Independente do motivo, é

mais evidente ainda que a orientação atual para o ensino superior tem suas lacunas. Por outro lado, tendências modernas da Educação Superior, no caso abordado tratando-se da educação à distância, vêm ganhando espaço. Pode-se verificar o crescimento contundente deste novo ramo da Educação Superior entre os alunos da graduação.

O número de inscritos no ensino superior, por outro lado, vem crescendo ao longo dos anos, evidenciando um inchaço na IES atual e a dificuldade de capacitar o seu estudante para o mercado.

Sobre a Educação profissionalizante voltada para a área de gestão, a escolarização da Administração é bem recente, apesar de ser a área de estudos com maiores números de matrículas e graduações e embora a Administração como atividade tenha início há alguns séculos atrás, há pouco tempo se cogitou que se tornasse objeto de escolarização, ainda mais no interior da universidade (BERTERO, 2006).

Observa-se que os primeiros cursos de Administração tiveram gênese nos Estados Unidos e na França. A ascensão nos Estados Unidos foi mais intensa, uma vez que a evolução da gestão e do estudo da gestão ocorreu em sincronia com o advento daquele país como potência mundial, sendo os Estados Unidos pioneiros na Administração como curso superior da Universidade, a partir da Wharton School, em 1881. Parâmetros rigorosos foram criados ao longo dos anos para a excelência e a ciência da Administração consolidou sua forma.

Os cursos de Administração nos EUA inicialmente possuíam uma representatividade maior como pós-graduação como desdobramento de cursos da área de economia. A especialização em Administração, oriunda das *graduateschool* concedia grau de mestrado em Administração e eram hospedados apenas nas maiores Instituições de Ensino Superior na época. Representam a origem do muito proliferado e massificado MBA (Master of Business Administration) que forma milhares de pós-graduados anualmente.

Bertero (2006), ainda explica que a popularização dos cursos de graduação da Administração, por outro lado, se deu nas universidades de menor prestígio, uma vez que as grandes universidades se concentraram em desenvolver os seus programas de *graduateschools* investiam menos na graduação.

No Brasil, o ensino da Administração teve sua origem bem depois do advento dos cursos nos EUA. Decididamente aquele país teve uma enorme

influência em toda a constituição do ensino de Administração no Brasil. Bertero (2006) explica que o contexto se situa no pós-Segunda Guerra onde a sensação de prosperidade mundial a partir do desenvolvimento econômico era forte e a globalização como internacionalização de tudo possibilitou que o Brasil fosse beneficiado com o desenvolvimento da ciência da Administração. O autor descreve:

Os vencedores da guerra constroem um quadro institucional internacional, centrado na Organização das Nações Unidas e nos diversos organismos e agências que os integram, como o Banco Mundial, FMI, UNESCO, FAO, OMS, que teria como missão organizar a paz entre as nações e promover o desenvolvimento e enriquecimento. [...]A “nova ordem” implicava modernizar tanto o aparato administrativo público como o do mundo empresarial privado. [...]Não resta dúvida que a Administração chega ao Brasil em um momento de expansão da influência norte-americana. (BERTERO, 2006, p4)

Com a promulgação da Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965, oficializou-se no Brasil a profissão de Administrador, como profissional de nível superior, pois até o momento a função era exercida pelos “Técnicos de Administração”, nomeação da profissão que remetia a uma formação de ensino médio para atuação na área

Como mais uma etapa da consolidação da estrutura dos cursos de graduação no país, a Lei, em seu artigo 6º institui a criação do Conselho Federal de Administração, com sede em Brasília e os Conselhos Regionais de Administração, com sede nas capitais. Tais órgãos passam a regulamentar a profissão de Administrador no país.

O CFA explica que a origem do curso de Administração de Negócios no Brasil remonta a EAESP – Escola de Administração de Empresas em São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas FGV, em parceria com a Michigan State University, que estabeleceu uma missão universitária no país, no ano de 1954.

A estrutura inicial do curso, que serviu de base para os demais cursos da área que se formaram posteriormente e em alguns cursos que operam até os dias de hoje. Ela se dá, de acordo com Bertero, a partir da seguinte divisão:

- a) Disciplinas propedêuticas ou introdutórias (2 anos)
- b) Disciplinas funcionais (2 anos)

Ainda no âmbito acadêmico da Administração, em 06 de dezembro de 1991, tem origem a Associação Nacional dos Cursos de Administração – ANGRAD, tornando-se uma das associações de maior representatividade no cenário brasileiro e cuja missão é promover o intercâmbio de ideias sobre o ensino de Administração

entre os estudantes de Administração. Seus encontros periódicos são pólos ricos em produção científica para a área em todas as suas funcionalidades, tornando-se experiência fundamental para a vida acadêmica do discente.

A respeito da educação em pós-graduação, sabe-se que ela representa a continuação do aprendizado nas IES; a caracterização da Educação Continuada aplicada ao meio acadêmico. Sobre o termo Educação Continuada e sua aplicação no meio empresarial, esse trabalho fará tal abordagem posteriormente ao abordar a temática Educação Corporativa.

A pós-graduação em Gestão surgiu, conforme anteriormente anunciado, da criação das *graduateschools* nos Estados Unidos, como forma de desenvolvimento e capacitação a nível gerencial e institucional dos executivos das grandes empresas da época.

Grandes IAs da época adotaram este modelo, oferecendo cursos de especialização para profissionais que havia nas empresas em que trabalhavam, uma das maiores estimuladoras da sua especialização. Foi o início da Educação Executiva, que culminou na Educação Corporativa, temática deste trabalho.

No Brasil, a pós-graduação é dividida entre *lato sensu* e *stricto sensu*, denominando, respectivamente, os programas voltados para a especialização profissional – especializando o graduado em Administração para melhor exercício da sua função profissional – e acadêmica, preparando professores e pesquisadores. (BERTERO, 2006, p.24)

Acerca da atual condição do ensino em *lato sensu*, o autor é bastante crítico com a direção que tomou o desenvolvimento das especializações em *lato sensu* para o curso de Administração, a partir, principalmente da pós-graduação em MBA que difere bastante do MBA originado nos EUA. O autor defende:

Ficou o fascínio com a sigla e as três letrinhas passaram a enfeitar os mais diversos tipos de cursos de educação executiva, cujos conteúdos nem remotamente se aproximam do produto original. Embora tenham se registrado algumas tentativas espúrias de chamar MBAs cursos de curta duração, acabou por se consolidar um programa de aproximadamente um ano de duração, em regime de tempo parcial, que confere um certificado depois de cumpridos os créditos por frequência às disciplinas e pela redação de uma monografia, semelhante a um trabalho de conclusão de curso. (BERTERO, 2006, p.81)

Pode-se observar a predominância e massificação destes cursos de MBA no país, diferentes dos cursos de MBA originalmente adotados nos Estados Unidos, com regime integral e exigindo dos participantes residência na Universidade por dois anos letivos.

Nos próximos capítulos, ainda em referência à temática da massificação da Educação e Pós-graduação no Ensino Superior, analisa-se como as empresas privadas de grande porte intervieram na qualidade da educação superior de modo a oferecer uma especialização alternativa, uma metodologia de ensino diferente, mais próxima da formação ideal do profissional apto ao trabalho nas grandes empresas.

Este trabalho está focado em evidenciar uma alteração na realidade da Educação Superior, tanto constituída pela graduação, como pela pos-graduação na área de gestão, alavancada pela necessidade apresentada de acordo com a realidade do país. É importante considerar todas as alternativas de desenvolvimento educacional a nível superior.

Entram nesse contexto a iniciativa privada, na figura das grandes empresas, que identificaram, ao longo do tempo até a atual realidade contemporânea, a necessidade de ser agente de transformação social em uma economia que depende da geração de renda para fomentar o consumo. Funciona como uma troca: As grandes empresas investem em desenvolvimento social, atuam como agente de Responsabilidade Social Corporativa e fortalecem a sua representatividade no mercado a partir do crescimento da renda e do consumo, dando origem ao lado socio-responsável da Educação Corporativa.

3. GESTÃO DE PESSOAS E TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Este capítulo tem o objetivo de reunir conhecimento técnico e científico acerca Gestão de Pessoas, área funcional da Administração, outrora conhecida como Recursos Humanos, área que provê base para a temática deste documento. Verifica-se, também, a predominância de uma das principais funções da Gestão de Pessoas moderna, o Treinamento e Desenvolvimento – T&D

3.1 Conceito e Histórico

No contexto das Teorias Administrativas e Organizações, a Administração de Recursos Humanos situa-se, de início, na Escola de Relações Humanas, com a famosa experiência de Hawthorne, em Chicago, desenvolvida pelo psicólogo americano Elton Mayo. Na ocasião, constatou-se, dentro do modelo industrial da Administração Clássica, as “influências da iluminação na produtividade, índices de acidentes e fadiga. Seu desenvolvimento, entretanto, veio demonstrar a influência de fatores psicológicos e sociais no produto do trabalho” (GIL, 2001, p.19)

Tal experiência evidenciou a necessidade de se preocupar com o lado humano do trabalho, dando início a uma maior integração do indivíduo, em detrimento da impessoalidade presente no modelo industrial clássico. Essa abordagem forma a Escola de Relações Humanas e a situa entre as Teorias administrativas como formadora dos primeiros passos do estabelecimento da área de Recursos Humanos.

Na visão de Ferreira *et al.* (2005), o que se pode observar é que Hawthorne revelou a importância dos aspectos psicossociais no trabalho, demonstrando que a estrutura do trabalho nas organizações não é determinada somente pelo seu lado formal. A agora denominada Organização Informal deve ser estudada e posteriormente estimulada. Tal conceito gerou, dentro da nascente área de RH posteriores estudos sobre motivação, liderança e diferenças individuais. Esse movimento também evidenciou as principais temáticas científicas da Administração de Recursos Humanos: as funções de recrutamento, seleção, treinamento e remuneração. Dentre estes temas, o Treinamento e Desenvolvimento representa um dos pilares deste trabalho.

Numa frente teórica semelhante, de modo geral, as atividades da área de Recursos Humanos, também chamada de Gestão de Pessoas, podem ser classificadas em três tipos distintos: movimentação, remuneração e desenvolvimento (DUTRA, 2002), sendo o último o foco deste trabalho.

Após caminhar através dos acontecimentos históricos que solidificaram a estrutura da área, como a criação dos sindicatos e o surgimento das leis trabalhistas, com ênfase para o período, no Brasil em que foi consolidada a CLT; a Gestão de Pessoas, como hoje é denominada a área de RH em uma estrutura mais avançada e contemporânea, desenvolveu-se a ponto de poder ser estudada por diversos teóricos como uma grande tendência da Administração nos dias de hoje.

A abordagem da Gestão de Pessoas transcende a ciência dos Recursos Humanos, tendo uma estruturação mais presente e com temáticas que abordam problemas mais atuais da ciência. Quanto ao seu conceito, Chiavenato (1999) estabelece duas definições:

- a) Conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.
- b) A gestão de pessoas é a função na organização que está relacionada com provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados.

O autor define também que a importância das sensibilidades humanas no trabalho coloca as metas de Gestão de Pessoas como objetivo equivalente às da produção e rentabilidade da empresa, pois estas passam a figurar como “Agentes Sociais”.

No âmbito de mudanças radicais que experimenta esta realidade globalizada, observa-se que a área de Gestão de Pessoas evoluiu daquela estrutura já consolidada de área específica. França (2009, *apud* Soares, 2010) defendem que “o cenário da Gestão de Pessoas na contemporaneidade ascendeu de atividades meramente operacionais e legisladas para ações corporativas estratégicas”.

Sobre o papel do profissional desta área, os autores destacam que “as responsabilidades dos profissionais envolvidos ampliaram-se e consideram além dos aspectos ligados à tarefa, a qualidade pessoal, as qualificações culturais, as competências técnicas, a responsabilidade empresarial e a cidadania”.

Observa-se um papel de servidor social, considerando-se a empresa uma sociedade. Outro ponto a ser analisado é que com essa evolução na estrutura da área não apenas o profissional de Gestão de Pessoas, mas todos os líderes e gestores na empresa têm papel fundamental nos processos mais estratégicos da área. Essa dinâmica, mais pulverizada dentro da organização, presente em todas as áreas funcionais com liderança e mais focada no Desenvolvimento de Pessoas, assumindo que estas são o capital mais precioso da empresa, dita a realidade da área nos dias de hoje.

Esta nova estrutura de área oportunizou o surgimento de diversas otimizações em processos tradicionais da área de Gestão de Pessoas e a criação de várias plataformas modernas, como a que intitula este trabalho.

Dentro do estudo da moderna Gestão de Pessoas, o objetivo desta pesquisa está dentro da temática de Treinamento e Desenvolvimento, a partir da Educação Corporativa. Os processos de Treinamento e Desenvolvimento serão abordados a seguir.

3.2 Características do Treinamento e Desenvolvimento

O T&D dentro da Gestão de Pessoas representa um componente da Gestão Estratégica de Pessoas. Ganhou notoriedade a partir da evolução da ciência dos Recursos Humanos e é figura estratégica fundamental para o sucesso nas empresas, pois situa-se no processo de desenvolver pessoas, função fundamental da área (SOARES, 2012).

Fideles (2008) discorre acerca de sua origem. Hoje pilar da área de Gestão de Pessoas, o Treinamento e Desenvolvimento teve sua origem na Idade Média, a partir da transmissão de conhecimento dos mestres artesãos aos seus aprendizes. Na época o conhecimento para o trabalho era metódico e altamente repetitivo sem nenhuma diferenciação, uma vez que o conhecimento do artesanato não exigia nenhuma perícia além da própria específica.

Com o advento da Idade Moderna e também da Revolução Industrial, surgiu a necessidade de massificar os processos de aprendizagem técnica e teórica da equipe de trabalho, uma vez que as profissões necessárias para alimentar o desenvolvimento na época adquiriram uma maior complexidade em seus processos,

porém ainda sem a complexidade necessária para o desenvolvimento do Treinamento como processo específico

O período pós-Guerra Mundial e o advento da Revolução Tecnológica, com a sofisticação das máquinas e dos equipamentos, começa a obrigar as empresas a investir em treinamento empresarial, sendo primordial para a qualificação do potencial humano e, conseqüentemente, fator de diferenciação no mercado competitivo. (FIDELIS, 2008) – dando moldes ao processo que passa a ser definido da maneira que é estudado hoje.

O treinamento é um ciclo, um processo que busca repassar ou reciclar conhecimento técnico, operacional ou estratégico dentro da empresa. Na era da informação em que se vive, o conhecimento passa a ser o recurso mais importante das organizações e o treinamento é o meio de propagá-lo. Esta definição é sustentada nas seguintes palavras:

[...]processo educacional de curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada, por meio do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos (CHIAVENATO, 2004, p.495)

A esta definição, vale considerar que tais conhecimentos, atitudes e habilidades são polarizados para a cultura da empresa, afim de suprir suas necessidades. Desse modo o indivíduo não apenas aprende conteúdo acerca do trabalho, mas também aprende a aplicá-lo dentro do contexto em que está inserido na empresa.

O dinamismo desse processo é cada vez maior, uma vez que as mudanças acontecem a todo tempo e as informações se modificam cada vez mais em um mercado que cresce em competitividade.

Já a definição de Desenvolvimento vem a seguir com Demo (2008):

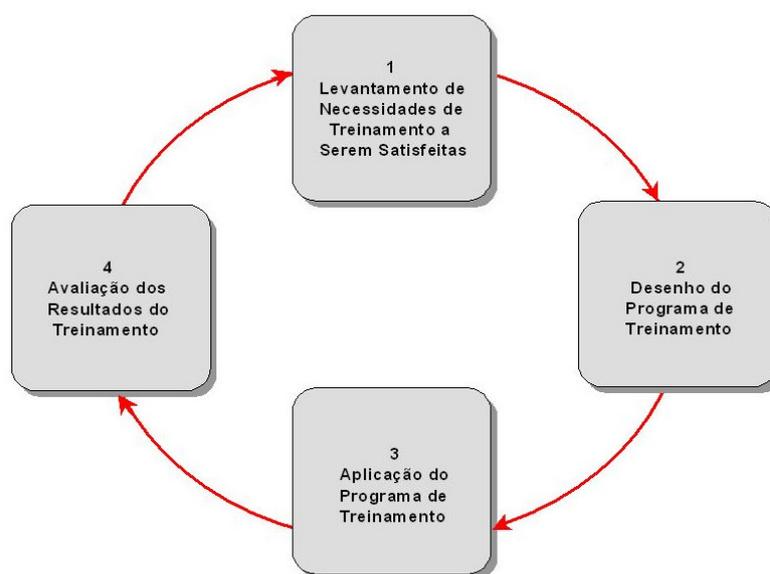
[...] um conceito mais abrangente e se refere ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem proporcionada pela organização que possibilita o crescimento pessoal do empregado, objetivando tornar o empregado capaz de aprender e produzir conhecimento

O conceito de Desenvolvimento refere-se às ações organizacionais que estimulam o crescimento pessoal de seus integrantes. Ambos os dois conceitos são fundamentais para o sucesso nas organizações dadas as justificativas já

apresentadas. Qualificar o profissional dentro da própria empresa permite alcançar melhores resultados, melhor qualidade de vida e maior competitividade organizacional.

O processo de treinamento é, segundo a grande maioria dos autores como Fideles (2008), Chiavenato (2009) e Conceição (2011), dividido em quatro etapas, de acordo com o fluxo da figura a seguir:

Figura 2 - Etapas do Treinamento e Desenvolvimento



Fonte: CONCEIÇÃO (2011)

Outra classificação a que admite o processo de T&D, dentro do ciclo do Treinamento e Desenvolvimento, pode se observar em três fases que configuram a Pirâmide de Treinamento a qual cada funcionário que cresce na empresa realiza e que vai desde a Integração até a Gerência. (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2001, p. 220-221 *apud* PIO, 2013). A pirâmide de treinamento é composta, segundo os autores, das seguintes fases:

- a) Treinamento de Integração, que tem como objetivo adaptar as pessoas à organização.
- b) Treinamento técnico-operacional, que busca capacitar o indivíduo para o desempenho das tarefas específicas as quais realiza.
- c) Treinamento Gerencial, que tem o intuito de desenvolver a competência técnica, administrativa e comportamental.

Tal estrutura é fundamental na gestão de diversas Universidades Corporativas em grandes empresas, alvo desta pesquisa. Desse modo, tendo definido o processo de Treinamento e Desenvolvimento e as fases que representam a categorização desta pesquisa. Com isso, parte-se para a definição de Educação Corporativa dentro da realidade de Treinamento e Desenvolvimento. Esta temática intitula o próximo capítulo, porém como prévia, pode-se citar algumas características conforme abaixo.

Uma empresa que adota políticas de Educação Corporativa tem o seu T&D caracterizado da seguinte maneira, segundo Meister (1999):

- a) Centraliza os programas de Treinamento e os organiza conforme demandas do negócio
- b) Amplia o leque de possibilidades de ferramentas para inserção do colaborador (novas tecnologias e metodologias de ensino agregadas)
- c) Concede maior autonomia ao aprendedor e incentiva a interatividade
- d) Promove o desenvolvimento das competências essenciais para o negócio

Na essência, a qualidade fundamental de uma grande empresa que adota políticas de Responsabilidade Social por meio da Educação Corporativa – geralmente formando uma Universidade Corporativa que integra todos os processos de T&D – tem a tendência de unificar o seu processo dentro da Gestão de Pessoas e, simultaneamente separá-lo desta, uma vez que o processo toma uma feição mais generalizada na empresa e passa a representar indicador de Responsabilidade Social Corporativa.

4. EDUCAÇÃO CORPORATIVA E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Este capítulo parte para as definições mais avançadas e mais íntimas com os objetivos deste trabalho. Abordar a Educação Corporativa, conectando-a com as necessidades do Mercado de Trabalho e definindo-a, em suas mais variadas aplicações, como complemento fundamental à Educação Superior. Porém, não apenas isso, como, também, apresenta as bases teóricas que definem esta prática avançada como modelo de prática de Responsabilidade Social Corporativa por parte das grandes empresas. Este é o principal objetivo desse que é o último capítulo teórico.

4.1 Educação Corporativa

Ao longo do tempo, as empresas têm desenvolvido um senso apurado quanto à formação dos profissionais que irão compô-la. Muitas vezes estas empresas entram em contraponto com o Ensino Superior tradicional ao tentar encontrar utilização prática para a empresa em cada conteúdo abordado durante a formação.

Este contraponto é evidente ao se verificar o conceito da Universidade tradicional como centro de formação para a vida. Não existe intensão específica em profissionalizar o seu estudante para as diversas demandas do mercado de trabalho. A intensão na verdade é formar pensadores e indivíduos intelectuais em todas as áreas do conhecimento, o que não é diferente para a área da Gestão.

Neste contexto, surge a denominação de Educação Corporativa, como iniciativa das grandes empresas em atuar ativamente na formação do seu profissional. A abrangência da Educação Corporativa evoluiu para influenciar na formação dos indivíduos externos à empresa, segundo o conceito abaixo:

“A Educação Corporativa é um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes fornecedores e comunidade”. (MEISTER, 1999). De fato a abrangência do ensino nas plataformas das empresas para indivíduos externos é evidente.

A origem do termo Educação Corporativa se dá à própria Jeanne C. Meister. Para a autora, a iniciativa surge de uma intenção de obter um controle mais rígido

sobre o processo de aprendizagem e como ferramenta fundamental para a gestão do capital intelectual pelas empresas. Esta iniciativa se beneficia pela atual condição de economia do conhecimento e identifica na atual realidade uma condição de mudanças. A Educação Corporativa assegura às empresas sobrevivência nesse meio.

A Universidade Corporativa é, na visão de Meister (1999) a principal plataforma para desenvolvimento da Educação Corporativa. Na sua visão, apesar de também operar de maneira presencial e física (tendo as empresas um centro ou endereço específico para a sua UC) ela se esforça fazendo experiências com:

- Aprendizado à distância
- Formando parcerias de colaboração com universidades locais e internacionais;
- Criando frentes de armazenamento eletrônico para que a aprendizagem ocorra no computador de mesa
- Definindo modelos de sistemas educacionais guiados pelo mercado.

Estes tópicos funcionam como tendências para a Educação Corporativa atual e cada um será abordado posteriormente.

Oliveira (2006, apud Hourneaux Jr., Dias e Eboli, 2013) descrevem a EC como evolução do antigo conceito de Treinamento e Desenvolvimento dentro da área de RH. Para os autores esse termo “envelheceu” e encontrou na EC uma definição moderna para a gestão do conhecimento nas grandes empresas. A presença do aprendizado, nas empresas, não está mais concentrada na área de RH, mas pulverizado em toda a organização, tendo o gestor como principal docente dos conteúdos relativos ao trabalho. Esta definição encontra embasamento na definição de Meister (1999, apud Fidelis (2008), “uma mudança bastante significativa é que a responsabilidade pelo processo de aprendizagem sai do departamento de treinamento para chegar aos gerentes e lideranças em geral. O autor ilustra os componentes dessa mudança no sentido da aprendizagem baseada no desempenho”. Fidelis (2008) descreve essas diferenças mais minuciosamente de acordo com o Quadro 1 abaixo.

Quadro 1 - Diferenças entre T&D e Educação Corporativa

	Departamento de T&D	Educação Corporativa
Foco	Reativo.	Preventivo.
Organização	Fragmentada e descentralizado.	Coesa e centralizada.
Alcance	Tático.	Estratégico.
Apresentação	Instrutor.	Experiência com várias tecnologias.
Responsável	Chefia do treinamento.	Lideranças.
Audiência	Profundidade ilimitada, público alvo amplo.	Currículo personalizado por famílias de cargos.
Inscrições	Abertas.	Aprendizagem no momento certo.
Resultado	Aumento nas qualificações profissionais.	Aumento no desempenho de trabalho.

Fonte: FIDELIS (2008, p.47)

É nesse contexto que a Educação Corporativa encontra a moderna Gestão de Pessoas. A EC funciona como temática modernizadora da gestão do conhecimento e é dinâmica à medida que funciona em um ambiente altamente instável como o mercado competitivo atual das empresas.

Meister (1999), aborda a questão da Aprendizagem ou Educação Continuada dentro da temática empresarial. Para a autora, o conceito de Educação Corporativa, criado por si própria, contribui para a aprendizagem constante. Esse conceito é descrito a seguir:

Para o treinamento tradicional, o processo de aprendizagem é algo que tem começo, meio e fim: depois de certa quantidade de treinamento, o serviço está completo. Nessa abordagem, o aluno forma-se e pára de aprender, mas a UC o encoraja a lutar continuamente para adquirir novas qualificações e competências durante toda a vida profissional e a responsabilizar-se pelo aprendizado dessas novas qualificações. (MEISTER, 1999)

A questão da Educação Continuada é importante tanto para os níveis executivos, onde grandes profissionais têm o seu aprendizado gerencial evoluído ao longos dos anos, como para as modalidades de ensino mais inferiores. Para estes ultimos, o ensino contribui para os índices sociais da região. Iniciativas tanto das empresas quanto públicas de favorecimento à profissionalização técnica das classes mais periféricas têm resultado em redução da desigualdade e acesso à educação.

Esta indiferenciação e indiscriminação no ensino é destacado por Meister como componente da Educação Corporativa nas empresas. Para ela, “O objetivo é inculcar em todos, desde o auxiliar de escritório até o alto executivo, os valores e a cultura que diferenciam a organização e a tornam especial, assim como definir comportamentos que possibilitam aos funcionários ‘viver esses valores’”.

Para o ambiente do alto executivo, a Educação Continuada proposta pela Educação Corporativa funciona como complementação fundamental aos programas de pós-graduação e até a própria educação superior. A respeito disso pôde-se ver claramente que o objetivo das UCs não é a sobreposição da Educação Superior Tradicional e sim o seu complemento, direcionando conteúdo para o estudante relacionado a rotina da empresa.

Na área da Gestão, Bertero (2006) define a importância da educação continuada de executivos e define sua incidência histórica. Para o autor, a especialização ao nível *lato sensu* tem fundamental importância para a especialização de executivos, porém destaca iniciativas que destoam da tradicional pós-graduação em IES.

Essa realidade teve início nos EUA, a partir da *executive education*, iniciativa educativa que se acredita ter dado origem à Educação Corporativa conforme introduzida por Meister. “São cursos que não oferecem diplomas, e sim certificados, em sua maioria supervisionados pelas autoridades educacionais dos países e desfrutam de inteira liberdade quanto aos conteúdos, formatos, duração e tecnologia instrucional utilizada”. (BERTERO, 2006, p.29)

No Brasil a *executive education* toma forma na década de 80. Hoje, observa-se que o país tem 4 instituições dentre as maiores escolas do ramo no mundo. São elas a Fundação Dom Cabral, o Insper, a Saint Paul Escola de Negócios e a Fundação Instituto de Administração (MEC). Ambas possuem uma estrutura mista de Universidade Corporativa e Instituição Acadêmica tradicional, variando em cada exemplo, um peso maior para determinado tipo de estrutura. Esta união tem resultado na formação e especialização de milhares de gestores todos os anos.

Acerca da abrangência das plataformas de Educação Corporativa nas grandes empresas, Tarapanoff (2007, p.11) informa que “A escolha de a quem se destina o treinamento dentro da empresa é, portanto, estratégico. Pode ser direcionado apenas a executivos, como foi o caso da companhia General Electric, GE, nos Estados Unidos, que, em seu início ofereceu treinamento apenas para

executivos e empregados classe A.” Quando esta é a questão, verifica-se que a iniciativa não representa uma contribuição social direta apropriada por parte da empresa.

Dessa forma, pode-se concluir que não necessariamente as iniciativas de EC nas grandes empresas retornem indicadores de Responsabilidade Social Corporativa para as mesmas. Depende, entre outros fatores, da abrangência da iniciativa.

Por outro lado, ainda se referindo à GE, a dinâmica de sua Universidade Corporativa, chamada *Crotonville* rendeu a empresa a criação e o desenvolvimento de várias técnicas e abordagens administrativas de sucesso com as quais milhares de executivos foram treinados e transformaram aquela empresa na companhia mais respeitada dos Estados Unidos na época. Estes instrumentos foram “exportados” e largamente adotados pelos negócios, governo, academia e outras organizações pelo mundo afora (RENAUD-COULON, 2001, p.79, *apud*TARAPANOFF, 2007). Verifica-se aí a suscetibilidade na implantação da EC; ou em evoluir o seu departamento de T&D para uma plataforma mais multidepartamentalizada. Verifica-se também o benefício social, ainda que indireto, que a iniciativa descrita trouxe à realidade daquele país.

Outro aspecto relativo à dinâmica da Educação Corporativa, Meister (1999), identificou que o padrão das Universidades Corporativas aplicadas gira em torno de três Cs. Os três Cs representam: o desenvolvimento da Cidadania corporativa – Corporate Citizenship; provimento da moldura Contextual da corporação – Contextual Framework; e construção das Competências essenciais – Core workplacecompetencies, entre os seus empregados.

Após definir o conceito e as bases teóricas da Educação Corporativa no mundo, parte-se para descrever a aplicação prática das plataformas que fazem uso da EC, em especial as Universidades Corporativas, suas variações, tendências e o cenário em que se encontram no Brasil e no mundo.

4.2 Modelos e Tendência da Universidade Corporativa

A Universidade Corporativa é a principal plataforma de aprendizado nas grandes empresas que evoluíram o seu RH para a Moderna Gestão de Pessoas. Trata-se de uma ferramenta para gestão do conhecimento que, hoje, transcende os

limites do campo interno da empresa e, por meio de iniciativas de Responsabilidade Social, expandem-se para atingir clientes, fornecedores, comunidade e demais, não necessariamente tendo participação direta nas atividades da empresa.

São centros modernos, com aparato tecnológico de aprendizado. Contam com recursos variados como audio-visual, vídeo e audio-conferências, ciclos de palestras e educação no exterior, dentre outros recursos que objetivam a máxima especialização do seu pessoal e retorno equivalente à empresa.

Sobre sua origem, Brandão (2005), destaca:

A iniciativa das empresas de buscarem integrar esforços pela formação profissional, criando suas próprias escolas, paralelamente ao sistema educacional, não é contemporânea da era tecnológica e remonta ao final do século XI.(...)Entretanto, desde o final da década de 1980 há um aumento de interesse na universidade corporativa como estratégia de gerenciamento do desenvolvimento de profissionais, principalmente nos Estados Unidos. (BRANDÃO, 2005, p.23)

É evidente que a preocupação das empresas com a formação de seus funcionários é algo pertinente deste o início do sistema capitalista e iniciativas para desenvolver a educação profissional na própria empresa não são recentes. Porém apenas a partir da década de 80 criaram bases conceituais e teóricas para sua implantação e foi o período em que surgiram as UCs com esta denominação, de acordo com proposto por Meister (1999),Eboli (1999), Renaud-Coulon (2001), Brandão (2005) eBertero (2006)

Segundo Meister (1999), “Para compreender a importância dessas UCs tanto como padrão e modelo de estado da arte para a educação superior quanto, num sentido muito mais amplo, como instrumento chave de mudança cultural é necessário compreender as forças que sustentam esse fenômeno”. Em essência, são cinco:

- A emergência da organização não-hierárquica enxuta e flexível;
- O advento e a consolidação da “economia do conhecimento”;
- A redução do prazo de validade do conhecimento;
- O novo foco na capacidade de empregabilidade-ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para a vida toda;
- Mudança fundamental no mercado da educação global.

Meister cita conceitos modernos relacionados ao conhecimento e a realidade econômica. Ambos possibilitaram o surgimento de plataformas de educação tão

avançadas como estas UCs. É importante ressaltar a ligação que tem estes conceitos com as diretrizes anteriormente citadas da conjuntura da área de Gestão de Pessoas. Entende-se que a dinâmica das UCs, conforme pregado por Meister (1999), foram possíveis graças a evolução da área de Gestão de Pessoas, revendo as estratégias e considerando a importância de uma estrutura instrucional de Treinamento superior ao tradicional T&D praticado nas empresas.

No Brasil, Eboli (1999, *apud* Brandão, 2005), observam na universidade corporativa “o resgate da clássica integração entre escola e empresa, considerando a educação corporativa como um novo padrão de educação superior, cujo crescimento pode vir a ultrapassar o do ensino superior no país”. Esta afirmativa torna-se intrigante à medida que afirma o progresso da Educação no Ensino Superior por meio das UCs em parceria com a Universidade tradicional, já quebrando o monopólio da IA tradicional, porém prevê, em um futuro próximo, o advento da Educação Superior de maior centralização nas UCs. Quanto à confiança depositada nesta última conclusão, não existe intenção deste trabalho em comprová-la, uma vez que se defende a importância da parceria entre as duas plataformas para o desenvolvimento e beneficiamento do Ensino Superior. Todavia acerca da tendência do advento de um sistema de Ensino Superior com participação fundamental das UCs com parcerias entre estas e as IAs, este é o cenário ideal desta pesquisa e este cenário se concretizará dependendo dos direcionamentos que tomarem as iniciativas de UCs nos próximos anos.

É de Eboli a autoria do Quadro 2, que mapeia no país as principais iniciativas de UCs no Brasil até o ano de 2003

Quadro 2 - Distribuição das UCs brasileiras 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, Microsiga, 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
Total	52	100	

Fonte: Eboli (2003)

É interessante notar a predominância nos centros econômico do país a princípio. É lógico que as UCs desenvolvam-se onde os negócios se materializam, especializando aqueles profissionais que irão participar deste ciclo. Todavia o desafio, para satisfazer o objetivo de atuar como agente social a partir da responsabilidade social corporativa, é expandir esta estrutura para todos os centros do país, oportunizando funcionários de grandes empresas em todo o país experimentarem tal evolução. Este desafio vem sendo superado ao longo dos últimos anos, uma vez que as UC já atingiram todas as regiões do país, a partir da educação a distância, as parcerias com universidades tradicionais, dentre outros fatores.

Ainda acerca da incidência dessas Universidades Corporativas no Brasil, Eboli (2007, apud Souza, 2009), informam que existem aproximadamente 80 Universidades Corporativas no Brasil, entre elas empresas do setor financeiro, de telecomunicações, de serviços, de associações de classe, de empresas aéreas, automobilísticas, dentre outras. Tiveram um crescimento exponencial na última década pois encontraram na condição econômica emergente do país o cenário ideal para a prática de Educação Corporativa como diferencial competitivo para as empresas. O crescimento foi tanto que hoje o Brasil possui algumas das maiores

UCs e, recentemente, a melhor UC do mundo, a UNIBB – Universidade Corporativa do Banco do Brasil. Este modelo de sucesso será descrito logo adiante.

Como características que se puderam concluir acerca das UCs, pode-se dizer que possuem uma enorme variedade de aplicações, obedecendo o conceito de “guarda-chuva estratégico”, consoante estabelecido por Meister (1999), variando de acordo com as necessidades das empresas. Na verdade, não se pôde encontrar dentre toda a fonte teórica disponível, uma sintetização exata da aplicação das UC nas empresas, com exceção dos conceitos já citados por Meister, incluindo-se os “3 Cs” e as características apresentadas das plataformas de Educação Corporativa.

Elas podem apresentar conteúdo voltada especificamente para os altos executivos das empresas, especializando o corpo estratégico e propiciando crescimento do capital intelectual; podem integrar todas as classes de funcionários da empresa, separando conteúdo de aprendizado específico para cada situação.

Também são altamente variadas no conteúdo do aprendizado: Podem concentrar aprendizagem técnica, operacional, estratégica, científica, prática e demais.

Inclui-se também variabilidade acerca dos meios. Temos Universidades Corporativas presenciais, na própria empresa ou em endereço específico, UCs com parcerias com IAs tradicionais, que funcionam de maneira integrada para desenvolvimento de conteúdo e métodos de ensino eficazes. UCs que são unidades próprias de negócios que trazem retorno financeiro para as empresas a que pertencem. UCs que inclusive acabaram separando sua estrutura – não o seu vínculo – da sua empresa de origem e funcionam como escolas de negócios de alto renome abertas ao público. UCs que funcionam de maneira presencial, semi-presencial ou inteiramente por Educação a distância - EAD.

Dentre toda a diversidade de plataformas que compõem a Universidade Corporativa, destacam-se para:

- a) Aprendizado à distância: O e-learning evolui como tendência para a educação desde o advento da internet. De lá para cá tornou-se modelo essencial nas grandes empresas, O aprendizado à distância, através do e-learning surge como forte tendência para as UCs no Brasil. “Se a tão esperada ‘explosão’ da EAD ainda não se concretizou na sua plenitude, provavelmente os próximos anos trarão novidades, com destaque para a educação corporativa e a educação continuada” (PORTO E REGNIER,

2003). Pode-se concluir que a evolução da EAD se dará em consonância com a expansão da Educação Corporativa no mundo e contribuirá para o alcance desta até as regiões mais periféricas ao passo que se universaliza o acesso à internet.

- b) Formação de parcerias de colaboração com universidades locais e internacionais: Uma das principais características das UCs que permitiu a evolução destas foi a intenção de trabalhar em conjunto com as próprias Instituições Acadêmicas. Partindo do princípio de pertencerem a conglomerados empresariais sem constituição educacional, as UCs tiveram a oportunidade de importar metodologias de ensino, docência e estrutura capaz de criar um ambiente propício para o aprendizado.

Como uma Universidade Corporativa que congrega grande parte destas tendências e tem origem no Brasil e renome internacional, têm-se o exemplo da UNIBB – Universidade Corporativa do Banco do Brasil. A empresa dispõe de altos investimentos na sua plataforma, que é ligada à vice-presidência de Gestão de Pessoas e possui sede em Brasília. Os pólos regionais são beneficiados a partir de uma plataforma virtual e-learning. O portal congrega todos os cursos e treinamentos da empresa, havendo cursos estratégicos, restritos, bem como cursos técnicos e instrucionais de grande valia, alguns abertos às comunidades incluídas em programas de Responsabilidade Social da empresa. Toda essa estrutura possibilita o beneficiamento de cerca de 117 mil usuários (UNIBB, 2015).

A plataforma desta empresa foi reconhecida recentemente com o prêmio de melhor Universidade Corporativa do mundo, conferido pela Global Council Corporate Universities, entidade internacional sediada na Europa que avalia e reconhece as UCs que adotam modelos de inovação competitiva. O instituto foi fundado em 2005, por AnnickRenauld-Coulon. Como declaração da *chairmand* organização, tem-se:

“Uma das minhas convicções é que o conhecimento é riqueza e riqueza deve ser compartilhada. Na verdade a troca de conhecimento é o cerne da nossa filosofia. Outra convicção que eu tenho é que se deve respeitar e aproveitar ao máximo a diversidade, seja ela social, ambiental ou cultural. Isso significa que, na medida em que as empresas multinacionais estão em causa, os executivos têm de aceitar a idéia de que eles têm agora um papel social a desempenhar, e que é vital para eles para promover o desenvolvimento sustentável e cidadania corporativa. Então, o que eu quero fazer com a GlobalCCU é dar a executivos de UCs a oportunidade de comparar suas abordagens e métodos de trabalho, para compartilhar informações, mas, além disso, para construir conhecimento e para criar

novas ferramentas juntos. É o meu sonho ! Annick” (RENAULD-COULON, 2005)

A autora apresenta sua concepção entusiasta acerca das UCs. Um fator a se considerar é que, pela primeira vez neste trabalho, relaciona estas plataformas ao Desenvolvimento Sustentável das empresas. Essa dinâmica de fundamental importância é abordada a seguir.

Após a descrição sucinta de todos os fatores relevantes para a temática desta pesquisa, parte-se agora para o maior desafio: encontrar viabilidade na relação entre Educação Corporativa e Responsabilidade Social Corporativa, ou seja, satisfazer o questionamento “de que modo as iniciativas de EC no mundo podem contribuir para a evolução da Educação Superior e a acessibilidade das classes mais inferiores à esta Educação, contribuindo para o desenvolvimento social e elevação do IDH das nações?” Muito já foi falado acerca desta temática anteriormente, porém parte-se para definir esta relação mais concretamente.

4.3 Responsabilidade Social Corporativa

A evolução da sociedade capitalista no mundo consolidou-se fortemente nas últimas décadas, definindo novas tendências para a dinâmica do domínio do capital. Uma das tendências atuais de maior contundência trata-se da necessidade de se trabalhar o capitalismo de maneira consciente, respeitando fatores externos ao ambiente empresarial, bem como preocupando-se com outras situações nos fatores internos que não o lucro.

A nova ordem social dita que para uma empresa sobreviver ao mercado, precisa se adaptar a uma realidade de agente social. Precisa compreender sua posição na dinâmica social e o impacto de suas iniciativas em todos os agentes desta.

Dessa idéia que nasceu, nas empresas, o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC).

No que diz respeito à responsabilidade social das empresas, as interfaces entre estas e a sociedade abrangem questões ambientais; de saúde e segurança; bem como de educação. No Brasil, a publicação em 1965 da Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas é um marco histórico do início da utilização da

expressão responsabilidade social (TORRES, 2001, p.15, apud TARAPANOFF, 2007).

A descrição citada acima é relativa ao início dessa atividade como tendência, porém não se pode estabelecer que foi esta que deu origem às práticas sustentáveis nas empresas. O que se pode estabelecer com segurança, é que a necessidade de iniciativas sociais por partes das grandes empresas surgiu com o processo de globalização intensa a partir do século XX.

Uma iniciativa da ONU, nesta corrente, foi o estabelecimento do chamado Pacto Global. É uma iniciativa do ex-secretário geral da ONU, Kofi Annan, cuja diretriz é estimular a comunidade empresarial internacional a promover valores fundamentais relacionados ao desenvolvimento humano. Rodrigues (2007) explica que o pacto articula várias das agências da ONU e, no Brasil, é coordenado pelo PNUD.

Esta é uma iniciativa voluntária de cidadania empresarial. O pacto é composto por 10 princípios fundamentais, dividido em quatro temáticas, abaixo abordados de acordo com a página da internet da organização Pacto Global da Rede Brasileira (2013):

Direitos Humanos

- 1) As empresas devem apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos reconhecidos internacionalmente; e
- 2) Assegurar-se de sua não participação em violações de direitos humanos.

Trabalho

- 3) As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva;
- 4) A eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório;
- 5) A abolição efetiva do trabalho infantil; e
- 6) Eliminar a discriminação no emprego.

Meio Ambiente

- 7) As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais;

- 8) Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental; e
- 9) Incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis.

Contra a Corrupção

- 10) As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.

O pacto traz princípios derivados da Declaração Universal dos Direitos Humanos, da Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, da Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e da Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção. No mundo, milhares de grandes empresas são signatárias do Pacto e baseiam-se nisto para desenvolver suas iniciativas de RSC.

Um mecanismo encontrado para quantificar e controlar a atuação socialmente responsável das empresas é a elaboração de Balanços Sociais. Acerca da sua definição, Baron (2000) discorre:

No que diz respeito a gastos sociais, empresas hoje e já no passado, vão além do cumprimento da lei e das políticas públicas, assumindo também outros gastos e executando ações sociais, algumas como reflexo de convicções morais e religiosas. Contribuições de caridade, assistência direta às organizações comunitárias, apoio a escolas, oferta de programas educacionais para os funcionários e comunidades, estabelecimento de programas que assistem pessoas com necessidades especiais, segurança dos empregados e dos clientes, estão dentre estas ações (BARON, 2000, p.561).

Atualmente é disponibilizado para as empresas o instrumento chamado balanço social ou relatório social. Criado dentro de uma filosofia de transparência (full disclosure) e de responsabilidade pela prestação de contas (accountability). (BARON, 2000, p.561, apud TARAPANOFF, 2007).

A adoção de balanços sociais visa demonstrar à sociedade a quão engajada com as questões sociais está a empresa e quais resultados estão sendo retirados desta atividade. No Brasil, de acordo com Torres (2001), a Nitrofértil foi a pioneira no país ao apresentar o seu balanço em 1984, a Federação Brasileira das Associações de Bancos, em 1993, tendo os principais bancos do país também aderido à prática da divulgação do balanço social. Hoje outras empresas, como a Petrobrás, publicam anualmente o seu balanço social.

Para entender o contexto da RSE com as UCs no mundo, é preciso ter em mente que a RSE é dividida, segundo alguns teóricos, de acordo com as duas classificações: frente interna e frente externa.

Frente Interna: trata-se das iniciativas que a empresa passa a adotar para desenvolver a nível social os fatores que estão presentes no seu interior, dentro da sua estrutura. O foco principal do desenvolvimento encontra-se nos funcionários e demais stakeholders. Na realidade das Universidades Corporativas, esta classificação é a predominante. A idéia inicial da UC, como estrutura educacional que derivou dos processos tradicionais de Treinamento e Desenvolvimento, encontra na frente interna seu objetivo inicial.

De acordo com Tarapanoff, a adoção das UCs nesta frente é bastante diversificada. “A estratégia de desenvolvimento de competências pode também estar voltada a uma audiência maior, abrangendo a todos as pessoas envolvidas nos processos que levam ao cumprimento da missão institucional. O treinamento nos vários escalões pode contemplar inclusive cursos de treinamento em tecnologias e utilização de recursos computacionais, ou mesmo cursos de alfabetização para seus empregados.” (TARAPANOFF, 2007).

Rodrigues (2007) classifica a predominância do meio interno como desafio não apenas da implementação de UCs, mas de todos os fatores do Pacto Global, desde as preocupações com Meio Ambiente, Saúde, Educação e Relações Trabalhistas. O autor aborda essa temática quando descreve o processo de implantação da RSC na empresa CPFL, uma holding que controla diversas empresas de distribuição, geração e comercialização de energia no Brasil.

A adoção de práticas de Educação Corporativa dentro das grandes empresas de maneira interna, representa a sua condição de cidadania corporativa a partir do momento que se esforça em educar seus stakeholders, fornecendo know-how e conhecimento para que este possa se desenvolver como profissional e contribuir com a economia do país.

Nesse contexto, Meister (1999) defende que as UCs operam como uma empresa. Para a autora as plataformas enfocam cada vez mais a compreensão e satisfação das necessidades de seus clientes e esta nova estrutura vem da tendência das organizações serem organizadas como serviços internos compartilhados, um modo atualmente popular nos círculos de Serviços de Informações que capturam as economias de escala da centralização e manter as

funções de apoio como o foco nas unidades de negócios, mais ou menos como se fossem empresas independentes. Esta dinâmica favorece ao aumento das oportunidades nas UC por parte das pessoas. Com uma estrutura própria para as UCs, encontra-se a possibilidade de especialização e melhoria da qualidade na educação.

Esta é a definição fundamental da atuação das empresas a partir da Educação Corporativa na frente interna de RSC. Na frente interna equacionam-se os investimentos dos proprietários (detentores de capital) e as necessidades dos gestores e trabalhadores. Todavia a oportunidade de abrangência do impacto social é maior na próxima classificação da RSC, conforme se verifica.

Quanto à **Frente Externa**, ao descrever a relação da Educação Corporativa com a RSC a partir da Frente Interna, passa-se a analisar a importância da Frente Externa. Trata-se de um cenário de maiores impactos sociais positivos, a partir do momento em que abrange um grupo de beneficiados bem maior que apenas aqueles pertencentes à empresa.

De acordo com Tarapanoff (2003) as empresas podem estender suas atividades de treinamento para empregados potenciais, escolas e organizações comunitárias; desenvolver ações de preservação ambiental, saúde e padrões de segurança, responsabilidade social e voluntariado.

Verifica-se que essas condições vão além do escopo inicial das UCs e mostram-se como tendências fundamentais da evolução destas ao longo do tempo. São, na verdade, atividades de educação corporativa e outras ações de caráter social que se utilizam, para a sua viabilização, de organizações do Terceiro Setor, como Fundações, ONGs, OSCIPs, e outras entidades sem fins lucrativos.

Como exemplo desta dinâmica, Renaud-Coulon (2001-2002, p. 164) analisa o caso da Oracle. Como parte de sua estratégia de responsabilidade corporativa, a empresa relaciona-se com ambientes de educação, pesquisa e comunidades voltadas para o aprendizado contínuo, fortalecendo comunidades de prática. Também oferece programas em linha para estudantes, dando-lhes a oportunidade de conhecer e saber utilizar os produtos da empresa. (RENAUDCOULON, 2001, p.128).

Outro exemplo que o autor analisa é o da Shell, que utiliza o termo Learning Center para designar suas iniciativas educacionais internas e externas. A empresa utiliza o modelo de Frente Externa em seu benefício próprio, à partir de uma de suas

vocações, o desenvolvimento de estratégias para implementar novos produtos no mercado, utilizando seu Centro de Aprendizado para otimizar suas ações voltadas para a cadeia produtiva, tendo os clientes e fornecedores como alvo de suas atividades. (RENAUDCOULON, 2001, p.164, apud TARAPANOFF, 2003, p. 15)

Conclui-se esta seção com a relação de algumas empresas, no Brasil, que adotam iniciativas de RSC ligadas a Educação Corporativa, com o foco para o público externo.

- Banco do Brasil – BB Educar; Escola Campeã; Inclusão Digital (com atividades desenvolvidas em todo o Brasil);
- Banco Itaú – Educação & Participação (projetos em todo o Brasil);
- Editora Abril – revista Nova Escola;
- Natura – Crer para Ver; Natura Educação;
- Vale do Rio Doce – Escola que Vale (oferecida em 17 Municípios e quatro Estados);
- Volkswagen – Estudar pra Valer; Entre na Roda; Brinquedoteca Viva.

Destaca-se ainda, segundo Tarapanoff (2003) a atuação da Fundação Bradesco que ao longo de 47 anos de atuação já formou 537.000 alunos em suas 40 escolas espalhadas no país. “O Bradesco, por meio de sua Fundação oferece gratuitamente educação infantil, ensino fundamental e médio, educação profissional básica e técnica e alfabetização de adultos. No ano de 2003 foram fechadas 39 novas parcerias com universidades públicas e privadas e empresas, além da realizada com o Massachusetts Institute of Technology, MIT, dos Estados Unidos” (GUIA EXAME, 2004, p.71, apud TARAPANOFF, 2005.).

5. METODOLOGIA

Este tópico caracteriza a pesquisa, bem como descreve cada técnica ou método utilizado na busca por dados e informações que satisfaçam os objetivos da pesquisa e permitam a análise direcionada de tais informações, observando os critérios gerais de cientificidade (validade, confiabilidade e aplicação) de forma que a avaliação a partir dessa ótica possa ser satisfatória (VIEIRA E ZOUAIN, 2006, p19).

5.1 Quanto a natureza da pesquisa

Esta é uma pesquisa de dupla metodologia, com elementos qualitativos, a partir da Pesquisa Documental ou Bibliográfica, e quantitativos, a partir de questionário aplicado à estudantes, a ser visto no item 5.3.

Na visão de Vieira e Zouain (2006), a pesquisa qualitativa prioriza uma abordagem minuciosa de cada unidade pesquisada, à medida que “Atribui importância fundamental à descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem, aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos, aos significados e aos contextos”. Tal definição teórica oferece, dentro da pesquisa documental, na área de Recursos Humanos, a oportunidade de analisar informações acerca da Educação Corporativa presente nas grandes empresas, em contraste com a qualidade e o direcionamento do ensino superior nas IESs tradicionais.

Na visão de Vergara (2006), a pesquisa documental ou bibliográfica corresponde ao “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. Desse modo, o levantamento de bibliografia disponível sobre o tema configurará na prospecção do referencial teórico, como também passará por fases de levantamento, análise e apuração dos dados reunidos durante a pesquisa.

A pesquisa documental sintetiza o esforço de provar os objetivos acerca da expressividade das Universidades Corporativas, analisando estas com a perspectiva de identificá-las sobre a ótica da plataforma de aprendizagem nas grandes empresas, a partir do material reunido dentre, principalmente, artigos científicos e monografias, e, também, livros de Gestão de Recursos Humanos, Educação e Responsabilidade Social Corporativa com interpretação moderna. Todo o material é

centrado na obra de Meister(1999), autora pioneira sobre a Educação Corporativa e as Universidades Corporativas e o objetivo principal da pesquisa documental proposta é encontrar argumentos que comprovem os conceitos da autora e encontrem uma ligação consistente entre sua obra e a realidade das grandes empresas.

Ao final da coleta de dados documentais buscou-se satisfazer o principal objetivo desta pesquisa: associar as iniciativas de Educação Corporativa nas grandes empresas, na figura principalmente da Universidade Corporativa, às políticas de Responsabilidade Social Corporativa que contribuem para o desenvolvimento educacional e cultural da sociedade.

5.2 Quanto aos objetivos da pesquisa

Quanto aos objetivos, esta caracteriza-se como uma pesquisa do tipo exploratória:

Pesquisa Exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Na maioria dos casos estas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevista com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (SELLTIZ et al 1967, p63, apud GIL, 2002, p41)

Esse estudo possui o objetivo de gerar e reproduzir conhecimento, baseado na busca de informações em uma área de conhecimento ainda pouco explorada, dedicando-se em evidenciar o tema e estimular posteriores discussões. De fato, a temática da Educação Corporativa não atingiu ainda, no meio acadêmico, um grau de discussão satisfatório mesmo para a área de Recursos Humanos.

5.3 Quanto aos meios de investigação

Lakatos e Marconi (1991, apud Gil(2010)) definem opções para exercício da pesquisa:

- a) Questionário: uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito, sem a presença do pesquisador;

- b) Formulário: é um roteiro de perguntas enunciadas pelo entrevistador e preenchidas por ele com as respostas do pesquisado;
- c) Medidas de opinião e de atitudes: é um instrumento de padronização que visa a assegurar a equivalência de diferentes opiniões e atitudes, com a finalidade de compará-las;
- d) Testes: são instrumentos utilizados com a finalidade de obter dados que permitam medir o rendimento, a frequência, a capacidade ou o comportamento de indivíduos, de forma quantitativa;
- e) Sociometria: é uma técnica quantitativa que procura explicar as relações pessoais entre indivíduos de um grupo;
- f) Análise de conteúdo: técnica que permite a descrição sistemática, objetiva e quantitativa do conteúdo da comunicação;
- g) História da vida: tenta obter dados relativos à experiência pessoal de alguém que tenha significado importante para o conhecimento do objeto de estudo.

Para a realidade desta pesquisa optou-se por fazer uso do método de Questionário para sustentar a demanda gerada pela pesquisa quantitativa, buscando informações do campo.

O questionário utilizado nesse estudo possui 10 perguntas, sendo uma de múltipla escolha e as demais na modalidade Grade Fechada (VERGARA, 2006). A utilização da Grade Fechada lança ao entrevistado diversas opções objetivas e subjetivas em cada pergunta, cabendo a este ser guiado à resposta que mais represente sua opinião ou condição.

O formulário elaborado tem a preocupação em identificar a profundidade e sensibilidade de cada caso pesquisado, cada estudante entrevistado e cada tendência encontrada nas opiniões dos estudantes, acerca da preparação para o trabalho que realizam as IESs tradicionais. Todavia não dispensa análises quantitativas identificadas a partir de tendências encontradas em número de respostas.

O modelo de questionário utilizado nessa pesquisa pode ser consultado no Apêndice A.

Sobre os tipos de perguntas presentes no questionário, segue abaixo quadro explicativo (Quadro 3).

Quadro 3 - Tipos de Pergunta

Tipo de Pergunta	Descrição	Nº
Identificatória	Perguntas que identificam o perfil do entrevistado	3
Classificatória	Perguntas que medem satisfação acerca de determinado tema, utilizando escalas.	6
Múltipla Escolha	Perguntas com respostas pré-estabelecidas que conduzem o entrevistado a escolher a que mais satisfaz sua opinião	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

Cada pergunta de ordem classificatória segue um padrão de respostas elaboradas a partir da Escala de Likert, configurada para as 5 seguintes opções em ordem crescente: “Muito Ruim, Ruim, Regular, Bom, Muito Bom”.

A única pergunta da modalidade múltipla escolha é a pergunta 10 que tem a finalidade de fazer uma avaliação final acerca de todo o questionário, o seu propósito e fechar com uma questão que representa toda a hipótese e o objetivo da pesquisa.

5.4 Universo e Amostra

O campo da pesquisa quantitativa via questionário é a área de Administração. Na tentativa de satisfazer os objetivos de evidenciar a importância da contribuição das Universidades Corporativas na formação de gestores profissionais brasileiros, busca-se dados quantitativos em cursos de Administração da cidade São Luís de diversas IES, públicas ou privadas. Destacam-se o curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, da Universidade Estadual do Maranhão, da Faculdade Estácio, Faculdade do Maranhão, dentre outras. Os alvos da pesquisa quantitativa são os discentes dos cursos de Administração desde o quinto período até recém-graduados, que já tiveram experiência profissional.

Dados do MEC/INEP a partir do Censo da Educação Superior 2013 determinam a existência de 43 cursos de graduação em Administração no Maranhão, em sua estrutura padrão, com 8 períodos de curso regular. Os dados obtidos do instituto também descrevem 1470 concluintes no estado (condição-alvo principal desta pesquisa) e em torno de 1,2% do total de concluintes de Administração no Brasil.

Fazendo um rápido cálculo, estimando uma média de 40 alunos por turma e 6 semestres possíveis (considerando-se os períodos 5º e 1 ano após a graduação), totaliza-se 240 alunos em cada curso. Multiplicando isso pelo total de 25 cursos de graduação mapeados pelo MEC na grande São Luis, obtemos uma população estimada em torno de 6000 indivíduos, o que constitui o Universo de nossa pesquisa.

Para este universo a amostra aleatória de 205 indivíduos representa, de acordo com o Quadro 4 da relação “amostra e população” elaborada pelo Website de pesquisas de campo SurveyMonkey, abaixo (ajustadas as proporções para os valores absolutos desta pesquisa), uma margem de erro em torno de 5% e um nível de confiança entre 90% e 95%

Quadro 4 - Relação população/amostra em pesquisa de campo

População	Margem de erro			Nível de confiança		
	10%	5%	1%	90%	95%	99%
100	50	80	99	74	80	88
500	81	218	476	176	218	286
1000	88	278	906	215	278	400
10000	96	370	4900	264	370	623
100000	96	383	8.763	270	383	660
1.000.000+	97	384	9.513	271	384	664

Fonte: SurveyMonkey.com

O questionário aplicado obteve 191 respostas de estudantes e recém-graduados dos cursos de Gestão, o que compõe, então, a amostra desse trabalho. Segundo a tabela apresentada pela SurveyMonkey, foi possível obter, portanto, uma amostra satisfatória para efeitos do universo considerado.

5.5 Coleta de dados

O formulário foi estruturado como um formulário online no aplicativo Google Forms e, assim, ficou disponível na plataforma online da Google.Inc. Foi aplicado durante 11 dias, dentre os dias 14 e 25 de junho de 2015. Através de redes sociais solicitou-se a participação daqueles que se enquadrassem no grupo de análise, ou seja, do 5º período até um ano após de graduado.

O questionário obteve 191 respostas de estudantes e recém-graduados dos cursos de Administração.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A interpretação dos dados está pautada na importância de cada pergunta, havendo cruzamentos entre perguntas que foram inseridas com o objetivo de se complementarem e fazer relações umas com as outras.

Uma explicação se faz necessária, para compreensão da análise que será feita a seguir. Cada pergunta do questionário aplicado será acompanhada das devidas considerações sobre os dados obtidos, levando em conta o total de respondentes, que nomearemos de Base Total, cujos dados encontram-se detalhados no Apêndice B. A partir de determinado ponto, indicado mais abaixo, uma das perguntas irá definir um perfil de interesse para esse estudo, sendo, então, gerada uma base de estudo contendo apenas os respondentes que atendem a esse perfil, base essa que nomearemos de Base Foco, cujos dados encontram-se detalhados no Apêndice C. Com o estabelecimento da Base Foco as perguntas subsequentes terão sua análise realizada levando em consideração não apenas a situação expressa pela Base Total, mas, também, se fará acompanhada de um comparativo com a situação expressa na Base Foco pela mesma pergunta.

Quanto a pergunta 1:

- Pergunta de caráter identificatório que visa identificar o perfil do entrevistado para posteriores análises e comentários acerca da condução do questionário ao longo do mesmo.
- Pôde-se observar que o perfil mais frequente entre os entrevistados são os egressos. Recém-formados em Administração representaram a maioria dos pesquisados, em um aspecto de certo modo controlado, uma vez que a intenção é, de fato, abordar pessoas as mais próximas possível do mercado de trabalho e que já tenham tido experiências profissionais.

Quanto a pergunta 2:

- Esta pergunta busca apresentar um “cartão de visitas” acerca dos objetivos desta pesquisa. De fato, busca identificar, de início, o nível de satisfação acerca da qualidade do curso na área de Gestão frequentado

frente as necessidades do mercado para o desempenho da profissão de gestor.

- Como maioria, obtiveram-se 84 respostas para a opção “*Bom*”, representando 44%, logo seguida da opção Regular, com apenas 4 votos a menos. Na terceira posição, bem abaixo das duas primeiras, mas já demonstrando alguma expressividade, tem-se a opção “*Ruim*”, com 19 respostas, representando 10%.

Quanto a pergunta 3:

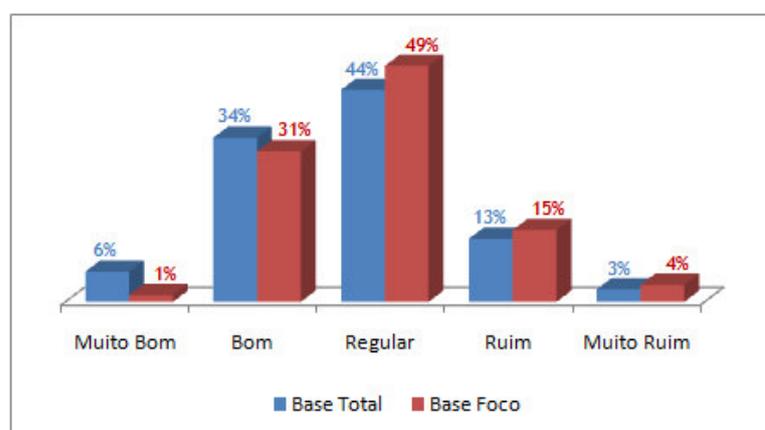
- Trata-se da segunda pergunta identificatória, com o objetivo de identificar o perfil do estudante/concluinte. Este perfil serve para interpretações muito importantes das demais perguntas, se cruzadas com determinado perfil.
- A maioria optou pela opção “*Concorrer uma vaga no Mercado de trabalho ou encarreiramento na empresa que trabalha*”, com uma representatividade de 46,3%, seguido da opção “*Abrir o próprio negócio*”, com 28,7%. Observa-se predominância no perfil de entrevistados que mais se adequa à temática desta pesquisa, com tendências ao empreendedorismo, e aceite de desafios na iniciativa privada. A Educação Corporativa insere-se nesta temática uma vez que fornece à profissionais com este perfil oportunidades abundantes para desenvolver suas habilidades.
- OBS: Utiliza-se estes dois perfis predominantes como foco deste trabalho, a partir da elaboração de uma análise paralela concentrada apenas na base de 141 respondentes dessas duas opções predominantes para o estudo deste trabalho. Esses 141 respondentes passam a serem analisados como a Base Foco. A partir daqui estabelecem-se análises cruzadas entre a Base Total e a Base Foco, com a ajuda de gráficos comparativos.

Quanto a pergunta 4:

- Essa pergunta, a segunda pergunta que mede satisfação, avalia a satisfação dos estudantes quanto às disciplinas introdutórias do curso.

- A opção predominante é “*Regular*”, com 44%, ou 84 respostas. Trata-se de um dos testes de satisfação com o pior desempenho, tendo o “*Regular*” uma diferença de 25 respostas sobre o “*Bom*” e o “*Ruim*” uma representatividade relevante de 15%.
- Direcionando-se para a Base Foco, observa-se crescimento das opções “*Regular*” e “*Ruim*” e declínio da opção “*Bom*” acentuando a impressão negativa acerca da qualidade das disciplinas introdutórias.

Gráfico 3 - Análise cruzada: pergunta 4



Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto a pergunta 5:

- Esta pergunta é consequente da anterior. Analisa-se agora a satisfação quanto à qualidade das disciplinas funcionais do curso.
- Observa-se na Base Total a predominância da opção “*Bom*”, com 78 respostas, ou 41%, seguida da opção “*Regular*”, com 59 escolhas e 31%. A opção “*Ruim*” fica com 16% das opções. Observa-se uma superioridade em 6 p.p da opção “*Muito Bom*” sobre a opção “*Muito Ruim*”.
- Esta superioridade desaparece ao observar a a Base Foco. Todavia não existem outras oscilações consideráveis entre as duas bases.

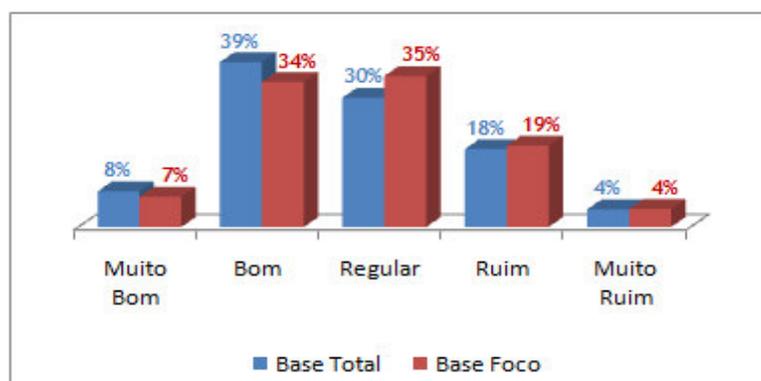
Quanto a pergunta 6:

- Pergunta-se aqui sobre a relevância dos cursos no desenvolvimento de Competências e Habilidades reconhecidas da profissão de Administrador. Sabe-se que tais habilidades são abordadas geralmente

nas disciplinas mais avançadas do curso na segunda metade da trajetória do curso. Todavia, sabe-se também que um dos principais meios de desenvolvimento de tais habilidades encontra-se na prática empresarial, a partir de programas de estágio e treinamentos corporativos (onde insere-se a Educação Corporativa).

- Para esta pergunta os temas são as habilidades de Liderança, Trabalho em Equipe e tomada de decisões. Como resultado desta pergunta tem-se predominância de 74 respostas pela opção “*Bom*”, em torno de 38,7%. Seguida da opção “*Regular*” com 30%, ou 58 escolhas.
- Pode-se verificar a oscilação considerável no cruzamento de bases. A opção “*Bom*” cai 5 pontos, absorvidos pela opção “*Regular*” que passa a ter predominância na questão.

Gráfico 4 - Análise cruzada: pergunta 6

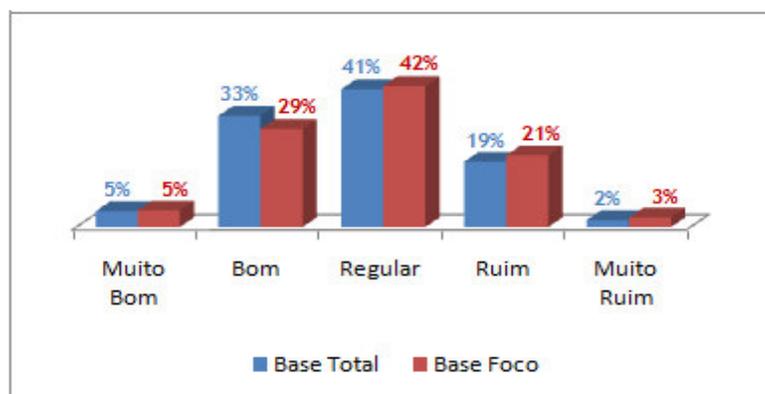


Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto a pergunta 7:

- Essa pergunta segue a lógica da pergunta anterior e aborda a qualidade acerca do ensino das habilidades técnicas características da ciência de Administração em suas variadas funcionalidades, como por exemplo, a elaboração e Balanços Patrimoniais, Ações Mercadológicas ou Desenhos de Cargos e Salários.
- Pode-se verificar uma oscilação considerável no cruzamento de bases, onde a predominância da opção “*Regular*” já era evidente na Base Total e Na Base Foco esta diferença aumenta.

Gráfico 5 - Análise cruzada: pergunta 7



Fonte: Elaborado pelo autor

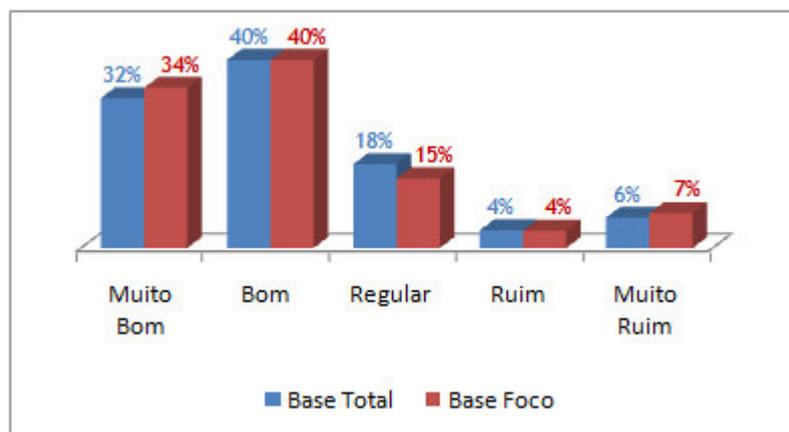
Quanto a pergunta 8:

- Pergunta identificatória que tem a finalidade de introduzir a temática das grandes empresas no questionário.
- Dos estudantes pesquisados, observa-se que a sua quase totalidade já teve alguma interação com empresas ou organizações que desempenham atividades corporativas. A partir da condição positiva desta pergunta, a próxima pergunta é determinante.

Quanto a pergunta 9:

- Tendo satisfeito a condição de ter experiências em empresas, pergunta-se a satisfação acerca das oportunidades de aprendizado oferecidas por estas empresas.
- Como predominância absoluta, os estudantes consideraram as opções “*Muito Bom*” e “*Bom*” quanto à qualidade das iniciativas de treinamento oferecidas. Muitas vezes, quando oferecido por grandes empresas este treinamento configura-se como Educação Corporativa, fundamentalmente a partir das Universidades Corporativas.
- Também pode-se analisar que a predominância se torna maior ao observar o resultado da Base Foco, de acordo com gráfico abaixo.

Gráfico 6 - Análise cruzada: pergunta 9



Fonte: Elaborado pelo autor.

Finalizando a análise do questionário, a última e mais importante pergunta, a pergunta 10:

- Trata-se da pergunta de múltipla escolha, onde se procura extrair uma opinião acerca de determinado tema de acordo com as opções que se apresentam na pergunta. Para efeitos desta pergunta, procurou-se entender a concepção dos estudantes sobre a importância da integração empresa-escola na formação da profissão de Gestor. As opções de respostas iniciam por uma opção radical com visão altamente tradicionalista acerca da Educação Superior em que se despreza a importância da participação das empresas na formação e finalizam com uma visão radical a favor das empresas, determinando estas como principal fonte de conhecimento para a formação de gestor. Observam-se, ainda, duas alternativas intermediárias pendendo para ambos os lados.
- A opção mais votada, tendo uma grande maioria de 74,9% ou 143 escolhas, foi a opção que anuncia *“Tanto a faculdade quanto o aprendizado nas empresas, por meio de programas de estágio e treinamento são igualmente importantes para o ensino da gestão e ambos complementam um ao outro”*. Esta opção sintetiza o argumento desta pesquisa e representa uma conclusão satisfatória sobre os objetivos estabelecidos desde o princípio deste trabalho.
- Atenta-se para o fato de que, a partir da análise da Base Foco, a predominância desta opção não diminui tanto, porém a relevância da

alternativa que anuncia a superioridade das empresas no processo de Gestão do Conhecimento para a formação da profissão de gestor, dita *“A experiência dos programas de Treinamento e Estágio nas empresas são a principal fonte de aprendizado para a formação de gestor”* passa de 14% a 19% de peso. Outro fator é a ausência de respostas acerca da opção radical sobre o tradicionalismo no Ensino Superior, o que sinaliza que a Educação Corporativa, como tendência para a educação nos próximos anos, vem se afirmando cada vez mais.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao considerar a importância da educação como agente de transformação social positiva, este trabalho não mediu esforços para encontrar as principais tendências do conhecimento, em especial as daquele produzido no Ensino Superior. Foi possível identificar um futuro para este setor da educação focado na especialização intensa e um cenário de competição igualmente constante.

Foi importante estudar a educação sob uma abordagem generalista, a fim de identificar uma tendência acerca dos rumos que esta está tomando, a princípio negativos, dado o cenário desprivilegiado da educação no Brasil; e logo a seguir, em uma projeção mais positiva, uma realidade completamente diferente, pautada em tendências atuais, como o ensino à distância, a educação profissional corporativa e a educação continuada, desempenhadas cada vez mais em sincronia por todas as instituições de ensino superior disponíveis.

O ambiente de aprendizado ganha notória importância. Este faz uso da metodologia de ensino disponível para gerar conhecimento. Havendo ambientes mistos, ocorre a combinação de metodologias, a contribuição dos métodos mais eficazes de cada ambiente. Ao longo da pesquisa documental, foi possível encontrar argumentos favoráveis para esta dinâmica. Isto possibilita afirmar que, tanto as Universidades Corporativas, quanto as universidades tradicionais possuem importância fundamental na educação do profissional da Gestão e, uma vez unidas estas duas plataformas, a qualidade do ensino tende a crescer em um nível de primeiro mundo.

Nesta linha de raciocínio, pode-se afirmar que é característica do ensino nos dias de hoje a continuidade; e esse fator, pautado na educação continuada, encontra similaridade com as iniciativas das grandes empresas para especialização de seu pessoal a partir da Educação Corporativa.

Foi possível observar como estas iniciativas culminavam com um impacto relevante para o desenvolvimento da ciência da Administração e para a profissão de Gestor. Mostrou-se que as maiores tecnologias da área de Administração nasceram no seio da organização corporativa moderna. Desse modo, atesta-se que este ambiente altamente dinâmico, competitivo e focado no lucro também funciona como uma plataforma de ensino considerável.

A partir de uma pesquisa documental ampla e profunda, de caráter qualitativo, ou seja, preocupado com as singularidades de cada fator determinante, foi possível explorar as nuances da Educação Corporativa e conhecer a importância da adoção de seus modelos.

Ela tem ligação direta com a ciência da Gestão de Pessoas, a partir dos processos de T&D, a medida que encontra neles sua origem e orientações fundamentais para a sua dinâmica. Todavia foi possível encontrar diferenças fundamentais entre estes dois processos.

Uma das principais características da Educação Corporativa é que ela se encaixa na descrição atual do estudo da moderna gestão de pessoas, sendo desempenhada não apenas por uma área operacional dentro da empresa, mas pulverizada em toda a organização, tendo o gestor como pilar central de aprendizado, dentro e fora do ambiente de trabalho. Todo gestor tem responsabilidades para com os treinamentos e aprendizagem de sua equipe, uma vez que se beneficia diretamente disto, extraindo resultados positivos para o trabalho.

Outrossim, a partir de uma pesquisa quantitativa objetiva, concreta e segura, com cruzamento de bases específica e geral para melhor interpretação, foi possível encontrar o encaixe proposto entre Ensino Superior Tradicional e Educação Corporativa. Esta metodologia concentrou-se na população mais importante desta dinâmica de aprendizado: o estudante. Foi com base na concepção do estudante ou recém-graduado que foi possível atestar que as iniciativas corporativas são determinantes para a qualidade da formação de gestor em suas mais variadas competências, habilidades e atitudes.

Destaca-se a importância da última pergunta proposta, em que, na visão dos estudantes, existe importância fundamental no desenvolvimento da Educação Superior Tradicional centrada nas universidades, bem como não há como negar que a Educação Corporativa não é apenas um modismo e, sim, uma realidade importante para o desenvolvimento da educação.

Conclui-se que a grande tendência da educação superior está, na verdade, na relação cada vez mais íntima entre estes dois ambientes. Esta afirmativa satisfaz o objetivo principal deste trabalho, uma vez que eleva as empresas do patamar de mero empregador, para o de educador, trabalhando cada vez mais em conjunto com as IES tradicionais e transformando a vida do profissional de Administração.

REFERÊNCIAS

AZAREDO, B. F. S. M. *Brasil não deve cumprir meta contra o analfabetismo*. O Estado de São Paulo. Disponível em <http://sao-paulo.estadao.com.br/noticias/geral,brasil-nao-deve-cumprir-meta-contra-o-analfabetismo-imp-,1124107>, Acessado em 20/04/2015.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERTERO, C. O. *Ensino e Pesquisa em Administração*. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

BRANDAO, G. R. *Gestão de pessoas e as universidades corporativas dois lados da mesma moeda*. Rev. adm. empres. [online]. 2006, vol.46, n.2, pp. 22-33. ISSN 0034-7590.

CONCEIÇÃO, E. *Gestão de Pessoas IV – Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas, Carreiras, Organizações*. Slide Player, 2011. 15 slides: color. Slides gerados a partir do software PowerPoint.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, *História da Administração*. Disponível em <<http://www.cfa.org.br/administracao/historia-da-profissao>>. Acesso em 12/06/2015.

CHIAVENATTO, I. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: 3ª edição, 2009.

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

EBOLI, M. P. *Universidade corporativa: ameaça ou oportunidade para as escolas tradicionais de administração?*

_____. *Universidades setoriais unem empresas*. Disponível em: http://www.fia.com.br/admpauta/152b/univ_setoriais.htm. Acesso em: 20 de Junho de 2015.

E-MEC. Disponível em <<http://emec.mec.gov.br/>>. Acesso em 02/07/2015.

FIDELES, G. J. *Treinamento e desenvolvimento de pessoas e carreiras: uma abordagem na educação corporativa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

FREIRE, P. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. 43. ed., São Paulo: Paz e Terra, 2011.

G1, *Brasil tem a menor média de anos de estudos da América do Sul, diz Pnud*. Disponível em <<http://g1.globo.com/educacao/noticia/2013/03/brasil-tem-menor-media-de-anos-de-estudos-da-america-do-sul-diz-pnud.html>>. Acessado em 17/04/2015.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

GUIA EXAME 2004. *Boa Cidadania Corporativa*. São Paulo, dezembro de 2004.

IBGE: Quase metade da população com 25 anos ou mais não tem o fundamental completo. Disponível em <<http://educacao.uol.com.br/noticias/2012/12/19/ibge-quase-metade-da-populacao-com-25-anos-ou-mais-nao-tem-o-fundamental-completo.htm>>. Acesso em 10/04/2015.

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

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1987.

PACTO GLOBAL REDE BRASILEIRA: *Os 10 Princípios*. Disponível em <<http://www.pactoglobal.org.br/artigo/56/Os-10-principios>>. Acesso em 12/06/2015

PNUD, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento: *Desenvolvimento Humano e IDH*. Disponível em <<http://www.pnud.org.br/IDH/DH.aspx>>. Acesso em 20/04/2015

_____, *Relatório de Desenvolvimento Humano 2013*.

RENAUD-COULON, Annick. *Corporate Universities in Europe*. In: Allen, Mark, ed. *The Corporate University Handbook*. New York: AMACON, 2002. Chap.11, p.219-230.

SANTOS, Jose Aparecido Dos. *A geração, difusão e alavancagem do conhecimento*. In: _____. *Gestão do conhecimento em uma indústria de bens de capital*. São Paulo: Editora UNIMEP, 2006.

SELLTIZ, Claire et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Herder, 1967.

SURVEYMONKEY. *Tamanho da amostra do questionário*. Disponível em: <<https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size/>>. Acesso em 10/07/2015

TARAPANOFF, Kira. *Responsabilidade social das empresas e a educação corporativa*. In: UNB. Brasília, 2007)

TRINDADE, H. *Saber e poder: os dilemas da universidade brasileira*. São Paulo. *Estudos Avançados* 14 (40), 2000.

UNIBB. Disponível em <<https://www.unibb.com.br>>. Acesso em 13/06/2015.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de pesquisa em administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VIEIRA, M. M. Falcão; ZOUAIN, D. M. *Pesquisa Qualitativa em Administração*. 2. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

ZORTEA, Juarez; SIFFERT, Carlos. et al. *Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa: um passo adiante*.

APÊNDICE A –QUESTIONÁRIO APLICADO

Questionário aplicado a alunos graduandos e recém-formados em cursos de Graduação em Administração em São Luis

Este questionário faz parte da pesquisa para a realização do Trabalho de Conclusão de Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, onde as informações aqui prestadas serão utilizadas única e exclusivamente com cunho acadêmico.

Questionário

1. Qual período você está cursando?
 - a) 5º ou 6º período
 - b) 7º ou 8º período
 - c) Acima do 8º período
 - d) Graduado

2. Qual das alternativas abaixo melhor define sua satisfação com o aprendizado no Curso de Administração da faculdade?
 - a) Muito Bom
 - b) Bom
 - c) Regular
 - d) Ruim
 - e) Muito Ruim

3. Qual o seu objetivo ao concluir o curso?
 - a) Assumir negócios da família.
 - b) Concorrer uma vaga no mercado de trabalho ou encarreiramento na empresa em que trabalha.
 - c) Fazer concursos e seguir carreira em órgão público.
 - d) Abrir o próprio negócio
 - e) Outros(Qual?)

4. Qual a sua avaliação das disciplinas introdutórias do curso (Introdução a Administração, Teoria Geral, Psicologia Organizacional, dentre outras.)?

a) Muito Bom

b) Bom

c) Regular

d) Ruim

e) Muito Ruim

5. Qual sua avaliação das disciplinas funcionais do curso (Administração de RH, Administração Financeira, Marketing, dentre outras.)?

a) Muito Bom

b) Bom

c) Regular

d) Ruim

e) Muito Ruim

6. Como você avalia suas habilidades de Liderança, Trabalho em Equipe e Tomada de Decisões adquiridas no curso de Administração?

a) Muito Bom

b) Bom

c) Regular

d) Ruim

e) Muito Ruim

7. Como você avalia seu conhecimento nos processos técnicos de gestão adquiridos pelo curso de Administração?

a) Muito Bom

b) Bom

c) Regular

d) Ruim

e) Muito Ruim

8. Você já trabalhou em alguma empresa ou participou de programas de estágio?

Sim

Não

9. Se sim, qual a sua avaliação da contribuição dos programas de treinamento e desenvolvimento que participou para a sua formação como gestor?

a) Muito Bom

b) Bom

c) Regular

d) Ruim

e) Muito Ruim

10. Qual destas afirmações mais se encaixa com a sua concepção acerca da sua formação de Gestor?

a) A faculdade é a única plataforma de ensino necessária para minha formação de gestor, sendo programas de estágio e treinamento desnecessários.

b) A faculdade é a principal plataforma de ensino para a formação de gestor, os programas de estágio e treinamento nas empresas são complementares.

c) Tanto a faculdade quanto o aprendizado nas empresas, por meio de programas de estágio e treinamento são igualmente importantes para o ensino da gestão e ambos complementam um ao outro

d) A experiência dos programas de Treinamento e Estágio nas empresas são a principal fonte de aprendizado para a formação de gestor.

APÊNDICE B – RESULTADO DO QUESTIONÁRIO APLICADO

Resultado da Base Total do questionário aplicado a alunos graduandos e recém-formados em cursos de Graduação em Administração em São Luis

Perguntas	Alternativas	Qtd	%
Qual período você está cursando?	5° ou 6° period	33	17.3%
	7° ou 8° period	26	13.6%
	Acima do 8° period	45	23.6%
	Graduado	87	45.5%
Qual das alternativas abaixo melhor define sua avaliação com o aprendizado que oferece o Curso de Administração da faculdade?	MuitoBom	4	2.1%
	Bom	84	44.0%
	Regular	80	41.9%
	Ruim	19	9.9%
	MuitoRuim	4	2.1%
Qual o seu objetivo ao concluir o curso?	Assumirnegócios da família	2	1.1%
	Concorrer uma vaga no mercado de trabalho ou encareiramento na empresa em que trabalha	87	46.3%
	Fazer Concursos e seguir carreira em órgão público	40	21.3%
	Abrir o próprionegócio	54	28.7%
	Outros	5	2.7%
Qual sua avaliação das disciplinas introdutórias do curso (Introdução à Administração, Teoria Geral, Psicologia Organizacional, dentre outras.)?	MuitoBom	12	6.3%
	Bom	65	34.0%
	Regular	84	44.0%
	Ruim	25	13.1%
	MuitoRuim	5	2.6%
Qual sua avaliação das disciplinas funcionais do curso (Administração de RH, Administração Financeira, Marketing, dentre outras.)?	MuitoBom	17	8.9%
	Bom	78	40.8%
	Regular	59	30.9%
	Ruim	31	16.2%
	MuitoRuim	6	3.1%
Como você avalia suas habilidades de Liderança, Trabalho em Equipe e Tomada de Decisões adquiridas no curso de Administração?	MuitoBom	16	8.4%
	Bom	74	38.7%
	Regular	58	30.4%
	Ruim	35	18.3%
	MuitoRuim	8	4.2%

Como você avalia seu conhecimento nos processos técnicos de gestão adquiridos pelo curso de Administração?	MuitoBom	9	4.7%
	Bom	63	33.0%
	Regular	78	40.8%
	Ruim	37	19.4%
	MuitoRuim	4	2.1%
Você já trabalhou em alguma empresa ou participou de programas de estágio?	Sim	185	96.9%
	Não	6	3.1%
Se sim, qual a sua avaliação dos programas de treinamento e desenvolvimento que participou para a sua formação como gestor?	MuitoBom	59	31.9%
	Bom	74	40.0%
	Regular	33	17.8%
	Ruim	7	3.8%
	MuitoRuim	12	6.5%
Qual destas afirmações mais se encaixa com a sua concepção acerca da sua formação de Gestor?	A faculdade é a única plataforma de ensino necessária para minha formação de gestor, sendo programas de estágio e treinamento desnecessários.	0	0.0%
	A faculdade é a principal plataforma de ensino para a formação de gestor, os programas de estágio e treinamento nas empresas são complementares.	21	11.0%
	Tanto a faculdade quanto o aprendizado nas empresas, por meio de programas de estágio e treinamento são igualmente importantes para o ensino da gestão e ambos complementam um ao outro	143	74.9%
	A experiência dos programas de Treinamento e Estágio nas empresas são a principal fonte de aprendizado para a formação de gestor.	27	14.1%

APÊNDICE C – RESULTADO DO QUESTIONÁRIO APLICADO PARA A BASE FOCO

Resultado da Base Foco do questionário estabelecida como análise paralela de acordo com descrição anunciada

Perguntas	Alternativas	Qtd	%
Qual período você está cursando?	5° ou 6° period	29	20.6%
	7° ou 8° period	20	14.2%
	Acima do 8º period	35	24.8%
	Graduado	57	40.4%
Qual das alternativas abaixo melhor define sua avaliação com o aprendizado que oferece o Curso de Administração da faculdade?	MuitoBom	0	0.0%
	Bom	55	39.0%
	Regular	63	44.7%
	Ruim	19	13.5%
	MuitoRuim	4	2.8%
Qual o seu objetivo ao concluir o curso?	Assumirnegócios da família	0	0.0%
	Concorrer uma vaga no mercado de trabalho ou encarreiramento na empresa em que trabalha	87	61.7%
	Fazer Concursos e seguir carreira em órgão público	0	0.0%
	Abrir o próprionegócio	54	38.3%
	Outros	0	0.0%
Qual sua avaliação das disciplinas introdutórias do curso (Introdução à Administração, Teoria Geral , Psicologia Organizacional, dentre outras.)?	MuitoBom	2	1.4%
	Bom	44	31.2%
	Regular	69	48.9%
	Ruim	21	14.9%
	MuitoRuim	5	3.5%
Qual sua avaliação das disciplinas funcionais do curso (Administração de RH, Administração Financeira, Marketing, dentre outras.)?	MuitoBom	6	4.3%
	Bom	57	40.4%
	Regular	46	32.6%
	Ruim	26	18.4%
	MuitoRuim	6	4.3%
Como você avalia suas habilidades de Liderança, Trabalho em Equipe e Tomada de Decisões adquiridas no curso de Administração?	MuitoBom	10	7.1%
	Bom	48	34.0%
	Regular	50	35.5%
	Ruim	27	19.1%

	MuitoRuim	6	4.3%
Como você avalia seu conhecimento nos processos técnicos de gestão adquiridos pelo curso de Administração?	MuitoBom	7	5.0%
	Bom	41	29.1%
	Regular	59	41.8%
	Ruim	30	21.3%
	MuitoRuim	4	2.8%
Você já trabalhou em alguma empresa ou participou de programas de estágio?	Sim	137	97.2%
	Não	4	2.8%
Se sim, qual a sua avaliação dos programas de treinamento e desenvolvimento que participou para a sua formação como gestor?	MuitoBom	46	34.1%
	Bom	54	40.0%
	Regular	20	14.8%
	Ruim	5	3.7%
	MuitoRuim	10	7.4%
Qual destas afirmações mais se encaixa com a sua concepção acerca da sua formação de Gestor?	A faculdade é a única plataforma de ensino necessária para minha formação de gestor, sendo programas de estágio e treinamento desnecessários.	0	0.0%
	A faculdade é a principal plataforma de ensino para a formação de gestor, os programas de estágio e treinamento nas empresas são complementares.	12	8.5%
	Tanto a faculdade quanto o aprendizado nas empresas, por meio de programas de estágio e treinamento são igualmente importantes para o ensino da gestão e ambos complementam um ao outro	102	72.3%
	A experiência dos programas de Treinamento e Estágio nas empresas são a principal fonte de aprendizado para a formação de gestor.	27	19.1%