

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL  
COMO FATOR DE INSTITUCIONALIZAÇÃO  
NA UNIVERSIDADE CORPORATIVA DA  
INDÚSTRIA DA PARAÍBA-UCIP**

**MARIANA REIS RAPOSO**

**Brasília**

**2006**

**MARIANA REIS RAPOSO**

**Mat. 04/45118**

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL COMO FATOR DE  
INSTITUCIONALIZAÇÃO NA UNIVERSIDADE CORPORATIVA DA  
INDÚSTRIA DA PARAÍBA-UCIP**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do Grau de Mestre em Políticas Públicas e Gestão da Educação, sob orientação da  
**Profª Drª Eda Castro Lucas de Souza**

**Brasília/ DF**

**2006**

**BANCA EXAMINADORA**

**Orientadora - Profa. Dra. EDA CASTRO LUCAS DE SOUZA**

**Prof. Dr. BRÁULIO PORTO MATOS**

**Prof.a Dra. MIRAMAR RAMOS MAIA VARGAS**

**Suplente – Prof. Dr. BERNARDO KIPNIS**

## **AGRADECIMENTOS**

**Aos dirigentes e profissionais do Sistema Federação das Indústrias do Estado da Paraíba, pela disponibilidade e atenção com que se integraram a este estudo.**

**Aos dirigentes e colegas do SESI - Departamento Nacional - que me apóiam nessa jornada de estar sempre aprendendo.**

**Aos professores que me acompanharam no curso de mestrado, em especial minha professora orientadora, que me induziram a experimentar novas formas de pensar e de analisar os fenômenos educacionais e organizacionais.**

## RESUMO

O presente estudo analisa o processo de institucionalização da Universidade Corporativa da Indústria da Paraíba - UCIP, organização integrante do Sistema Federação das Indústrias do Estado da Paraíba, criada com o objetivo de desenvolver projetos que promovam a inovação e a formação de talentos humanos para o sistema produtivo do Estado. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, tendo como suporte conceitual a teoria institucional e o conceito de organização que aprende. Como fonte de informação foram utilizadas análise documental e entrevistas estruturadas com colaboradores, dirigentes e parceiros, a partir do que, procura-se explicitar a existência de processos de aprendizagem na UCIP e em que medida esses processos produzem efeitos na institucionalização da organização. O esquema conceitual utilizado na pesquisa foi estruturado a partir do modelo de Esman e Blaise, para análise de organizações em processo de institucionalização; às variáveis liderança, doutrina, programa, recursos, estrutura interna, vínculos e transações foi acrescida a variável aprendizagem organizacional. Os resultados da pesquisa apontam os limites e potencialidades do processo de institucionalização da UCIP e indicam possíveis estudos a serem desenvolvidos.

Palavras-Chave: Educação continuada, universidade corporativa, aprendizagem organizacional, organização que aprende, teoria institucional, análise institucional.

## **ABSTRACT**

This study analyzes the institutionalization process of Paraiba Corporate University (UCIP), a member of the Paraiba State Industry Federation. UCIP was created with the objective of developing projects which promote innovation and develop human skills for industry in Paraiba. This research is exploratory and qualitative with conceptual support in institutional theory and the concept of learning organization. The information was derived from documentary analyses and structured interviews with collaborators, controllers and partners. This research attempts to explain how the learning process in UCIP occurs and how this process produces effects in the institutionalization of organization. The conceptual structure used in this project is based on the Esman and Blaise model for the analysis of organizations in process of institutionalization. In that model the variables are leadership, doctrine, programs, resources, internal structure, links and transactions. In this research organizational learning was introduced as a new variable. The results of the research show the limits and potential of the UCIP institutionalization process and indicate possible studies to be developed.

Key words: ongoing education, corporate education, organizational learning, learning organization, institutional theory, institutional analysis

## SUMÁRIO

Resumo	v
Abstract	vi
Lista de Figuras	ix
Lista de Quadros	ix
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>14</b>
2.1 Mudanças no mundo do trabalho	14
2.2 Educação continuada	16
2.3 Aprendizagem	18
2.4 Aprendizagem nas organizações: as organizações que aprendem	22
2.5 Competências organizacionais e individuais	30
2.6 Universidade Corporativa	32
2.7 Teoria Institucional e análise institucional	36
2.7.1 O Modelo de Análise Institucional de Esman e Blaise	41
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>44</b>
3.1 Caracterização da Pesquisa	44
3.2 População do Estudo	47
3.3 Coleta de Informações	49
3.3.1 Procedimento da Entrevista	49
3.3.2 Entrevistas realizadas	50
<b>4. RESULTADOS</b>	<b>52</b>
4.1 Universidade Corporativa da Indústria da Paraíba – UCIP	52
4.2 Aprendizagem e institucionalização da UCIP	61
4.2.1 Aprendizagem na UCIP	61
4.2.1.1 Oportunidades de aprendizagem contínua para os colaboradores da UCIP	61
4.2.1.2 Oportunidades de aprendizagem para o grupo consultivo	63
4.2.1.3 Compartilhamento de informações	64
4.2.1.4 Grupos de aprendizagem	65

4.2.1.5 Estratégias de auto aprendizagem e <i>mentoring</i>	66
4.2.1.6 Oportunidades de aprendizagem formal	67
4.2.1.7 Aprimoramento da gestão	68
4.3 Fatores de institucionalização da UCIP	68
4.3.1 Liderança na UCIP	68
4.3.2 Doutrina	70
4.3.3 Construção e monitoramento do Programa	73
4.3.4 Recursos	74
4.3.5 Estrutura interna	75
4.3.6 Vínculos da UCIP no campo organizacional	77
4.3.7 Transações da UCIP com as cadeias produtivas	80
4.3.8 <i>Advocay</i> e reconhecimento da UCIP no campo organizacional	81
<b>5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES</b>	<b>85</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>92</b>
<b>ANEXOS</b>	
1. Matriz referencial para roteiro da entrevista	97
2.1. Roteiro para entrevista – colaboradores da UCIP	98
2.2. Roteiro para entrevista – dirigentes da UCIP	100
2.3 Roteiro para entrevista - parceiros	101



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Esquema Conceitual.

Figura 2. Matriz básica para tematização e conceitualização.

Figura 3. Campo organizacional da Universidade Corporativa da Paraíba.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1. População do estudo.

Quadro 2. Eventos desenvolvidos na Universidade Corporativa da Paraíba.

## 1. INTRODUÇÃO

A questão da *Aprendizagem organizacional como fator de institucionalização na Universidade Corporativa da Indústria da Paraíba* insere-se no corolário do processo de globalização, que, facilitado pelas novas tecnologias de comunicação e informação, altera as noções de tempo e espaço, disponibilizando, em tempo real e sem fronteiras, informação, conhecimento e novas tecnologias, obrigando pessoas e ambientes organizacionais a adaptarem-se às rápidas transformações, como condição *sine qua non* para se colocarem de forma competitiva no mundo global.

Esse processo de mudança demanda que as pessoas e as organizações tenham uma aprendizagem contínua, que lhes possibilite o desenvolvimento e incorporação de inovações, de acordo com o pensamento de autores como Carnoy (2004), Case (1999), Delors (2000), Mattheus e Candy (1999). Segundo Case (1999), as implicações sociais, econômicas e culturais da globalização interferem diretamente no trabalho, na estruturação das ocupações, na migração e mobilidade de altas competências e na marginalização dos pouco qualificados.

As empresas, premidas pela competição e a necessidade de inovação, operam num cenário de mudança permanente, que exige delas um contínuo aprimoramento de seus processos organizacionais tanto no que se refere à gestão, quanto à produção de bens e serviços.

Nesse contexto, a aprendizagem e a gestão do conhecimento nas organizações passam a ser o diferencial competitivo e condição essencial para o sucesso do negócio, sua manutenção e perenidade.

De acordo com Delors (2000), a formação inicial, antes vista como suficiente para uma dada carreira, em decorrência do processo constante de mudança e da produção do conhecimento, não mais atende às necessidades do profissional e do cidadão, exigindo deste um processo contínuo de aprendizagem, durante toda a vida.

As empresas, por seu turno, argumentam que a formação inicial promovida pelos sistemas de ensino, tanto no nível básico, quanto no superior, não consegue desenvolver as competências necessárias a esses profissionais, gerando um descompasso entre os sistemas produtivos e os sistemas de ensino. Isto faz com

que essas empresas assumam o papel das organizações de ensino, reduzindo as deficiências de aprendizagem e o *timing* entre oportunidades de formação e processo produtivo.

De acordo com Éboli (2004), a questão da aprendizagem no âmbito das organizações não é um tema novo, tendo sido, tradicionalmente, desenvolvida sob a responsabilidade das unidades de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. Entretanto, nas últimas duas décadas surgiram novas estratégias para a formação e desenvolvimento das organizações e dos recursos humanos nas empresas. Estas práticas, em muitos casos, vêm sendo abrigadas no que se denomina Universidade Corporativa-UC. Nascidas, de uma maneira geral, a partir das áreas de recursos humanos das empresas, as universidades corporativas têm buscado se estruturar como entes organizacionais com missão, visão, valores e diretrizes próprias, tanto sob o ponto de vista de gestão, quanto pedagógico.

Conforme essa autora, as UCs têm como premissa a criação de um sistema de aprendizagem contínua, cujo objetivo principal “é o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias e dos negócios” (ÉBOLI, 2004, p. 48).

Tomando-se como referência o objetivo apresentado por Éboli (2004) - a aprendizagem contínua - pode-se propor que, sob o ponto de vista ontológico, o objeto das Universidades Corporativas é o desenvolvimento de competências e a estratégia para alcançá-las.

Nesse sentido, as UCs têm reconhecido o seu papel, à medida que promovem oportunidades de aprendizagem, com vistas ao desenvolvimento de competências. Pré-supostamente, as UCs e os profissionais que nelas atuam, aprendem/praticam os processos que promovem para as empresas, ocorrendo uma relação de simetria entre as práticas de aprendizagem que as UCs desenvolvem com os seus profissionais e os processos de aprendizagem que oferecem às empresas. Nessa perspectiva, é possível fazer-se uma analogia com o processo de transferência de aprendizagem, isto é, as U.Cs desenvolvem produtos de aprendizagem para as empresas, referenciados no seu próprio processo de aprendizagem.

Por se tratar de um fenômeno bastante recente no Brasil, pouco se conhece sobre o processo e a dinâmica de desenvolvimento das universidades corporativas, fazendo surgir vários questionamentos sobre como: enfrentar os desafios para sua estruturação; construir visão e objetivos comuns; internalizar e compartilhar valores; estabelecer as relações internas; interagir com o seu contexto; e. como se viabilizarem politicamente.

Frente a esses temas, este estudo coloca como **questão central**, até que ponto os processos de aprendizagem, desenvolvidos na Universidade Corporativa da Indústria da Paraíba - UCIP, mantida pela Federação das Indústrias do Estado da Paraíba, intervêm no processo de institucionalização daquela organização.

Assim, o **objetivo geral** desta pesquisa é identificar e analisar em que medida a aprendizagem promove a institucionalização da UCIP, isto é, como, a UCIP, organização provedora de aprendizagem, é uma organização que aprende e de que maneira essa aprendizagem interfere em sua institucionalização.

Os **objetivos específicos** são:

- Identificar processos formais e informais, individuais e grupais de aprendizagem na UCIP, que a configuram como organização que aprende.
- Analisar como esses processos de aprendizagem interferem na institucionalização da UCIP, à medida que:
  - colaboram no estabelecimento da liderança na UCIP ?
  - estabelecem e constroem valores comuns ?
  - interferem na concepção e elaboração do Programa ?
  - colaboram no aprimoramento da gestão ?
  - favorecem o estabelecimento de relações com organizações e grupos relacionados à UCIP ?
  - favorecem as transações com o entorno social ?

Para tanto, toma-se como referência a teoria do desenvolvimento institucional (*institution building*) e o *Modelo de Esman e Blaise (BLAISE, apud SOUZA, 1996)* de análise de organizações em processo de institucionalização, considerando um conjunto de variáveis internas à organização (liderança, doutrina, programa, recursos e estrutura interna) e variáveis externas (vínculos e transações).

A relevância deste estudo assume três dimensões: a primeira diz respeito à contribuição que pode trazer para o processo de institucionalização da UC pesquisada, a partir do olhar do pesquisador e da reflexão dos sujeitos durante o processo de pesquisa; a segunda pode também contribuir para a consolidação de um modelo organizacional de Universidade Corporativa, que por se constituir em uma forma de organização, extremamente recente, não tem suficientemente aclarado seu papel e consolidada a sua doutrina; além disso pode contribuir para a construção do campo organizacional de Universidades Corporativas, que, devido a seu recente processo de desenvolvimento, no Brasil, pode ser considerado incipiente em sua institucionalização.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 MUDANÇAS NO MUNDO DO TRABALHO

O mundo moderno da produção, usualmente, é demarcado a partir de três revoluções industriais. A primeira delas, com início no final do século XVIII, caracteriza-se pela mecanização; a segunda desencadeia-se a partir do século XIX, sustentada por novas formas de energia e o aprimoramento das formas de gestão; a terceira revolução, ainda em curso, caracteriza-se pela globalização dos mercados, e pelas formas de produção e organização do trabalho, totalmente diferenciadas das fases anteriores. Alguns autores propõem o atual estágio como pós-industrial, à medida que a atividade voltada para serviços superou a produção industrial. Conforme Campos (1999), este estágio corresponde à sociedade do conhecimento onde a criação, manipulação e distribuição da informação constituem a principal fonte de riqueza.

Segundo Case (1999), o mundo de trabalho pós-industrial caracteriza-se pela “manufatura” avançada, uso intensivo de informação e tecnologia, *re-design* e re-estruturação organizacional, globalização da produção e controle e novo recorte no contexto em que o trabalho é realizado e valorado. As tecnologias de produção, com automação avançada e flexível integram tarefas antes fragmentadas, que não mais ficam restritas a um trabalhador especializado ou rotina de trabalho. Neste contexto, há necessidade de um novo trabalhador, apto para uma performance ampla de tarefas e responsável por toda uma operação complexa de uma unidade de produção. O auto-emprego configura uma das tendências nas relações de produção e emprego, assim como o baixo pagamento, trabalhos eventuais e *outsourcing*<sup>1</sup>.

Mattheus e Candy (1999) indicam que a transição da sociedade industrial para a sociedade pós-industrial, ou sociedade do conhecimento, é acompanhada de mudanças, da rotina para a complexidade, de atividades seqüenciais para atividades paralelas e interativas, dos princípios e modos de produção para os princípios e modos da era do conhecimento, acarretando mudanças na comunicação, autoridade, estrutura e controle das organizações.

---

<sup>1</sup> Aquisição de serviços de pessoas ou pequenas empresas, fora da organização.

Na era do conhecimento, o trabalho é pouco especializado, freqüentemente difuso com foco circular; ocorre em grupos e em projetos; tem foco no cliente e na solução de problemas; há rápida obsolescência do conhecimento e de competências; os resultados são medidos pela efetividade do processo.

Quanto às atividades de trabalho, operam-se profundas mudanças. Carnoy (2004), ao referir-se às transformações no mundo do trabalho, enfatiza cinco mudanças importantes: 1) deslocamento da produção de bens agrícolas e manufaturados para a produção de serviços intensivos em conhecimento; 2) difusão maciça de novas tecnologias de comunicação e informação nos processos de produção; 3) deslocamento e criação de novos empregos a partir de produtos e processos completamente novos; 4) reorganização do trabalho com gerenciamento descentralizado, produtos orientados para o consumidor, sub-contratação, emprego em tempo parcial; 5) trabalhadores socialmente definidos pelo conhecimento que adquirem, o que supõe um permanente processo de aprendizagem.

Sheehan (2004) considera que as organizações contemporâneas deparam-se com mudanças nunca antes ocorridas, entre as quais destaca os processos de globalização, regulação e desregulação, mudanças nas condições de emprego, negociações entre corporações, fusões, lucros e perdas rápidas, enxugamento nas estruturas organizacionais, *delaying*<sup>2</sup> e *rightsing*<sup>3</sup>. Essas mudanças criam incerteza, altos níveis de *stress* e baixo nível de satisfação nos empregados. Segundo o autor, a aprendizagem é uma estratégia que ajuda as pessoas e as organizações a enfrentarem essas mudanças.

No Brasil, o processo de urbanização e industrialização ocorrem mais fortemente no século passado, a partir da década de 1940. Trata-se de um processo de industrialização retardatário, em relação à Europa e aos Estados Unidos, e, que se caracterizou pela substituição de importações, cuja base foi o uso intensivo de mão-de-obra, forte protecionismo e a defesa do mercado interno, inclusive mediante subsídios. Nesse cenário, “eliminava-se ou reduzia-se substancialmente a competição entre as corporações, perdia importância o empenho pela qualidade da

---

<sup>2</sup> Redução dos níveis de uma organização: processo de simplificação da estrutura de uma organização para torná-la mais eficiente.

<sup>3</sup> Processo de diminuição da força de trabalho ao ponto considerado “certo” para atender às demandas da empresa na situação presente.

produção e acalmava-se a preocupação com a inovação tecnológica” (AGUIAR, 2004, p. 135). A formação dos profissionais fundava-se no paradigma taylorista-fordista de parcelização do trabalho e treinamento para uma ocupação específica.

Este modelo de produção, e em decorrência de formação de pessoas para nele atuar, se mantém inalterado praticamente até a década de 1980, a partir da qual o Brasil passa a viver uma grande estagnação da economia que se perpetua até o início da década de 1990.

Com a abertura dessa economia e a inserção do País no processo de globalização, a indústria brasileira defrontou-se com a realidade de técnicas produtivas ultrapassadas, baixa produtividade e competitividade, exigindo toda uma reestruturação do processo industrial, tanto no conjunto da indústria, quanto das empresas individualmente. Essa reestruturação se deu, dentre outras formas, mediante fusões, incorporações e terceirização de processos<sup>4</sup>.

A este novo modelo de desenvolvimento industrial associa-se um novo modelo de empresa e de desenvolvimento de pessoas, com conhecimentos flexíveis, capazes de se adaptarem às constantes mudanças e incorporarem inovações. O conceito de competência passa a ser o núcleo estruturador dos sistemas de aprendizagem nas organizações.

## 2.2 EDUCAÇÃO CONTINUADA

O conceito de educação continuada reporta-se ao Relatório Faure<sup>5</sup> (1972), que o apresenta juntamente ao conceito de cidade de aprendizagem ou cidade educativa. No Relatório, a educação é vista como um sistema global e aberto, que integra todos os níveis de ensino e estratégias de aprendizagem formais e não formais. Neste contexto, extrapola a dimensão pedagógica e coloca-se como direito social básico, tendo como premissas formar para a autonomia, a participação, a cidadania democrática, o desenvolvimento e a transformação social.

---

<sup>4</sup> Pela terceirização, parte do processo de produção, e em alguns casos quase que todo o produto, é feito por pequenas ou micro-empresas; daí a importância de que os processos de formação atinjam toda a cadeia produtiva, já que são os terceirizados que desenvolvem o produto sob o qual se assenta o negócio.

<sup>5</sup> Relatório elaborado para a UNESCO, em 1972, sob a coordenação de Edgar Faure, daí ser conhecido como Relatório Faure, cujo título original é “Learning to be - the world of education today and tomorrow.”



O Relatório Delors <sup>6</sup> (2000, p.104) consolida o conceito de educação continuada ou ao longo da vida, assim como amplia o conceito de cidade educativa, que no mundo globalizado propugna por uma sociedade educativa, permeada por redes de conhecimento e informação, onde qualquer evento e qualquer lugar podem ser oportunidades para aprender e desenvolver-se. A educação ao longo da vida parte da premissa de que “o progresso científico e tecnológico e a transformação dos processos de produção resultante da busca de maior competitividade fazem com que os saberes e as competências adquiridos, na formação inicial, tornem-se rapidamente obsoletos e exijam o desenvolvimento de formação profissional permanente” Nesse mesmo Relatório, propõe-se que seja repensada a distinção tradicional entre educação inicial e educação permanente, definidas pela contraposição de uma à outra, ou relacionadas a um período particular da vida, enfatizando que na educação ao longo da existência “uns saberes penetram e enriquecem os outros”.

A educação a longo da vida, segundo o referido Relatório, exige uma perspectiva mais ampliada em relação à que se tem atualmente, inclusive nos países mais desenvolvidos, indo além das ações de “atualização, reciclagem e conversão profissional de adultos”, ampliando a todos as possibilidades da educação a qualquer tempo da vida, com objetivos os mais diversos, quer para “dar resposta à sede de conhecimento, de beleza ou de superação de si mesmo, ou ainda o desejo de aperfeiçoar ou ampliar as formações estritamente ligadas à vida profissional, incluindo as formações práticas” (DELORS, 2000, p.117). Essa proposta de educação continuada assenta-se em quatro pilares ou aprendizagens: aprender a conhecer ou aprender a aprender, vista como condição “para beneficiar-se das oportunidades oferecidas pela educação ao longo de toda a vida”; aprender a fazer, no âmbito do trabalho e das diversas experiências sociais que se oferecem; aprender a viver juntos, desenvolvendo a percepção do outro, reconhecendo a diversidade e o pluralismo; aprender a ser, para agir com discernimento e autonomia, desenvolvendo a memória, raciocínio, sentido estético, capacidades físicas, aptidão para comunicar-se (DELORS, 2000, p.101).

---

<sup>6</sup> Relatório elaborado pela UNESCO, em 1996, sob a Coordenação de Jacques Delors, cujo título original é **Learning: the treasure within**

Pozo (1999) coloca que a cultura da aprendizagem, nas sociedades industriais, caracteriza-se por uma educação generalizada, massiva e pela saturação da informação, o que exige uma educação continuada. Para o autor, “aprender a aprender” define a cultura da aprendizagem da sociedade do conhecimento, que supõe capacidade estratégica para aprender muita coisa, com fins diferentes e em ambientes cambiantes; em decorrência, a aprendizagem extrapola o âmbito educativo ou de ensino, estende-se ao longo da vida e a todos os contextos da vida social.

Na perspectiva de educação ao longo da vida, ganham realce as oportunidades de aprendizagem no ambiente do trabalho, visto que é neste meio que o indivíduo passa a maior parte de sua existência.

### 2.3 APRENDIZAGEM

Segundo Pozo (1999), a aprendizagem é um mecanismo adaptativo ao meio, capaz de modificar as pautas comportamentais, tendo como função principal incorporar cultura. Trata-se de um conceito de categoria natural, isto é, constituído por estruturas probabilísticas, cujos limites com outras categorias afins (desenvolvimento, ensino, formação) são difusos. Segundo esse autor, a aprendizagem, como processo adaptativo ao meio, se dá mediante processos complementares, de associação ou reconstrução.

Para se analisar a aprendizagem é necessário contextualizá-la historicamente. Pozo (1999) expõe que a aprendizagem como atividade humana remonta à origem da espécie. Entretanto, como atividade socialmente organizada é mais recente, podendo ser relacionada à civilização suméria, cerca de 3000 a.C, quando surge o primeiro sistema de escrita conhecido, desenvolvido inicialmente para registrar as transações agrícolas; esta prática exigia que os escribas memorizassem os símbolos que usavam, caracterizando uma prática de aprendizagem pela memorização e repetição. Na Grécia e Roma clássicas, surgem formas alternativas de aprendizagem, como a Academia de Platão, baseada em diálogos, e, os grêmios de ofícios. As características da aprendizagem mantêm-se inalteradas praticamente até a invenção da imprensa por Gutenberg, em 1492, a partir da qual, em decorrência do registro, ocorre um processo de divulgação e

generalização da informação. No mundo atual, a aprendizagem caracteriza-se pela revitalização do conhecimento, que requer contínua reconstrução, o que afeta os modos de fazer e de se apropriar desse conhecimento.

Ainda conforme Pozo (1999), a aprendizagem, no decorrer dos tempos, foi sustentada basicamente por três correntes teóricas: o racionalismo, o empirismo e o construtivismo. O racionalismo clássico é expresso por Platão, segundo o qual, o conhecimento é reflexo de idéias que constituem a racionalidade humana; este entendimento minimiza a aprendizagem, à medida que não há conhecimento novo, já que todo conhecimento é pré-formado. A tradição empirista é iniciada pelo filósofo Aristóteles; que atribui a origem do conhecimento à experiência sensorial que permite formar idéias a partir de associações entre imagens captadas pelos sentidos. A partir da teoria empirista, no campo da Psicologia, surge o comportamentalismo, segundo o qual a aprendizagem se dá por um associacionismo comportamental; o comportamentalismo que se baseia em dois princípios básicos: correspondência – tudo o que fazemos é reflexo da estrutura do ambiente e corresponde à realidade; e equipotencialidade – os processos de aprendizagens são universais e aplicam-se a todas as tarefas, culturas e espécies. O construtivismo tem origem na teoria do conhecimento elaborada por Kant, e no enfoque da psicologia da aprendizagem tem como seu maior expoente Piaget. Nesta teoria, a aprendizagem é entendida como produto da natureza humana; portanto, relacionada à experiência, embora seja uma construção e não uma réplica da realidade. A aprendizagem construtiva tem como premissa que se aprende à medida que se dá significado ao aprendido; aprender, portanto, requer organizar os elementos, relacionando-os a uma estrutura de significado.

De uma maneira geral, as diversas teorias da aprendizagem concordam que aprender implica mudar os conhecimentos ou comportamentos; entretanto as mudanças não são da mesma natureza e intensidade e produzem aprendizagens diferentes. Pozo (1999), referenciando-se em Morin e Garcia, distingue dois tipos de mudança: por deslocamento ou substituição, o que caracteriza a aprendizagem associativa, cumulativa, reversível, pontual, local, produzindo a substituição de um comportamento/conhecimento por outro, com duração limitada à manutenção da prática; reorganização ou auto-aplicação do sistema, ligada à aprendizagem

construtiva evolutiva e irreversível, mais estável no tempo, inerente à forma de entender o mundo.

Huberman (1973) propõe que mudança é qualquer alteração ocorrida entre um dado ponto (P0) e a situação seguinte (P1). Contudo, é preciso considerar, como afirma o autor, que as transformações em processos educativos, de uma maneira geral, são lentas e envolvem vários tipos e graus, podendo-se distinguir três grandes categorias: mudanças materiais, relacionadas à infra-estrutura; mudanças conceituais, ou seja, de princípios e métodos; e, transformações nos compromissos e atitudes.

Mattheus e Candy (1999), ao propor uma possível taxionomia da aprendizagem, indicam que a mesma pode ser social e individual, explícita e implícita, científica e coletiva, e consciente e inconsciente.

Outra taxionomia é apresentada por Barnet (1999), segundo o qual a aprendizagem pode ser formal (privada e determinada no tempo e no espaço); informal (aberta à experiência do grupo); cognitiva (relacionada a conceitos); operacional (relacionada a competências); e experiencial (relações com o mundo e o meio ambiente).

Pozo (1999), aliando-se ao pensamento de teóricos da aprendizagem como Gagné, Reigeluth, Rescola, Romero, defende que a aprendizagem, seja implícita ou explícita, possui três componentes básicos: 1) resultados ou conteúdos, ou seja o que muda como conseqüência da aprendizagem; 2) processos, mecanismos cognitivos ou atividade mental, que tornam possíveis a mudança; 3) condições de aprendizagem, que correspondem ao tipo de prática que possibilita a mudança; as combinações possíveis desses três componentes são múltiplas e convertem-se em diferentes processos de aprendizagem. No tocante a resultados, esse autor, referenciado em diversas taxionomias de resultados como as de Reber, Schacter, Tirosh, Anderson, Tulvin, Gagné, propõe uma classificação baseada em quatro resultados ou categorias que se desdobram em subcategorias 1) Comportamental, de caráter implícito, relacionada à aprendizagem de fatos, baseada em processos associativos, estabelece conexões entre fatos e comportamentos; desdobra-se nas sub-categorias de aprendizagem de fatos, aprendizagem de comportamentos, aprendizagem de habilidades sociais e aprendizagem de teorias implícitas. 2)

Aprendizagem social, de caráter implícito, decorre como conseqüência de pertencer a um grupo social, estabelece pautas de comportamento e conhecimento relativo às relações sociais; é organizada nas subcategorias de aprendizagem de habilidades sociais, aquisição de atitudes e aquisição de representações sociais. 3) Aprendizagem verbal e conceitual, de caráter explícito e formal, desdobra-se em: aprendizagem de informação verbal, aprendizagem e compreensão de conceitos e mudança conceitual. 4) Aprendizagem de procedimentos, de natureza explícita, desenvolve habilidades para realizar coisas concretas, mediante seqüência de habilidades; apresenta as seguintes subcategorias: aprendizagem de técnicas, aprendizagem de estratégias para planejar, tomar decisões e controlar e aprendizagem de estratégias de aprendizagem.

Essas aprendizagens realizam-se mediante processos auxiliares ou requisitos: 1) motivação – que implica mover-se para aprendizagem, mudando prioridades, gerando motivos de caráter extrínseco (baseia-se em prêmios e castigos) e intrínseco (desejo de aprender), que funcionam como um contínuo, não constituindo, portanto, uma polaridade; 2) atenção ou focalização na aprendizagem – depende do sucesso da aprendizagem, que pode ser alcançado mediante a seleção de informações, discriminando o principal e o secundário, apresentação do material de forma a motivar, graduação da informação, atomização de informações, conhecimentos e processos, dosagem e diversificação de tarefas; 3) recuperar o aprendido mediante processos de reconhecer, evocar ou lembrar; a transferência pode ocorrer pela associação, organização ou pela aprendizagem construtiva; 4) consciência e gestão da própria aprendizagem – trata-se de um processo transversal aos demais e tem como função regulá-los ou controlá-los, mediante ações de planejamento (fixa metas e meios para alcançá-las), acompanhamento da execução (regula e revisa a forma em que a tarefa está sendo executada) e avaliação de resultados.

Illeris (2003), ao tratar da aprendizagem no local de trabalho, aponta que no campo da educação, de uma maneira geral, vêm ocorrendo uma série de mudanças, entre as quais evidencia a mudança de foco de educação e ensino para aprendizagem e o desenvolvimento de competências, e a transferência da perspectiva de treinamento vocacional para aprendizagem no local de trabalho ou aprendizagem baseada no trabalho.

De acordo com esse autor, entender a aprendizagem, implica conhecer e analisar os processos psicológicos humanos envolvidos e as condições externas que afetam esses processos. Para o mesmo autor, três abordagens teóricas procuram explicar esta questão: abordagem histórico-cultural, onde distingue autores como Vygotsky e Leontiev; abordagem da teoria crítica, distinguindo Freud, na perspectiva individual e Marx, na social; abordagem sobre educação humanista de adultos, na qual evidencia teóricos como Linderman, Knowles, Brookfield e Mezirow. Entretanto, esse autor enfatiza a necessidade de construção de uma teoria de aprendizagem contemporânea e global, que compreenda a aprendizagem como processo que trabalha com mudança permanente de capacidade, que ocorre nos níveis individual e social, em contextos cotidianos e em eventos mais complexos.

#### 2.4 APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES: AS ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM

A aprendizagem no trabalho é um tema que permeia os campos da educação e da gestão e tem ocupado a pauta das empresas e das universidades, saindo de uma condição periférica e mudando o modo como os negócios vêem-se a si mesmos. Segundo Boud e Garrick (1999), o tema aprendizagem no trabalho evoluiu a partir dos campos da educação e da gestão, configurando na sociedade atual, um campo específico, que requer articulação e sistematização. Conforme os autores, o futuro das organizações e das instituições educacionais está relacionado com a reconceitualização de trabalho e aprendizagem, cujos conceitos foram formulados em categorias separadas: o trabalho visto como processo de produzir coisas a aprendizagem ocorrendo antes do trabalho e o treinamento durante o trabalho.

De acordo com esses autores, o mundo vive o paradigma da sociedade do conhecimento e da informação, na qual as instituições educacionais perderam a primazia do lócus do conhecimento, que exige estruturas flexíveis e no local de trabalho. Neste contexto, emergem os conceitos de trabalhadores, aprendizes e organizações que aprendem assentados nas premissas de que a aprendizagem, no trabalho, contribui para o desenvolvimento individual e da organização.

Segundo Sonnentag (2004), no paradigma anterior à sociedade da informação, o conhecimento acumulado era para toda a carreira; entretanto, na era

do conhecimento, o trabalho requer aprendizagem contínua, à medida que se torna crescentemente complexo pelo uso intensivo da tecnologia e pelas demandas dos clientes. Nas relações de trabalho, as organizações não podem mais oferecer estabilidade e os empregados necessitam gerenciar suas múltiplas carreiras, durante sua vida profissional. As mudanças demográficas exigem dos mais velhos, vantagens potenciais em relação aos entrantes, o que implica múltiplas experiências de aprendizagem. As organizações por seu turno, necessitam de profissionais permanentemente atualizados em conhecimento e competências, que possibilitem adaptar-se à mudança, apoiar a carreira e a empregabilidade.

De acordo com Sheehan (2004), são inúmeros os estudos que têm investigado as relações entre mudança organizacional e aprendizagem e como a aprendizagem ajuda a construir uma nova realidade organizacional.

A aprendizagem no trabalho está conectada com a produtividade e a operação das modernas empresas, relacionada à competência imediata para o trabalho, mas também a competências futuras. A aprendizagem no trabalho ocorre em diversos níveis e formas tendo como propósito incrementar a performance para benefício da organização, desenvolver a aprendizagem em benefício dos aprendizes e aumentar a aprendizagem como um investimento social.

Barnet (1999) propõe que trabalho e aprendizagem não são sinônimos e constituem conceitos diferentes; entretanto não podem ser colocados como atividades distanciadas, já que a aprendizagem está inserida no trabalho, assim como o trabalho está envolvido na aprendizagem. Segundo esse autor, a aprendizagem tem-se tornado trabalho, no sentido de ter ficado “séria” e de assumir uma responsabilidade coletiva. Nesse aspecto, a aprendizagem ocorre no e pelo trabalho e assim como se aprende trabalhando se trabalha para aprender.

Referindo-se à aprendizagem no ambiente de trabalho, Mattheus e Candy (1999) propõem que a aprendizagem implica uma série de atributos pessoais habilidades, entre as quais aprender a aprender é o elemento mais efetivo nas práticas de trabalho, aliado à autonomia, responsabilidade, adaptação à mudança, ao respeito e apoio mútuo, à visão de futuro e à realização significativa do trabalho.

Illeris (2003) evidencia que, no ambiente de trabalho, a aprendizagem ocorre com pessoas adultas; portanto, pessoas que são responsáveis pelos seus

comportamentos, ações, opiniões e também pela sua aprendizagem. Os adultos selecionam o que vão aprender e o fazem mediante processos seletivos severos, relacionados à experiência e ao interesse; nesse sentido, aprendem o que desejam e que é significativo para aprenderem, de uma maneira geral, buscando recursos que já tiveram em suas aprendizagens.

De acordo com esse autor, a aprendizagem no trabalho está relacionada a necessidades de qualificação, de re-qualificação e qualificação básica. A primeira é destinada a grupos profissionais indiscriminados, tem perspectiva de formação continuada, complementar ou aperfeiçoamento e deve considerar as necessidades do trabalho atual ou perspectivas futuras; a segunda vertente volta-se para trabalhadores que foram removidos de função ou posto de trabalho e necessitam reajustamento, uma nova qualificação e até mesmo mudança de identidade profissional; a vertente da qualificação básica abrange jovens e adultos que precisam se inserir no mercado de trabalho, incluindo qualificação profissional e desenvolvimento de identidade.

Ao propor uma taxionomia de aprendizagem no trabalho, Sonnentag (2004), coloca que a aprendizagem é um processo associado com mudança, relativamente permanente, no comportamento e resultado da experiência; no âmbito do trabalho, pode estar voltada para as necessidades do emprego atual, mas também para adquirir conhecimento relevante para o emprego ou tarefas futuras; pode ser agrupada em duas grandes categorias: treinamento e desenvolvimento, e atividades formais e não formais.

Treinamento, segundo o autor, pode ser caracterizado como um esforço planejado da organização para facilitar a aprendizagem de conhecimentos específicos e o desenvolvimento de competências ou comportamentos necessários às atividades executadas; caracteriza-se pelo curto prazo. Desenvolvimento são ações de aperfeiçoamento de conhecimento, competências ou comportamentos voltados para o desenvolvimento profissional e pessoal, com foco em resultados ao longo prazo, tanto individuais quanto organizacionais. Atividades formais são organizadas, estruturadas e suportadas pela organização, tais como cursos, seminários, tutoria, rotatividade em postos de trabalho. Atividades informais não são estruturadas; de maneira geral, são de iniciativa do próprio empregado, incluindo experiência na atividade laboral, auto-aprendizagem, troca informal de informações.



A aprendizagem informal pode ser ou não apoiada pela organização e, também, pode ocorrer de forma incidental.

O mesmo autor aponta, ainda, que as características individuais dos trabalhadores e as características situacionais, ou seja, do ambiente de trabalho, são determinantes da efetividade do treinamento e do desenvolvimento. Dentre as características individuais, o autor assinala a orientação dos indivíduos para metas de aprendizagem; a motivação para aprender expressa no desejo de aprender o conteúdo do treinamento; habilidades cognitivas ou capacidade mental para agir financeiramente, legalmente, mentalmente e psicologicamente; e a idade. Ao tratar das características situacionais, o autor enfatiza que a aprendizagem é afetada pelo meio ambiente, assim como produz impacto sobre ele, destacando como fatores intervenientes na aprendizagem: os arranjos organizacionais, tais como estratégia, estrutura formal e sistema de recompensa; fatores sociais, entre os quais, o estilo de gestão, processos de interação grupal, colaboração, clima organizacional; e tecnologia, considerando ferramentas, técnicas e equipamentos, *design* do trabalho, *design* do *workflow* (processo de trabalho).

Ao tratar da aprendizagem no trabalho, Holman, Epitropaki e Fernie (2001) classificam as estratégias de aprendizagem em cognitivas e comportamentais. As estratégias cognitivas englobam os processos de: reprodução - mediante repetição mental da informação, sem reflexão sobre seu significado; organização - compreendendo a identificação de idéias centrais, formulação de esquemas e agrupamento de elementos aprendidos; e elaboração - que envolve reflexão sobre as implicações e conexões entre as informações aprendidas e o conhecimento anterior. No tocante às estratégias comportamentais, os autores evidenciam: procura de ajuda interpessoal - que se caracteriza pela busca de informação e conhecimento junto a outras pessoas, sejam especialistas ou não; procura de ajuda em material escrito - por meio de pesquisa e localização de documentos, manuais, livros ou mesmo a Internet; aplicação prática - mediante a utilização dos próprios conhecimentos no processo de aprendizagem.

Pantoja (2004), referenciada em Herberg (1997), propõe que as organizações influenciam os processos de aprendizagem de seus membros, mediante ações de suporte e estímulo, assim como são influenciadas pelos processos de aprendizagem individual, produzindo e organizando conhecimento, mudando

comportamentos, consolidando estratégias; nesse sentido, as organizações têm sistemas cognitivos e memória, organizam, registram e armazenam o que foi aprendido em manuais, procedimentos, símbolos, rituais, mitos, tecnologias de processo e produto.

A autora aponta que no ambiente de trabalho existem outras formas de aprendizagem, além das atividades formais, como cursos e seminários; “os indivíduos aprendem por meio das conseqüências organizacionais resultantes de seu comportamento, observando as conseqüências de comportamentos dos demais membros de sua equipe, ouvindo estórias de seus companheiros mais antigos ou recebendo instruções de seus supervisores ou de outras pessoas designadas pela organização” (PANTOJA, 2004, p. 15).

Esta estratégia, de aprender com o outro no ambiente de trabalho, configura o nível de aprendizagem grupal, que pode ocorrer no que se denomina comunidades de prática ou grupos de aprendizagem.

Boud e Middleton (2003) enfatizam a grande variedade e complexidade de aprendizagens no local de trabalho. Segundo os autores, aprende-se com diversas pessoas no ambiente de trabalho e de diversas formas; entretanto a aprendizagem informal nem sempre é reconhecida e, muitas vezes, é vista como parte do trabalho.

Conforme esses autores, as comunidades de prática são um bom exemplo de estratégia de aprendizagem informal no trabalho, que pode ser vista como prática social gerada a partir do fazer. As comunidades de prática, de uma maneira geral apresentam três características: domínio, ou seja, um conjunto de conhecimentos que dá aos integrantes da comunidade um senso de empreendimento comum; a comunidade – formada por membros que compartilham informações, participam de discussões em torno de seu domínio e constroem relacionamentos; a prática – a partir da qual, os membros da comunidade compartilham recursos, experiências, histórias, ferramentas, maneiras de resolver problemas.

De acordo com Bastos e Lima (2002), no campo de estudo que trata da aprendizagem nas organizações, podem ser distinguidas duas correntes teóricas. A primeira tem sua base epistemológica no conceito de organização de aprendizagem ou organização que aprende, difundido fortemente a partir da década de 1990, do inglês *learning organization*. Para o autor, as bases conceitual e metodológica das

organizações que aprendem provêm, fundamentalmente, dos trabalhos de consultores e pesquisadores de empresas, com metodologia fundamentada na análise de *best cases*, passíveis de generalização e prescrição para a solução dos problemas organizacionais, nas mais diversas empresas; a metodologia é focada na prática e orientada para a ação. A segunda linha, representada por pesquisadores acadêmicos, tem como foco a análise dos processos de como a organização aprende; pode ser caracterizada pela investigação empírica, com base metodológica descritiva, crítica e analítica. A aprendizagem nas organizações é vista como objeto de conhecimento, que exige uma análise distanciada do processo.

A premissa de que a organização aprende é o principal ponto de tensão na vertente da aprendizagem organizacional. De acordo com Bastos e Lima (2002), alguns pesquisadores negam a possibilidade de a empresa aprender, visto que esta é uma prerrogativa dos seres humanos. Outros apontam que a aprendizagem se dá em nível individual, mas também organizacional; a organização não prescinde dos indivíduos para aprender, mas pode aprender, independentemente, de um indivíduo específico; isto significa que embora a organização aprenda através de seus membros, a aprendizagem individual por si só não resulta na aprendizagem organizacional, que ocorre por meio de processo coletivo de interação das pessoas na organização. Nesse sentido, a aprendizagem em nível organizacional é colocada como uma metáfora, ao atribuir-se à organização as propriedades humanas dos processos de aprendizagem.

A aprendizagem organizacional, conforme Pantoja (2004), referenciada em Tsang (1997) trata dos processos de aprendizagem que ocorrem nas organizações tanto em nível organizacional, como de grupos e de indivíduos. Entretanto, a perspectiva da aprendizagem em nível organizacional é um ponto de tensão entre os diversos autores.

Matheus e Candy (1999), ao proporem uma concepção de aprendizagem baseada no trabalho, consideram esse ambiente de trabalho como um local formalmente acreditado para promover processos de aprendizagem; onde ocorrem interações técnicas complexas e solução de problemas; ambiente de compartilhamento e criação de conhecimento; local de trabalho como parte da sociedade do conhecimento; e o local de trabalho como entidade orgânica, capaz de propiciar aprendizagem e adaptação.

Esses autores apontam a ocorrência, nos estudos e pesquisas sobre aprendizagem nas organizações, de uma tendência a ver as organizações como entidades orgânicas, que aprendem. Estas organizações, criadoras de conhecimento, são conhecidas como “laboratórios de aprendizagem” e têm as seguintes características: resolução de problemas, internalização e integração de conhecimento, inovação e experimentação, e integração de fontes de informação. Para os mesmos autores, empresas ou organizações que aprendem são aquelas em que os indivíduos, grupos ou a própria empresa estão continuamente aprendendo, mediante articulação de teoria e prática. Empresas que aprendem criam oportunidades de aprendizagem contínua, promovem investigação e diálogo, encorajam grupos de colaboração e aprendizagem, estabelecem sistemas de busca e compartilhamento de informação, empoderam as pessoas mediante a construção de uma visão coletiva e conectam a organização com o meio ambiente.

Numa outra perspectiva, Pantoja e Borges-Andrade (2004) propõem que as organizações são sistemas multinível (individual, grupal e organizacional), que integram processos; a aprendizagem ocorre no nível individual; entretanto, produz efeitos nos demais níveis, mediante o processo de transferência, isto é, de como o que foi aprendido pelos indivíduos é aplicado na organização. Os autores apontam que a análise desses efeitos encontra barreiras, em decorrência da dificuldade em se estabelecer relações de determinação entre eles e pelo fato de a literatura clássica de psicologia da aprendizagem tratar apenas do nível individual.

A organização que aprende é vista como um tipo particular de organização, que utiliza estratégias e ferramentas para promover processos de aprendizagem. O conceito de organização que aprende tem como inovação, uma abordagem estratégica do desenvolvimento das pessoas alinhando-a aos objetivos das empresas, considerando os processos de gestão, produção, relações com o mercado, relações internas. Abrange, de uma maneira geral, toda a cadeia produtiva, envolvendo, além da empresa, os clientes e fornecedores. Tem como foco a mudança organizacional, sustentada pela mudança na maneira de atuar de seus colaboradores; parte do pressuposto de que, intervir na atuação das pessoas, supõe processos contínuos de aprendizagem, que possibilitem o fortalecimento de valores já compartilhados e a internalização de novos valores, criando uma visão de

futuro comum, apropriação de novos conhecimentos e o desenvolvimento de competências para os processos de produção e gestão.

Nonaka e Takeuchi (1997) enfatizam que o elemento chave que diferencia uma organização de outra é a capacidade de criar conhecimento individual e, coletivamente, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. Para os autores, o conhecimento se apresenta de forma explícita, expresso em palavras, números ou imagens e registrado nas mais diversas mídias; este conhecimento é facilmente processado, registrado, compartilhado e disseminado. Entretanto esta é apenas uma pequena parte, à qual se alia o conhecimento tácito que envolve a cultura e os valores da organização.

Segundo Senge (2002), a organização que aprende é aquela onde as pessoas são capazes de, continuamente, recriar sua realidade, possibilitando à organização estar continuamente expandido sua capacidade de criar o futuro. O autor propõe que a aprendizagem organizacional se desenvolve a partir de cinco disciplinas ou competências: 1) pensamento sistêmico – capacidade de perceber a interconectividade de situações dispersas no tempo e no espaço; 2) domínio pessoal – capacidade de, continuamente, aprofundar e esclarecer a visão pessoal; 3) modelos mentais – generalizações ou imagens, que influenciam a forma de ver o mundo; 4) construção de visão compartilhada – reunir pessoas em torno de uma identidade e um senso de destino comuns; 5) aprendizagem em equipe – diálogo, compartilhamento e colaboração como valores no processo de aprendizagem.

Guimarães e Cartaxo (2002), referenciados em Argyris e Schön (1996), Douglas (1986), propõem que a aprendizagem organizacional constitui-se um conjunto de práticas e comportamentos que ajudam a empresa a questionar o conhecimento aprendido, revendo métodos e princípios. Ocorre por meio de processos formais, mediante o acesso dos profissionais a cursos e outros eventos educativos, e de processos informais, mediante processos de aprendizagem individual, ou em grupos, como comunidades de prática, grupos de aprendizagem, processos de facilitação grupal.

## 2.5 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS

No cenário altamente competitivo e em constante mudança, as empresas buscam diferenciais que as coloquem em condições vantajosas frente às concorrentes, mediante o domínio de conhecimento sobre o negócio e o mercado onde operam, o manejo e desenvolvimento de tecnologias inovadoras, e atitudes pró-ativas. Para o alcance desse diferencial, as empresas empreendem o que se denomina desenvolvimento e gestão de competências, tanto organizacionais, quanto individuais.

Case (1999) aponta que no modelo fordista de produção ocorria a especialização de funções relacionadas a um posto de trabalho. Entretanto, no modelo atual de produção, rotinas simples foram automatizadas, e, em decorrência, os trabalhadores foram substituídos por processo automatizados, restando-lhes a execução de tarefas mais complexas e, portanto, novas competências para diferentes funções. Segundo o autor, nas décadas de 1980/1990 desapareceram algumas ocupações e outras foram automatizadas; por seu turno, as tecnologias de produção e automação avançada e flexível têm integrado tarefas fragmentadas, não mais restritas a um trabalhador especializado ou rotina de trabalho. Para os trabalhadores e gestores que operam em uma planta automatizada, são requeridas multicompetências (*up skilling*), que os tornem aptos para uma performance ampla e responsável pela operação complexa de toda uma unidade de produção. Nesse contexto, os trabalhadores necessitam desenvolver um conjunto de competências básicas, relacionadas à capacidade para resolver problemas e tomar decisões, flexibilidade, aprender novas tarefas, desempenhar diferentes papéis e ter facilidade para re-adaptação no trabalho.

A literatura referente a estudos organizacionais e educação tem abordado, de maneira significativa, a questão de competências, na opinião de autores como Senge (2002), Perrenoud (1998), Morin (2001), Silva (2002), Barbosa (2002).

Entretanto, assim como no tocante à tensão entre aprendizagem “das” e “nas” organizações e aprendizagem individual, também no que se refere a competências, há discordância entre os autores, no que diz respeito a competências organizacionais e individuais.

Silva (2002) indica que este é um tema cujo referencial ainda está em construção, onde proliferam conceitos ambíguos e pouco precisos. O autor propõe que “uma idéia subjacente à discussão sobre competências é a interação existente entre as competências individuais, os ativos e as competências organizacionais” reconhecendo um imbricamento entre elas. (SILVA, 2002, p, 33). Segundo o autor, a discussão sobre competências organizacionais inicia-se com Penrose, que coloca a idéia de que uma organização é uma coleção de capacidades dinâmicas organizacionais que, por sua vez, são condição para a competitividade da organização. Nesse sentido, a competência organizacional envolve “um conjunto de capacidades, constituídas de rotinas e sistemas de significados que, no contexto de determinada cultura organizacional, são geridos com o objetivo tanto de concretizar a visão organizacional, quanto de se recriar, garantindo, assim, a sua sustentação e a distintibilidade da organização aos olhos do mercado” (SILVA, 2002, p. 37)

Na mesma perspectiva, Bitencourt (2004), referenciado em Sandenberg indica que as competências se desenvolvem mediante a interação e o compartilhamento entre as pessoas, no ambiente de trabalho; isto significa que é das competências individuais, recriadas pela interação entre as pessoas, que se desenvolvem as competências organizacionais. O autor apresenta crítica ao conceito tradicional de competências, visto como um conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes, propondo que estas devem ser entendidas com base nas práticas organizacionais e nas mudanças que provocam essas práticas. Assim, a compreensão do significado do trabalho é o primeiro passo para a definição de competências:

Com isso, deve-se tratar a questão como ‘visão compartilhada de competências’. Nesse contexto, as competências se desenvolvem por meio da interação entre as pessoas no ambiente de trabalho, privilegiando a questão da complementaridade; ou seja, não se limitam ao desenvolvimento de um perfil idealizado de gestor (“super-homem”) nem a listas infundáveis de atributos, mas se traduzem em práticas gerenciais complementares ou em ações gerenciais articuladas (consolidação de competências coletivas) (BITENCOURT, 2004, p.60).

Fleury e Fleury (2003) indicam que “o conceito de competência organizacional tem suas raízes na abordagem da organização como um portfólio de recursos - *resource based of the firm*. Esse portfólio compreende recursos físicos, relacionados à infra-estrutura, financeiros e bens intangíveis como marca e imagem, aos quais se agregam os recursos humanos e os aspectos organizacionais, como sistemas administrativos e cultura organizacional; é esse portfólio que cria as

vantagens competitivas das organizações. Outra perspectiva de competências organizacionais apontadas pelos autores está referenciada em Prahalad e Hamel (1990), que propõem o conceito de competências essenciais ou *core competence* considerando-as como a capacidade organizacional de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.

Morin (2001) propõe que todo indivíduo deve deter sete saberes/competências: 1) aprender a conhecer, para que possa estar continuamente aprendendo; 2) ser capaz de perceber e apreender problemas globais; 3) conhecer e ter consciência da condição humana; 4) reconhecer a identidade terrena; 5) ser capaz de enfrentar as incertezas; 6) aprender a viver junto; 7) situar-se na ética do gênero humano. Referenciado nos pilares da educação propostos por Delors (2000), compreende-se como competência individual, o conjunto de saberes (conhecimentos apropriados); saber fazer (habilidades) e saber ser (valores, atitudes, comportamentos) que possibilitam a cada indivíduo operar de maneira eficiente.

Perrenoud (1999) define competência individual, como a capacidade de utilizar, eficazmente, um dado conhecimento em situações concretas. Dessa forma, o processo de aprendizagem e gestão do conhecimento é, acima de tudo, um processo de gestão de competências.

## 2.6 UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Para empreender o desenvolvimento e gerir competências, tanto organizacionais quanto individuais, as empresas vêm construindo estratégias diferenciadas daquelas, tradicionalmente, a cargo das unidades de recursos humanos, criando estruturas próprias para isso, denominadas muitas vezes de universidade corporativa - UC.

Na literatura referente à universidade corporativa é corrente que este tipo de instituição surge a partir das atividades de treinamento, gerenciadas pelas áreas de recursos humanos das empresas, conforme a visão destes autores: Meister (1999), Tarapanoff (2004), Formiga (2004), Eboli (2004). Entretanto, as UCs refletem uma



mudança do paradigma do treinamento pontual, para o paradigma da aprendizagem contínua.

Meister (1999), ao comparar as ações típicas do treinamento com aquelas propostas pelas universidades corporativas, enfatiza que as primeiras são reativas, fragmentadas, operam no nível tático, a responsabilidade é centrada no instrutor e no diretor de treinamento, o público é amplo, mas limitado à própria empresa, o foco é o aumento das qualificações profissionais. As UCs, por sua vez, são pró-ativas, operam no plano estratégico, de forma coesa e centralizada; a responsabilidade é compartilhada pela administração e funcionários, currículos são personalizados, o público alvo abrange também a cadeia de fornecedores e clientes, o foco é o aumento no desempenho no trabalho.

O conceito de Universidade Corporativa forjou-se nos Estados Unidos, na segunda metade da década de 1950, com a criação da *Controville*, pela *General Motors*. Segundo pesquisa efetuada pela *Corporate University Xchange* “1999 Survey of Corporate University Future Directions”, na década de 1980 existiam cerca de quatrocentas universidades corporativas nos Estados Unidos; na década de 1990, este número passou para cerca de mil e seiscentas, incluindo 40% das maiores companhias americanas; se mantido esse crescimento, a estimativa é de que em 2010, as universidades corporativas excedam em números as universidades tradicionais.

No Brasil, este é um fenômeno que ganha impulso na década de 1990, registrando-se hoje, inúmeras experiências, tanto na iniciativa privada, quanto em empresas públicas. Segundo Carvalho (2001), as experiências pioneiras de Universidade Corporativa no Brasil são as das empresas *Accor Brasil*, *Algar*, *Amil*, *Brahma*, *BankBoston*, *Elma Chips*, *Ford*, *Mac Donalds* e *Motorola*.

O Ministério da Indústria Comércio e Desenvolvimento vem estimulando a organização e desenvolvimento de UCs, mediante a promoção de eventos de discussão e debate, dos quais participaram empresas que têm organizadas ou pretendem organizar universidades corporativas. A partir desses eventos, foi criada, em 2004, a Associação Brasileira de Educação Corporativa – ABEC, que congrega boa parte das universidades corporativas existentes no País.

Muito embora seja um processo em crescente expansão, trata-se de um fenômeno bastante recente no Brasil, que carece de estudos acadêmicos que lhe dêem sustentação. Nesse sentido, pode-se considerar que as Universidades Corporativas ainda não configuram um campo organizacional, conforme o proposto por DiMaggio & Powel (1999), cuja opinião sustenta que o campo organizacional é constituído pelo conjunto de organizações que compõem uma área reconhecida na vida institucional; essas organizações incluem os provedores principais, os consumidores, as agências reguladoras e outras organizações que fornecem produtos ou serviços similares. Conforme esses autores, a estruturação de um campo organizacional ocorre em quatro etapas: um aumento do grau de interação entre as organizações no campo; o surgimento de estruturas inter organizacionais de domínio e de padrões de coalizão claramente definidos; incremento da carga de informações das quais devem ocupar-se as organizações que participam de um campo; o desenvolvimento da consciência entre os participantes de um conjunto de organizações de que estão em um empreendimento comum.

Vargas (2003) aponta os desafios que enfrentam as Universidades corporativas, num contexto de não consolidação de seu campo organizacional.

Uma universidade corporativa propõe-se resolver, entre outros, este desafio: o de ligar a função treinamento aos objetivos e estratégias organizacionais. Muitas organizações estão vivenciando um processo de migração para um novo modelo de treinamento e desenvolvimento de pessoal mais adequado à nova era do conhecimento, apoiando-se no uso das universidades corporativas ou de outras alternativas, para organização e difusão da informação e da aprendizagem. Por tratar-se de um momento recente na história das organizações, existem poucos estudos e pesquisas relatando a dinâmica dessa transformação. No caso particular das universidades corporativas, uma dessas alternativas de T&D, ainda existem lacunas sobre o que elas realmente representam, para que servem e, principalmente, qual a melhor maneira de estruturá-las de modo que possam agregar valor à organização (VARGAS, 2003, p.379).

Segundo Éboli (1999), as universidades corporativas surgem como uma opção estratégica de atuação num ambiente produtivo altamente competitivo, caracterizado por formas de organização enxutas e não hierárquicas, uso de novas tecnologias e foco na inovação e no conhecimento como diferencial competitivo.

Considerando os processos de aprendizagem sob uma ótica mais ampla, que extrapola o âmbito escolar, Formiga (2004) propõe que a universidade corporativa seja inserida num terceiro estágio histórico da universidade. Segundo o autor, o primeiro estágio ocorreu na idade média quando foram criadas, pela Igreja Católica, as primeiras universidades; o segundo concretiza-se pela criação das universidades

estatais, assumindo o Estado o papel de provedor de educação superior; no terceiro estágio, as empresas assumem a responsabilidade de prover oportunidades de formação para seus empregados, numa perspectiva de educação continuada.

Essa concepção apresentada pelo autor não se contrapõem nem exclui o papel das universidades tradicionais que, conforme enfatiza Carvalho (2001) têm papel próprio na formação dos profissionais, na realização de pesquisas e na prestação de serviços à sociedade. De fato, a maioria das experiências de universidades corporativas mostra uma estreita parceria entre estas e as universidades acadêmicas:

Que têm competência para agregar valor a esses programas corporativos, principalmente pela expertise em realização de pesquisas (geração de conhecimento) e educação (assimilação de conhecimento), contribuindo assim para que as empresas realizem com mais competência e resultado, o processo de divulgação e aplicação dos conhecimentos considerados críticos para o sucesso do negócio (CARVALHO, 2001, p.81).

Essa perspectiva foi corroborada por pesquisa efetuada pela Corporate University Xchange “1999 Survey of Corporate University Future Directions”, segundo a qual, 62% das universidades corporativas mantêm parceria com universidades acadêmicas, estimando que, em 2003, esse número crescerá para 85%.

Fernandes (2005), referenciado em Alperstedt (2001), esclarece o uso do termo “universidade”, no conceito de universidade corporativa, enfatizando que não pode ser entendido como no contexto do ensino superior, que abrange vários campos do conhecimento, enquanto a universidade corporativa volta-se para o conhecimento necessário à própria empresa; segundo esse autor, o termo “universidade”, no contexto corporativo, é basicamente um “artifício de *marketing*”.

As universidades corporativas, em maior ou menor medida, estão organizadas a partir de uma base epistemológica que as estrutura e organiza. Éboli (2004), faz uma distinção entre princípios e práticas, enfatizando que os primeiros são de caráter qualitativo conceituais e orientam o plano estratégico, enquanto as práticas são organizacionais:

Princípios são as bases filosóficas e os fundamentos que norteiam uma ação, ou seja, são os elementos qualitativos conceituais predominantes na constituição de um sistema de educação corporativa bem-sucedido. São os princípios que darão origem à elaboração de um plano estratégico consistente e de qualidade. Para que a estratégia se torne realidade, é necessário fazer escolhas organizacionais integradas sob o ponto de vista de cultura, da estrutura da empresa, da tecnologia, dos processos e do

modelo de gestão empresarial (em especial o modelo de gestão de pessoas por competências), as quais favoreçam escolhas pessoais que transformem esses princípios em ações, práticas, hábitos e exercícios corporativos, capazes de gerar um comportamento cotidiano nos colaboradores, coerente com a estratégia definida. Ou seja, as práticas são as escolhas organizacionais que permitem transformar escolhas estratégicas (competências empresariais) em escolhas pessoais (competências humanas) (EBOLI, 2004, p. 57-58).

Essa mesma autora (p.59) propõe sete princípios como fundamento para as universidades corporativas, aos quais se aliam um conjunto de práticas: 1) competitividade – o capital intelectual é o diferencial competitivo da empresa no mercado; 2) perpetuidade – a educação é um processo de transmissão da herança cultural, perpetuando a existência da empresa; 3) conectividade – estabelece conexões com público interno e externo, ampliando a comunicação e interação e a rede de relacionamentos; 4) disponibilidade – oferece múltiplas oportunidades de aprendizagem, possibilitando que está se dê a qualquer hora em qualquer lugar; 5) cidadania – postura ética e socialmente responsável, individual e corporativa, formando atores sociais capazes de intervir criticamente na realidade organizacional; 6) parceria – o desenvolvimento de competências exige parcerias internas ( líderes e gestores) e externas (universidades); 7) sustentabilidade – a UC - agrega valor ao negócio, tornando-se imprescindível a ele.

Tarapanoff (2004), referenciada em Fresina (1997), atribui às universidades corporativas os papéis de: reforçar e perpetuar o comportamento, fortalecendo os valores e a cultura das empresas; gerenciar os processos de mudança organizacional; direcionar e moldar a empresa para as ações futuras.

No Brasil, possivelmente em decorrência do modelo de estruturação e representação dos setores produtivos, vêm se organizando experiências de UCs, que fogem aos padrões convencionais de vinculação a uma dada empresa com as quais estão alinhadas; tratam-se das experiências que Eboli (2004) denomina de UCs setoriais, voltadas para setores produtivos ou categorias profissionais específicas.

## 2.7 TEORIA INSTITUCIONAL E ANÁLISE INSTITUCIONAL

A teoria institucional resulta da convergência de vários campos de conhecimento, como a ciência política, a sociologia e a economia, incorporando em

suas proposições “a idéia de instituições e de padrões de comportamento, de normas e de valores, de crenças e de pressupostos nos quais se encontram imersos indivíduos, grupos e organizações” (MACHADO-DA-SILVA e GONÇALVES, 1998, p, 220).

DiMaggio e Powell (1999) distinguem o velho e o novo institucionalismo, apontando Selzenick como o precursor da abordagem institucional e que corresponde ao “velho institucionalismo”. Para este teórico, a institucionalização é o processo por meio do qual, a organização desenvolve um caráter distintivo, que reflete uma história particular, que envolve as pessoas, os grupos e os interesses que a criaram, assim como aborda a forma de como essa organização se adaptou ao ambiente. No velho institucionalismo, as questões são as influências, as coalizões, os valores e as estruturas de poder. Os autores apontam como marcos do novo institucionalismo, o trabalho de John Meyer “*The effects of education as an institution*” e a conferência da UCLA - Universidade da Califórnia, em 1985.

Romero (1999), no estudo introdutório à edição mexicana do livro *The New Institutionalism in Organizational Analyses*, de Poweel e DiMaggio, editado originalmente em 1991 expõe que:

Os novos institucionalistas nasceram precisamente da intenção de explicar as diferenças que frente a questões comuns se apresentavam em países distintos. Douglas North, por exemplo, colocou como as diferenças institucionais entre Inglaterra e Espanha determinaram que, enquanto no primeiro País se criaram condições para o desenvolvimento do comércio complexo, no segundo, se mantiveram barreiras monopólicas que conduziram à estagnação e à crise dos séculos XVII e XVIII... Desde seu nascimento, o que pretendia o novo institucionalismo era compreender porque os atores demandavam coisas distintas em países diversos; porque os interesses de classe se manifestavam de maneira diferente através das nações (ROMERO, 1999, p.10).

Ainda esse autor aponta, que a teoria institucional recupera importância nos últimos anos a partir de diversos teóricos, que colocam as instituições como parte central da análise da realidade social, destacando-se dentre eles, Katzeinstein, Skocpol & Hall na sociologia histórica, North na história econômica, March e Olsen e Powell e DiMaggio na sociologia das organizações; estes autores representam o “novo” institucionalismo, que se contrapõe ao velho ao questionar a racionalidade dos atores para a tomada de decisões.

Ao tratar do marco do surgimento do novo institucionalismo, o autor corrobora com DiMaggio e Powell e aponta, que seu nascimento está referenciado nos estudos organizacionais de John Meyer:

Se alguém pode assinalar uma data de nascimento do novo institucionalismo nos estudos organizacionais, teria de ser 1977, ano em que John Meyer publicou dois artigos inéditos “The Effects of Education as an Institution” (“Os efeitos da educação como instituição”) e “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony” (“As organizações institucionalizadas: a estrutura formal como mito e cerimônia”), que estabeleceram muitos dos fundamentos neo-institucionalistas (ROMERO, 1999, p. 46).

Ao comparar o “velho” e o “novo” institucionalismo, esse autor considera que, embora o novo institucionalismo tenha raízes no “velho institucionalismo”, dele diverge substancialmente, guardando, contudo, alguns pontos em comum:

Tanto o velho como o novo enfoque compartilham um asceticismo com respeito aos modelos organizacionais baseados no ato racional e cada um considera a institucionalização um processo dependente do Estado que faz as organizações menos racionais instrumentalmente ao limitar as opções que podem seguir. Ambos põem em relevo as organizações e seus ambientes, e ambos prometem revelar aspectos da realidade inconsistentes com as explicações formais das organizações. Cada enfoque afirma o papel da cultura na conformação da realidade organizacional (ROMERO, 1999, p. 47).

Circunscrevendo-se aos neoinstitucionalistas, verifica-se que estes, até por atuarem em campos diferentes como a economia, a sociologia e a administração, não formam um bloco homogêneo quanto a princípios e metodologias, compartilhando, contudo, algumas questões. Romero (1999), referenciando-se em Bravo, coloca que os neo-institucionalistas compartilham três pontos em comum: rechaçam a idéia de instituições como simples epifenômenos da sociedade; compartilham a convicção de que os arranjos institucionais são importantes para explicar a vida econômica e política; instituições são definidas como regras do jogo de uma sociedade e, neste sentido, apresentam uma distinção básica entre organizações e instituições. A partir de Denzau e North, o autor coloca que, no novo institucionalismo, as condições de incerteza determinam a interpretação que os indivíduos fazem de seu entorno, assim como refletem sua aprendizagem. Nesse enfoque, cultura e experiência comum levam a modelos mentais convergentes, ideologias e instituições; de outro lado, diferentes experiências de aprendizagem, levam à construção de diferentes teorias, ideologias e modelos de interpretação do entorno.

No mesmo sentido, apontado por North, de ver as “regras” como “instituições”, Meyer e Rowan (1999) argumentam que as organizações desenvolvem práticas organizacionais próprias, que são difundidas mediante redes de relações; aquelas práticas consideradas efetivas são legitimadas e incorporadas como elementos institucionais por outras organizações, formando redes que facilitam às organizações, a legitimação, a estabilidade e recursos.

DiMaggio e Powell (1999), na mesma perspectiva, argumentam que há uma grande homogeneidade de formas e práticas organizacionais, que configuram o que os autores denominam de campo organizacional:

Por campo organizacional nos referimos àquelas organizações que, em conjunto, constituem uma área reconhecida da vida institucional: os provedores principais, os consumidores de recursos e produtos, as agências reguladoras e outras organizações que dão serviços e produtos similares (DIMAGGIO e POWELL, 1999, p. 106).

Esses autores colocam que, ao considerar o campo organizacional como uma unidade de análise, amplia-se o foco concentrado nas empresas competidoras, para o de conexões e redes organizacionais. Ainda, segundo os autores (p.116), um campo organizacional não é pré-definido e se configura a partir da investigação empírica:

Os campos existem na medida em que estão difundidos institucionalmente. O processo de definição institucional ou “estruturação” consiste em quatro etapas: um aumento no grau de interação entre as organizações no campo; o surgimento de estruturas inter organizacionais de domínio e de padrões de coalizão claramente definidos; um incremento na carga de informação de que devem ocupar-se as organizações que participam em um campo; e o desenvolvimento da consciência entre os participantes de um conjunto de organizações de que estão em uma empreitada comum.

Tomando o conceito de campo numa perspectiva específica, Gala (2003), referenciando-se North, coloca que as organizações são os principais agentes de uma sociedade, que perseguem diversos objetivos e se organizam nos seguintes campos: político (congresso, agências reguladoras, conselhos municipais), econômico (empresas, sindicatos, cooperativas), social (igrejas, clubes), educacional (escolas, universidades, centros de treinamento). Funcionam a partir de rotinas que lhes permitem predizer, eficazmente, as situações do meio ambiente e, assim, dando-lhes um caráter institucional. Romero (1999) complementa que North estabeleceu analogia com os esportes, para distinguir organizações e instituições, onde, num jogo, as instituições são as regras, enquanto os jogadores são as organizações; “o propósito das regras é definir a forma em que o jogo se

desenrolará; mas o objetivo da equipe, dado o conjunto de regras, é ganhar o jogo, através de uma combinação de atitudes, estratégias e coordenação, mediante intervenções limpas e, às vezes, sujas”. No âmbito das relações internacionais, os acordos multilaterais que regulam as relações entre os Estados também são processos institucionais (ROMERO 1999, p.21).

Griffith e Nardelli (2003) colocam que o campo organizacional é formado a partir da articulação de diversos atores sociais, que influenciam as decisões tomadas pela organização:

As partes interessadas, internas e externas, têm demandas institucionais sobre a empresa, expressas a partir do estabelecimento de regras, normas e conceitos comuns de comportamento. O campo organizacional define assim suas ideologias, que contribuem junto com outros elementos, para a constituição do meio institucional (GRIFFITH e NARDELLI, 2003, p. 11).

As organizações apresentam diferentes graus de institucionalização, decorrente, entre outros fatores, do tempo de instituição, da incorporação a um campo organizacional, ou do questionamento que o entorno social faz sobre ela. Ao analisar os graus de institucionalização, Japperson (1999), propõe que esta seja feita a partir dos graus de vulnerabilidade relativa da instituição à intervenção social. Segundo o autor, uma instituição altamente institucionalizada apresenta uma ação coletiva quase insuperável à intervenção.

É menos provável, que uma instituição determinada, seja vulnerável à intervenção se encontrar-se mais incorporada em uma estrutura de instituições. Se encontrar-se mais incorporada e se foi instituída por mais tempo (de maneira que outras práticas se tenham adaptado a ela) ou se encontrar-se estabelecida mais centralmente dentro de uma estrutura (de maneira que está muito enraizada). Se encontrará mais incorporada se está integrada dentro de uma estrutura por meio de explicações unificadoras baseadas em princípios e regras comuns (JAPPERSON, 1999, p. 2005).

Restrepo (2005) enfatiza que a principal característica da teoria institucional é o seu distanciamento das posições teóricas focadas na perspectiva técnica, orientando-se para a análise dos entornos institucionais. Neste sentido, preocupa-se mais com a legitimidade do que com a eficiência, considerando a legitimidade como a aceitação da organização por seus *stakeholders*, o que lhe possibilita sustentabilidade, sobrevivência e êxito organizativo.

Conforme Lapassade e Loiran (1972, p. 152), análise institucional ou sócio-análise, no sentido amplo, é um método de análise social, centrado no conceito de instituição; no sentido restrito, é um método de intervenção na prática social à



medida que no processo de reflexão e análise “faz emergir na realidade concreta as contradições do grupo organizado, alterando sua realidade”

O principal objetivo da análise institucional não é expor as deficiências das práticas institucionais, mas sim entender e explicar “como as instituições incorporam as experiências históricas em suas regras e lógicas organizativas” (ROMERO, 1999, p.75)

Aplicada à análise das organizações, a análise institucional parte da premissa de que estas sobrevivem à medida que compartilham valores num dado espaço social, ou campo organizacional. Tem como preocupação central, o processo cultural e político, por meio dos quais, os atores e seus valores e interesses são institucionalmente construídos e mobilizados.

### 2.7.1 O MODELO DE ANÁLISE INSTITUCIONAL DE ESMAN E BLAISE

Esman e Blaise (BLAISE apud SOUZA, 1996) propõem um modelo analítico do processo de institucionalização, concebido para investigar porque algumas organizações crescem e são reconhecidas no ambiente onde atuam, enquanto outras não alcançam o mesmo patamar. Esse modelo considera um conjunto de variáveis tanto no âmbito interno, quanto externo à organização.

**Variáveis Institucionais ou internas** - explicam os comportamentos da instituição, compreendendo: liderança, doutrina, programa, recursos e estrutura interna.

**Liderança** é vista como o “grupo de pessoas que dirige as operações internas da instituição e que orienta suas relações com o ambiente” (BLAISE, apud SOUZA, 1996, p.42). Tanto a gestão como a orientação assentam-se em diferentes estilos de liderança, dos quais decorrem estratégias e modelos próprios.

Quintela e cols. (2005), referenciados em Kouzes e Posner (1997), indicam que a liderança efetiva desafia as regras incentivando a mudança, ajuda a organização a olhar para frente e para trás, engaja-se em processos de autodescoberta, expressa um conjunto claro de princípios norteadores, permite que os outros ajam.

O modelo de Esman e Blaise propõe cinco fatores para a liderança: viabilidade política – entendida a partir do empoderamento dos seus integrantes; *status* profissional – relacionado ao reconhecimento e prestígio do líder e do cargo que ocupa; competência organizacional; distribuição de papéis; e continuidade.

**Doutrina** compreende o conjunto de valores a serem incorporados e objetivos e métodos a serem compartilhados. Na doutrina podem ser identificados os seguintes fatores: especificidade, articulação com o campo regulatório, relação com as preferências da sociedade. Sob o ponto de vista de registro, a doutrina pode estar expressa na missão e visão da organização.

**Programa** diz respeito ao conjunto de atividades que a organização desenvolve para concretizar a doutrina. Envolve atividade de formulação, definição de conteúdos, estratégias, métodos, aplicação de recursos e controle. Os fatores relevantes são: coerência do programa, estabilidade, viabilidade e contribuição às necessidades.

**Recursos** referem-se aos elementos físicos, financeiros, científico-tecnológicos e humanos disponíveis na organização, para a concretização do Programa.

**Estrutura Interna** diz respeito aos processos responsáveis pela eficiência, eficácia e implementação do programa. Tem como fatores importantes a identificação, a consistência, a adaptabilidade, o grau de complexidade, contribuição para a eficiência organizacional e os níveis de decisão.

**Variáveis Externas** – são as características que possibilitam à organização a interação com o meio ambiente, por meio de vínculos ou elos institucionais e transações.

Os **vínculos** organizam-se em: capacitadores – estabelecem relações com organizações, grupos ou pessoas, controlando autoridade e alocando recursos essenciais à instituição; funcionais – possibilitam as ligações da instituição com outras, com grupos ou pessoas que facilitam o desempenho das funções organizacionais e a produção dos serviços; normativos – representam as relações com as organizações, grupos ou pessoas relacionados a padrões, normas e valores; difusos – vínculos ou relações com pessoas e grupos não associados a organizações formais.

As **transações** englobam as trocas e relações com um número limitado de organizações com o objetivo de ganhar apoio, superar resistências, agregar valor, trocar recursos, estruturar o ambiente e transferir normas e valores.

A partir desse Modelo de Esman e Blaise e, considerando o conceito de organização que aprende, foi estruturado o esquema conceitual, para analisar o processo de institucionalização da organização, objeto deste estudo. Esse esquema considera, além das variáveis propostas por Esman e Blaise, a variável aprendizagem, que ocorre mediante processos formais e informais. A premissa é de que os processos de aprendizagem intervêm nas variáveis, que afetam a institucionalização da UCIP, como mostra a figura 1, abaixo:

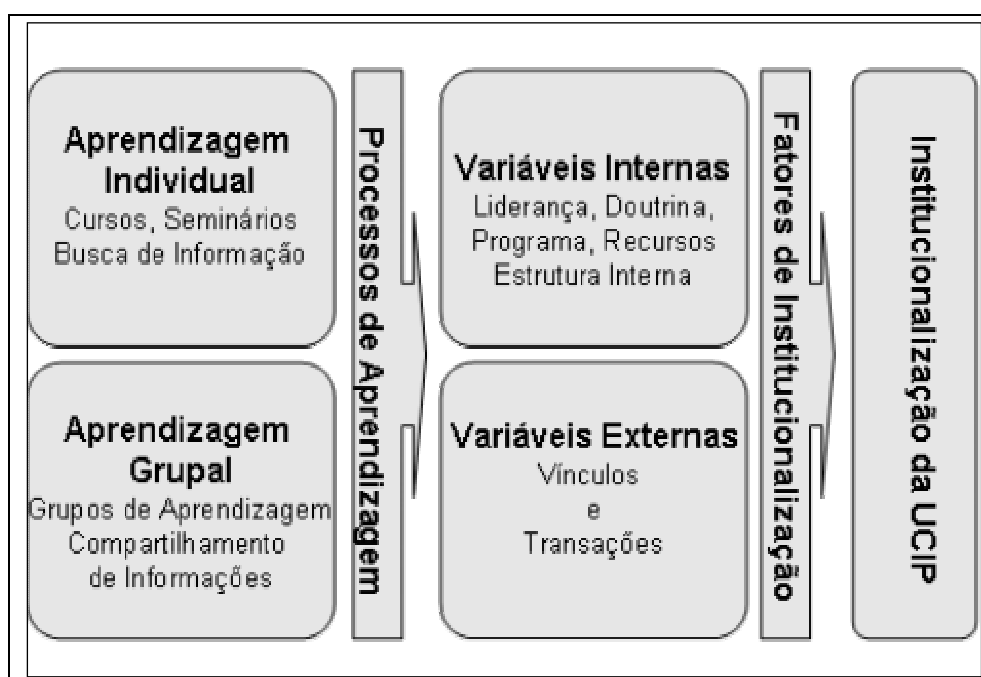


Fig.1 Esquema Conceitual

Fonte: Modelo de Esman e Blaise (BLAISE, apud SOUZA, 1996) Adaptado

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Caracterização da Pesquisa**

O objeto de análise desta pesquisa é o processo de institucionalização da Universidade Corporativa da Indústria da Paraíba-UCIP. O referencial teórico analisado e a configuração do campo organizacional de universidades corporativas apontam que esta é uma área ainda em processo de estruturação. Nesse sentido, o presente trabalho tem caráter exploratório e descritivo, à medida que se volta para fenômeno pouco conhecido. A estratégia metodológica é o estudo de caso, tendo como fontes de informação a análise documental e entrevistas estruturadas.

A escolha do estudo de caso, como abordagem metodológica, referencia-se em Gil (1999), que o coloca como um procedimento metodológico adequado para explicar variáveis causais complexas, que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimento.

Referencia-se também em Yin (2001), segundo o qual, o estudo de caso tem sido uma estratégia de investigação empírica largamente utilizada nas ciências sociais, em especial na psicologia, na sociologia, na ciência política, administração, planejamento; é possível também encontrarem-se estudos de caso na economia e na indústria. Conforme esse autor, esta metodologia é aplicável em pesquisas, cujo foco são fenômenos contemporâneos, nos quais o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos; pode incluir um único caso, ou casos múltiplos. O caso único pode ser utilizado em três situações: 1) quando este representa um caso decisivo para se testar uma teoria significativa; 2) quando representa um caso raro; 3) quando é um caso revelador, isto é “um fenômeno previamente inacessível à investigação científica” (YIN, 2001, p. 63).

Este caso específico foi selecionado por ser tratar de um modelo de organização provedora de aprendizagem bastante recente no Brasil, como é o caso de universidades corporativas. Acresce a isto, tratar-se de uma universidade corporativa de caráter peculiar, visto que ao mesmo tempo em que se volta para o desenvolvimento das competências internas, o que é convencional nas UCs, também atende ao público externo, propondo-se ao desenvolvimento de

competências para a indústria, configurando o que Éboli (2004), denomina de UC setorial. Com estas características pode-se inferir que a UC pesquisada representa um caso particular tanto por se tratar de uma UC setorial, quanto pelo fato de tratar-se de um tipo de organização extremamente nova no cenário brasileiro. Além de tratar de fenômeno recente, este estudo incorpora a um modelo de análise consolidado, como o de Esman e Blaise, uma variável determinante nova – a aprendizagem organizacional.

A escolha da UCIP como objeto de estudo, está relacionada também à atuação profissional do pesquisador, que integra o corpo profissional do Sistema Indústria em âmbito nacional, o que lhe propiciou suporte para realização do estudo e facilitou o acesso à informação.

Seguindo os componentes de estudo de caso, conforme Yin (2001), a questão central desta pesquisa analisa até que ponto, os processos de aprendizagem desenvolvidos na UCIP, intervêm em seu processo de institucionalização. O estudo tem como unidade de análise a UCIP como um todo e os sujeitos entrevistados: dirigentes, parceiros e colaboradores. O modelo de análise sustenta-se no esquema proposto na Figura 1 do presente trabalho, tendo como premissas, que os processos de aprendizagem na UCIP intervêm nos fatores de institucionalização, que por sua vez determinam o grau de institucionalização da organização em pauta.

A análise da informação referenciou-se no modelo de Sheehan (2004), baseado em Denzin's (1989), identificando os pontos comuns e as diferenças expressas pelos participantes nas experiências vividas na UCIP. O modelo, composto de dez fases, está assim estruturado: 1) contextualização – leitura e análise de documentos normativos e informativos da UCIP, matérias publicadas em periódicos, materiais didático/educativos; 2) conferência da informação – conferência das informações documentais em relação às anotações e às gravações; 3) tematização – organização em matriz dos temas, correlacionando-os aos participantes, em ordem alfabética; 4) conceitualização – estabelecimento de temas num primeiro nível de análise; 5) refinamento – comparação de palavras, frases e declarações, estabelecendo os padrões comuns; 6) re-nomeação – agrupamento e renomeação dos temas, expressando qualidades; 7) categorização – considerando as perguntas postas no estudo ou não; 8) re-montagem – organização das

informações em base de dados, sob a forma de *mini case*; 9) relato – descrição dos achados; 10) historiação – apresentação de similitudes e contrastes entre as histórias relatadas.

Os processos de tematização e conceitualização, (diferentemente dos propostos por Sheehan, cuja definição ocorre no decorrer da análise), foram preliminarmente estruturados e orientaram os roteiros de entrevistas. Neste sentido, foi elaborada matriz básica, a partir dos componentes de aprendizagem propostos por Pozo (1999), a saber, **condições, processos e conteúdos**, que configuram a UCIP como uma organização que aprende e promove aprendizagem. As duas primeiras dimensões referem-se às condições e processos que favorecem a institucionalização, que se expressa na terceira dimensão, cujos resultados correspondem aos componentes da institucionalização do modelo de Esman e Blaise.



Fig. 2 Matriz básica para tematização e conceitualização  
Fonte: Pozo (1999) e Sheehan (2004) Adaptado

A pesquisa tem como fontes de informação, análise documental e entrevistas. As entrevistas são as principais fontes de informação, realizadas com os agentes pedagógicos e atores do entorno social (instituidores e mantenedores da UCIP, integrantes da Assembléia Geral, Conselho Gestor, Conselho Consultivo/ alunos). A análise documental dos principais documentos, que constituem e orientam a universidade corporativa, é utilizada de forma complementar. Esta análise tem, de

um lado, caráter exploratório, de modo a orientar as entrevistas e traçar o perfil institucional; mas é também fonte importante de informação, para consolidação do relatório de pesquisa. Considera os seguintes aspectos: perfil Institucional da Universidade Corporativa: missão, finalidades visão, público-alvo, abrangência, configuração jurídica, relação com a Federação de Indústrias; diretrizes pedagógicas; programa de formação.

A opção pelas entrevistas como instrumento básico da pesquisa, leva em consideração a possibilidade de captação de informações complexas, de maneira geral, não expressas em documentos formais. As informações provenientes das entrevistas são confrontadas com aquelas provenientes da análise documental.

### 3.2 POPULAÇÃO DO ESTUDO

A população deste estudo está distribuída nas categorias de mantenedores, colaboradores e integrantes dos Conselhos Gestor e Consultivo da UCIP. A categoria “mantenedores” é composta pelos dirigentes das organizações instituidoras e mantenedoras da UCIP, isto é o Presidente da Federação das Indústrias do Estado da Paraíba, o Diretor Regional do SENAI e Superintende Regional do SESI da Paraíba e o Superintendente do IEL da Paraíba. A categoria “colaboradores” é composta por profissionais técnicos ou administrativos que prestam serviços à UCIP. Os “Conselhos Consultivos” são integrados, dentre outros, por representantes de universidades, institutos de pesquisa, governos estadual e municipal, sindicatos e instituições mantenedoras da UCIP. O “Conselho Gestor” é formado por profissionais da UCIP e representantes dos mantenedores.

Registre-se que, dado o modelo de compartilhamento de recursos da UCIP com os seus mantenedores (Federação das Indústrias, SESI, SENAI e IEL da Paraíba), os dirigentes, colaboradores e alguns integrantes do Conselho Gestor integram também aquelas instituições.

O critério de seleção dos sujeitos considerou a perspectiva interna à organização, isto é, aquelas pessoas que compõem a estrutura organizacional da UCIP, categorizadas como colaboradores bem como a representação das organizações, que configuram o campo organizacional da UCIP e com as quais

mantém relações estruturadas, nos grupos gestor e consultivo. Os alunos da UCIP, considerados como “categoria específica”, não foram objeto de investigação neste estudo, embora dois dos entrevistados, na condição de integrantes parceiros/integrantes do Grupo Consultivo tenham freqüentado cursos na UCIP.

O quadro 1, a seguir, apresenta, por categoria, o número de entrevistas, especificando os cargos que os entrevistados ocupam na UCIP, nas instituições mantenedoras ou instituições parceiras.

<b>Categoria</b>	<b>Nº</b>	<b>Especificação</b>
Mantenedores	3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presidente da Federação das Indústrias</li> <li>2. Diretora Regional do SENAI e Superintendente Regional do SESI</li> <li>3. Superintendente Regional do IEL</li> </ol>
Colaboradores	6	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diretora Executiva da UCIP</li> <li>2. Coordenador de Curso da UCIP</li> <li>3. Coordenador Financeiro da UCIP</li> <li>4. Diretor de Planejamento e <i>Marketing</i> do SESI/SENAI Paraíba</li> <li>5. Coordenador de Planejamento e Projetos da UCIP</li> <li>6. Diretor de Operações do SESI/SENAI Paraíba</li> </ol>
Parceiros/ Conselho Consultivo	6	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diretor Chefe do Departamento Nacional de Produção Mineral, no Estado da Paraíba</li> <li>2. Coordenador do Núcleo de <i>Design</i> de Móveis – Rede Paraíba <i>Design</i></li> <li>3. Professor de Planejamento Industrial, Higiene e Segurança do Trabalho – Universidade Federal de Campina Grande</li> <li>4. Presidente do Sindicato de Minerais não Metálicos do Estado da Paraíba</li> <li>5. Diretor de Criação - Empresa Click Soluções</li> <li>6. Coordenador de Educação – SESI Paraíba</li> </ol>

Quadro 1. População do Estudo



### 3.3 COLETA DE INFORMAÇÕES

A informação documental foi colhida no decorrer do desenvolvimento do projeto de pesquisa, servindo-se de documentos em mídia impressa (regimento, *folders*) de informações transmitidas por colaboradores da UCIP, por e-mail e quando da realização da Pesquisa de Campo, em Campina Grande, na Paraíba.

As entrevistas foram realizadas em Campina Grande, no campus da UCIP, na Federação das Indústrias da Paraíba e nas instalações de parceiros (Universidade Federal de Campina Grande, Departamento Nacional de Produção Mineral – Paraíba/DNPM e Empresa Click Soluções). O registro efetuou-se mediante apontamentos em *word* e gravação em áudio.

#### 3.3.1 Procedimento da entrevista

Preliminarmente foi acertado com a UCIP a data para a realização das entrevistas, bem como os cargos a serem entrevistados, ficando a critério dessa UC a definição das pessoas e o agendamento com as mesmas.

Em cada entrevista, o pesquisador estabeleceu o *rapport*, indicando o objetivo da pesquisa e explicando de forma simples os pressupostos sobre as quais se assenta o estudo (institucionalização da UCIP e aprendizagem na UCIP); foi negociado o tempo da entrevista (com os parceiros, em média vinte minutos; trinta com os dirigentes; até cinquenta com os colaboradores); foram também negociados os termos de divulgação (sem identificação pessoal do respondente) e o registro (gravação em áudio e registro impresso, com identificação individualizada do respondente).

A mediação durante a entrevista foi efetuada de modo a estimular o participante a expressar suas experiências na UCIP, ou suas relações com a UCIP. Sempre que necessário, além das perguntas básicas, foram citados exemplos de modo a elucidar dúvidas dos entrevistados. De maneira geral, todos os entrevistados mostraram-se bastante tranquilos e disponíveis para a entrevista; alguns dos entrevistados, mesmo após o término das perguntas, manifestaram interesse em continuar conversando com o entrevistador.

Foram utilizados três roteiros para a entrevista (Anexos 2.1, 2.2, 2.3), assim distribuídos: um para os dirigentes, um para os parceiros (dentre estes, dois foram alunos da UCIP) e um para os colaboradores. Os roteiros foram estruturados a partir da matriz de tematização (Anexo 1). No roteiro dos colaboradores estão expressos os três componentes da matriz de tematização, a saber, **condições, processos e conteúdos/resultados** dos processos de aprendizagem, que levam à institucionalização; nesse roteiro foi incluído também o item liderança. O roteiro dos dirigentes tem como foco **a liderança, o empoderamento, a criação de visão comum e advocacy**. O roteiro dos parceiros, embora trate de liderança, missão e programa, tem como foco os **vínculos e transações**.

Durante as entrevistas com os colaboradores, verificou-se que a pergunta de número treze, de maneira geral, já estava contida nas anteriores; assim, a partir da segunda entrevista, efetuou-se reorganização do conteúdo da mesma.

### 3.3.2 Entrevistas realizadas

Foram realizadas 15 (quinze) entrevistas, conforme detalhadas no Quadro 1, considerando as seguintes categorias: a) dirigentes/mantenedores; b) parceiros, que integram o grupo consultivo; c) colaboradores. Na categoria dos “parceiros”, encontram-se ex-alunos, representantes de clientes institucionais, como é o caso do presidente do Sindicato de Minerais não Metálicos do Estado da Paraíba e o Coordenador da Rede Paraíba *Design* (também ex-aluno), ou fornecedores de serviços técnicos, como exemplificam o Professor da Universidade Federal da Paraíba e o Diretor do DNPM - Paraíba.

No tocante aos “colaboradores”, saliente-se, mais uma vez, a condição de compartilhamento de recursos humanos entre a UCIP e seus mantenedores: Federação das Indústrias, SESI, SENAI e IEL da Paraíba.

A partir das entrevistas, é possível deduzir que este compartilhamento facilita a integração da UCIP com seus mantenedores, à medida que parte dos recursos humanos participam das rotinas das duas instituições; entretanto, verificou-se também uma sobrecarga de atividades para alguns colaboradores, em decorrência desse compartilhamento.

Dos entrevistados, 5 (cinco) são mulheres, o que representa 33,3% da população, enquanto 63,7% são do sexo masculino. A média de idade entre os colaboradores é mais jovem entre as três categorias, situando-se em 38,8 anos; entre os parceiros em 40 anos, e dos dirigentes em 45,6 anos.

## 4. RESULTADOS

Os resultados apresentados a seguir provêm das informações obtidas na análise documental e nas entrevistas realizadas em Campina Grande, no Estado da Paraíba.

### 4.1 UNIVERSIDADE CORPORATIVA DA INDÚSTRIA DA PARAÍBA – UCIP<sup>7</sup>

As informações a seguir, colhidas em documentos, materiais de divulgação impressos e em meio eletrônico, procuram caracterizar a UCIP, indicando o contexto em que foi criada e no qual atua, a missão a que se propõe e a visão de futuro que persegue. Busca, também, explicitar sua concepção programática e o porquê das escolhas feitas, em termos de setores produtivos a serem atendidos, bem como as estratégias utilizadas. Trata também dos recursos organizacionais de que dispõe para sua atuação.

A Universidade Corporativa da Indústria da Paraíba – UCIP insere-se no contexto socioeconômico e industrial do Estado da Paraíba e do nordeste brasileiro. Com uma área de 56.439 Km<sup>2</sup> e população de aproximadamente 3,5 milhões de habitantes, o Estado da Paraíba tem PIB *per capita* de 2.681, enquanto o do Brasil é de 6.473.; o IDH do Estado em 2005 era de 0,678, enquanto o do Brasil é de 0,792. Segundo dados do Banco do Nordeste, o setor industrial da Paraíba participa com cerca de 30% do PIB do Estado e 90% das exportações.

Segundo informações da UCIP, para referenciar a atuação da organização, foram identificados os setores produtivos potencialmente dinâmicos e passíveis de serem atendidos: Turismo e Entretenimento; Serviços Técnicos Especializados; Conhecimento e Informação; Agroindústria Canavieira, Fruticultura, Algodão, Tubérculos e Raízes, Sisal; Agricultura Irrigada; Pecuária Confinada de Animais de Médio Porte (caprinos e ovinos), Avicultura e Piscicultura (pesca litorânea e de águas interiores); Indústrias nos setores de: alimentos, têxteis e confecções, couros e calçados, móveis, construção civil, bioquímica, eletrônica e energéticos (solar, gás

---

<sup>7</sup> Texto adaptado da proposta de criação da Universidade Corporativa da Paraíba. SESI/FIEP, Campina Grande, 2003.

natural, eólica e biomassa, principalmente derivada da cana-de-açúcar); e Minerais não Metálicos (mármore, granito) e Cerâmica. Além desses setores, a partir do projeto Áridas, foram identificadas as potencialidades relacionadas à aplicação das resoluções da Conferência do Rio e da Agenda 21 no planejamento governamental, por meio da introdução das preocupações com a sustentabilidade dos processos de desenvolvimento: Tecnologias para conservação de água (domiciliar e industrial), controle de poluição de águas subterrâneas, reciclagem de água para uso agrícola e urbano, controle da erosão e do assoreamento de reservatórios e rios, controle da salinização; Tecnologia de Irrigação; Previsão do clima para agricultura; Monitoramento da umidade do solo; Introdução, adaptação e desenvolvimento de espécies animais e vegetais de valor econômico (medicinais e industriais); Melhoria de Rebanhos; Madeiras para uso energético, para exportação de laminados e aglomerados; Armazenamento de produtos; Tecnologia de extração mineral e aproveitamento de minerais; Aproveitamento de derivados de caprinos e ovinos; Tecnologias Sociais; Fruticultura, Oleaginosas e Fibras; e Energia.

A Universidade Corporativa da Indústria da Paraíba – UCIP - é uma associação civil, de direito privado, sem fins lucrativos, com personalidade jurídica própria, integrante do Sistema Federação das Indústrias do Estado da Paraíba, com ação articulada com o Serviço Social da Indústria - SESI, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI, e Instituto Euvaldo Lodi – IEL regionais, que são seus instituidores. Localiza-se à Avenida Assis Chateaubriand, Nº 4585, Distrito Industrial de Campina Grande, Paraíba, contando com um Terreno de 41.169,00 m<sup>2</sup> e área construída de 11.461,60 m<sup>2</sup>.

Compartilham espaço com a UCIP a Rede Paraíba *Design*, o Centro Federal de Educação Tecnológica – CEFET, a Companhia de Industrialização do Estado da Paraíba – CINEP, o 15º Distrito do Departamento Nacional de Produção Mineral (instalações em obras), Telecentro do IEL, o Centro de Inovação e Tecnologia Indústria, Laboratório de Energias Renováveis, Casa Ecoeficiente (instalações em obras), o Centro de Ações Móveis, o Centro de Moda (instalações em obras), o Projeto de Bens de Capital. O compartilhamento de espaço decorre, em alguns casos, da articulação e parceria em projetos com a UCIP, como é o caso do DNPM, da Casa Ecoeficiente e da Rede Paraíba de *Design*.

Inaugurada em 21 de novembro de 2003, a UCIP tem como missão:

Contribuir para o aumento da competitividade e fortalecimento do sistema produtivo do Estado da Paraíba, Sistema FIEP (SESI, SENAI e IEL) e Região Nordeste, por meio da implantação da gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), de serviços de inovação e do desenvolvimento técnico e tecnológicos.

A UCIP tem como propósito contribuir para o sistema local com inovação, considerando as dimensões tecnológica, organizacional e institucional; como visão de futuro, pretende:

Constituir-se até 2010, no centro de referência regional, na prospecção, desenvolvimento, adaptação, difusão de informações, conhecimentos e prestação de serviços relacionados com a inovação tecnológica e a educação corporativa, com vistas à melhoria da competitividade empresarial.

No tocante ao público-alvo, atua voltada para o desenvolvimento das competências internas do Sistema FIEP (SESI, SENAI e IEL), e para o desenvolvimento das competências requeridas pelo sistema produtivo, congregando toda a cadeia de valor (micro e pequenas empresas, fornecedores, produtores, clientes, parceiros, distribuidores e comunidade externa em geral).

O objetivo geral e os específicos estão assim expressos:

Geral: Conceber, desenvolver e executar programas e projetos relacionados à implantação de serviços de inovação, educação e/ou formação de talentos humanos do sistema produtivo da Paraíba, do Sistema FIEP (SESI, SENAI e IEL) e da Região Nordeste, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação) e o desenvolvimento técnico e tecnológico, que conduza à inovação.

Específicos: estruturar células temáticas de conhecimento e serviços de inovação nas Unidades Estratégicas da UCIP, estabelecendo ações sinérgicas com vistas à formação de uma rede para atendimento à demanda do sistema produtivo; Identificar as competências essenciais e as necessidades do público alvo de

atuação; Produzir e disponibilizar conhecimentos requeridos pelo público alvo de atuação; Implementar um processo contínuo de educação corporativa, com vistas ao desenvolvimento de competências organizacionais e individuais, que atendam à dinâmica e às necessidades das cadeias e arranjos produtivos, Sistema FIEP e setor produtivo; Identificar, adaptar e difundir soluções tecnológicas adequadas para o contexto econômico, cultural, social e empresarial; Apoiar ações de promoção da competitividade das indústrias, a criação de emprego e renda e a fixação da competência local oriunda do *cluster* da educação do Estado”

O campo organizacional da UCIP, conforme o proposto por DiMaggio e Powell (1999), na figura 3, abaixo, está estruturado a partir de seus instituidores (FIEP, SESI, SENAI, IEL), dos principais provedores de serviços, isto é, aquelas organizações que fornecem insumos ou serviços educacionais, como é o caso de universidades, institutos de pesquisa ou agências especializadas; os consumidores de produtos ou serviços, configurados como os clientes da UCIP; as agências reguladoras, ou instituições capazes de impor padrões técnicos, já que as UCs não têm ainda regulação formal; e outras organizações que oferecem serviços similares.

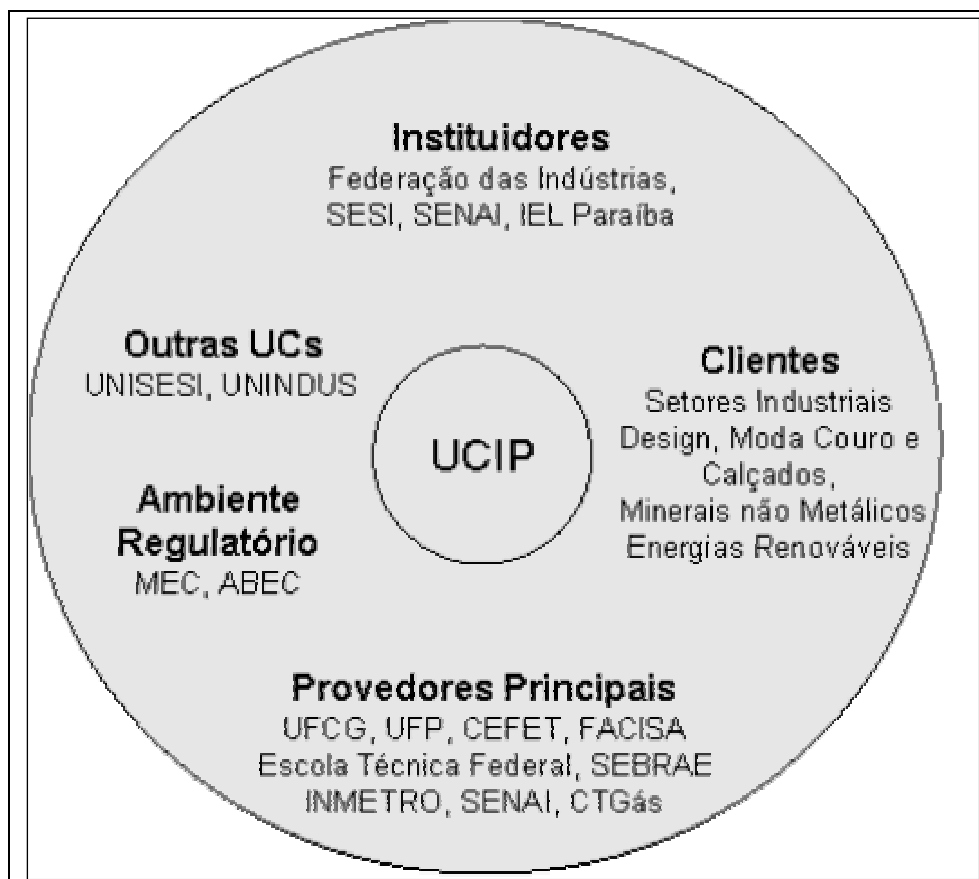


Fig. 3 Campo Organizacional da Universidade Corporativa da Paraíba  
Fonte: Raposo, referenciado em DiMaggio & Powel (1999)

A estrutura organizacional da Universidade Corporativa da Indústria da Paraíba constitui-se de: Assembléia Geral (órgão de deliberação superior da UCIP), que se reúne ordinariamente duas vezes ao ano; Conselho Gestor (órgão deliberativo, responsável pela gestão e direção superior), reúne-se habitualmente duas vezes ao ano e sempre que necessário (em 2005 foram realizadas três reuniões); Conselhos Consultivos (órgãos consultivos e colaborativos, funcionam de forma rotativa, de acordo com o setor econômico de intervenção), reúnem-se segundo a necessidade do Setor; Conselho Fiscal (consultivo e fiscalizador), reúne-se regularmente duas vezes ao ano; Diretoria Executiva (órgão de natureza executiva), integrada pela Secretaria, Diretor Executivo, pelo Núcleo de Planejamento de Projetos e pelo núcleo de Gestão e Controle; integram, ainda, essa Diretoria Executiva a Unidade Estratégica de Educação e a Unidade Estratégica de Serviços Tecnológicos.



Vale ressaltar que a estrutura organizacional parte da perspectiva de compartilhamento de recursos humanos com SESI, SENAI, IEL e Federação; assim colaboradores dessas instituições atuam *partime* na UCIP, ou mesmo são cedidos para ações específicas.

O modelo de gestão da UCIP tem como referência o Prêmio Nacional da Qualidade, cujos fundamentos são: visão sistêmica; aprendizado organizacional; inovação; liderança e constância de propósitos; visão de futuro; foco no cliente e no mercado; responsabilidade social; gestão baseada em fatos; valorização das pessoas; abordagem por processos; orientação para resultados.

A estrutura física é composta por: Complexo Tecnológico da UCIP constando de salas de aula e infra-estrutura física (oficina/laboratório); estrutura física e laboratorial das Unidades do Sistema FIEP (SESI, SENAI e IEL), distribuídas em Campina Grande, João Pessoa, Patos, Sousa, Bayaux, Rio Tinto e Guarabira. Espaços disponibilizados pelos parceiros; Núcleo de Educação a Distância (a ser estruturado); estrutura física e laboratorial do Centro de Tecnologia do Couro e Calçado Albano Franco/SENAI-PB, que atua como Centro profissional (cursos técnicos em calçados e afins) e com a prestação de serviços técnicos e tecnológicos ao setor coureiro-calçadista, disponibilizando a seguinte infra-estrutura: Rede de Laboratórios de Controle de Qualidade: físico-mecânico (ensaios credenciados pelo INMETRO e Ministério do Trabalho e Emprego), químico e microbiológico (em credenciamento pela REBLAS (Órgão ligado a ANVISA); Planta de Curtume e Acabamento de Couro e Peles; Fábrica Modelo de Calçados; Sistema CAD/CAM.

No tocante à estrutura física, ocorre o mesmo processo que o relacionado aos recursos humanos, isto é a UCIP serve-se de estruturas físicas de outras instituições integrantes do sistema Federação das Indústrias (SESI, SENAI e IEL) ou não (Universidade Federal de Campina Grande), para desenvolver as atividades de aprendizagem. No decorrer do processo de entrevistas e visita ao *campus* da UCIP, verificou-se que o compartilhamento do espaço físico é um elemento facilitador das trocas e transações entre a UCIP e as demais instituições.

A partir dos setores produtivos potencialmente dinâmicos identificados pela UCIP, inicialmente, a organização propôs-se a atender os setores de: Alimentos, Móveis, Máquinas e Equipamentos, Têxteis e Confecções, Turismo, Minerais não

Metálicos, Metal Mecânico, Automotivo, Telecomunicações e Informática, Couro e Calçados, Energia Renovável. Para atuar nesses setores, fez uma previsão referente ao desenvolvimento dos seguintes programas: programas de Excelência de Gestores; programas para formação e aperfeiçoamento de especialistas em diversos setores; cursos *In Company*; pós-graduação *lato sensu* – em nível de especialização; programas de extensão universitária; cursos a distância (*OnLine*); programas de atualização profissional técnico-gerencial - cursos, palestras, congressos, seminários, simpósios, encontros, mostras e outros eventos; programas de desenvolvimento de estudos, projetos e pesquisas no campo da educação corporativa, do desenvolvimento tecnológico e serviços de inovação.

Quando de sua implantação, a Universidade da Indústria da Paraíba teve como proposta produzir impactos econômicos, sociais e ambientais no seu entorno amplo. Em segmentos específicos almeja os seguintes impactos: 1) para as micro e pequenas empresas (MPE) - melhoria da qualidade e competitividade de seus produtos; redução de custos na resolução de gargalos tecnológicos em decorrência de projetos cooperativos; redução de exclusão através do acesso a *links*, informações e conhecimentos residentes nas bases de dados do Complexo, customizadas para as demandas das MPE; melhoria do acesso a prestadores de serviços, relacionados às atividades disponíveis – ex: *design* e funções complementares; 2) para a rede SEBRAE e SENAI - melhoria da gestão da rede de Núcleos/Centros recém-criados, em benefício da aplicação racional dos recursos e do atendimento às demandas das micro e pequenas empresas ; ampliação das conexões e trocas de conhecimentos entre núcleos e, entre estes, e as empresas ; ampliação das possibilidades de execução de projetos cooperativos entre unidades; capacitação em gestão, do corpo de gerentes de núcleos e centros; 3) para o segmento técnico/científico - aprimoramento de tecnologias e metodologias de gestão de núcleos de prestação de serviços tecnológicos; ampliação da capacidade das entidades na gestão dos serviços, identificando oportunidades de cooperação, melhoria e minimização de custos.

Durante a realização da pesquisa local, identificou-se, a partir das entrevistas, que a Federação das Indústrias da Paraíba redefiniu seu escopo de atuação, tendo determinado como setores prioritários para intervenção no período 2005-2007 pela

FIEP: bens de capital (metal mecânica), vestuário e moda (couro, calçado, *design*), energias renováveis e minerais não metálicos. Em decorrência a intervenção da UCIP também deve se centrar nessas áreas.

Desde sua implantação em 2003, a UCIP desenvolveu os eventos indicados no Quadro 2, a seguir:

Evento	Parceiro	Carga-horária	Nº Participantes
1. Especialização em Engenharia da Produção	Universidade Federal de Campina Grande	360	
2. Especialista em Tecnologia de Gás Natural	Centro de Tecnologia de Gás-CTGás, a Companhia Paraibana de Gás – PBGás e o SEBRAE da Paraíba	360	25
3. Formação de Auditor Líder (duas turmas)	Governo do Estado da Paraíba e a Rede de Metrologia e Qualidade da Paraíba – REMEQ,	42	30
4. Curso de Especialista em <i>Design</i> Gráfico	Programa Paraíba <i>Design</i>	60	15
5. Curso de Gestão de Segurança Alimentar	SENAI e Governo do Estado;	120	40
6. Formação de Especialista em Extração de Minerais não Metálicos	DNTM	280	20
7. Formação de Especialista em Estilismo e <i>Design</i> de Moda <sup>8</sup>	CETIQT-Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil	280	20
8. Pós-Graduação em Educação Profissional <sup>9</sup>	CEFET	420	40
9. Formação de Especialista na Gestão da Indústria de Calçados	Programa Competir e Centro de Tecnologia de Couro e Calçado Albano Franco	360	20
10. Pós-Graduação em Estamparia	CETIQT	360	20
11. Levantamento de Oferta de Serviços Metrológicos do Estado da Paraíba	REMEC		
12. Perfil Sócio Econômico de Campina Grande	Federação das Indústrias da Paraíba		
13. Perfil Industrial do Estado da Paraíba.	Federação das Indústrias da Paraíba		
14. 1º Seminário de Inovação Tecnológica do Estado da Paraíba	Federação das Indústrias da Paraíba		
15. Seminário Paraibano de Minerais	DNTM e o SEBRAE		
16. 1º Fórum de Gás Natural	PBGás		

Quadro 2: Eventos desenvolvidos na UCIP

<sup>8</sup> Curso em execução

<sup>9</sup> Curso em processo de inscrição

## 4.2 APRENDIZAGEM E INSTITUCIONALIZAÇÃO DA UCIP

As informações colhidas nas entrevistas, acrescidas de observações do pesquisador, quando da pesquisa *in loco*, em Campina Grande, no Estado da Paraíba, foram estruturada e analisada a partir da matriz básica de conceitualização e tematização anteriormente apresentada, considerando as três categorias de entrevistados: colaboradores, parceiros e dirigentes das instituições instituidoras e mantenedoras da UCIP, que são a Federação das Indústrias do Estado da Paraíba, o SESI Departamento Regional da Paraíba, o SENAI Departamento Regional da Paraíba e o IEL da Paraíba.

Os resultados, segundo a estruturação proposta, são apresentados em duas partes. A primeira circunscreve-se às condições e processos de aprendizagem na UCIP, colocadas pelo pesquisador, como condição determinante das variáveis que no modelo de Esman e Blaise (BLAISE, apud SOUZA, 1996), promovem a institucionalização.

A segunda parte apresenta as condições encontradas na UCIP em relação às variáveis de institucionalização, possibilitando avaliar o grau em que se encontra essa organização.

### 4.2.1 Aprendizagem na UCIP

#### 4.2.1.1 Oportunidades de aprendizagem contínua para os colaboradores da UCIP

Tendo como premissa, que a UCIP tem reconhecido o seu papel à medida que promove oportunidades de aprendizagem, com vistas ao desenvolvimento de competências do setor industrial do Estado da Paraíba, e que seus profissionais devem *aprender/praticar* os processos que promovem para as empresas, as entrevistas procuraram identificar se a UCIP promove condições de aprendizagem contínua, de que forma ocorre e quem participa desses processos.

Nesse sentido, as entrevistas foram estruturadas e conduzidas de modo a identificar oportunidades de aprendizagem, nos níveis individual e grupal, nas modalidades formal (cursos, seminários e outros) e informal (busca e compartilhamento de informações, *mentoring*<sup>10</sup>, grupos de aprendizagem).

Perguntados se a UCIP promove atividades de aprendizagem contínua, todos os colaboradores entrevistados, de uma maneira geral, entendem que sim; entendem, ainda, que essas oportunidades são oferecidas a todos os colaboradores, não só da UCIP, mas também aos demais profissionais do Sistema Federação das Indústrias, indicando que os cursos desenvolvidos pela UCIP, para o público externo, são também oferecidos para os colaboradores.

Dois colaboradores esclarecem a vinculação funcional dos profissionais para explicitar as oportunidades de aprendizagem e para quem

“Todas as pessoas envolvidas na UCIP são colaboradoras do SENAI, que continuam tendo atividades com o SENAI, partilham serviços entre UCIP e SENAI; quando a UCIP pensa ou organiza um curso, oferece aos profissionais que estão diretamente relacionados à UCIP e sempre chamam os parceiros”.

“A UCIP não tem um corpo de funcionários próprio; usa a estrutura do Sistema Federação das Indústrias; na medida do possível o pessoal está sendo capacitado pelos cursos oferecidos pela própria UCIP”.

De outro lado, cursos oferecidos pelas instituições que compõem a Federação das Indústrias também são oferecidos aos profissionais dessas instituições que prestam serviços à UCIP o relato abaixo:

“Sempre que possível participo dos cursos; até pelo SENAI; exemplo o curso sobre Metodologia do Projeto Competir, realizado em 2006”.

Ao exemplificar essas oportunidades, os respondentes mostram percepções particulares sobre essas estratégias. Um, indica que a pesquisa de campo, nos setores produtivos para a identificação de demanda, já se constitui em processo de aprendizagem; como exemplos, são citados encontros envolvendo representantes dos setores produtivos, parceiros provedores de conhecimento e profissionais da UCIP para se discutirem demandas e formatarem os cursos.

---

<sup>10</sup> A atividade de *mentoring* é conduzida por uma pessoa ou mentor, com experiência em dadas atividades ou funções, que orienta outra pessoa, ajudando-a a fazer mais eficazmente seu trabalho ou a progredir na carreira, mediante treinamento, aconselhamento, discussões (MACNAMARA, 2006)

“No ano passado houve vários encontros, por exemplo, sobre *design* e moda, já que Campina Grande como pólo de vestuário demanda ações nessa área; fórum de discussão, envolvendo o Centro de Tecnologia do Couro e Calçado, e empresários da área, onde mostram a necessidade e a contextualização do curso”.

Outro aponta que cursos e seminários oferecidos pela UCIP ou outras instituições representam oportunidades de aprendizagem.

#### 4.2.1.2 Oportunidades de aprendizagem para o Grupo Consultivo

Procurou-se também investigar, segundo a percepção dos colaboradores, se o Grupo Consultivo e integrantes do Grupo Gestor tinham oportunidades de aprendizagem na UCIP.

Preliminarmente, um dos entrevistados propôs uma denominação diferente para o Conselho Consultivo, esclarecendo que não é um grupo fixo:

“visto que são organizados por área de conhecimento ou grupo setorial; são esses grupos que participam da concepção e levam o anteprojeto [de curso]; esses podem ser grupos de aprendizagem e troca de conhecimento; por exemplo o grupo de não metálicos [minerais não metálicos]”.

Esta percepção do Conselho Consultivo ou Grupos Consultivos, como oportunidade de aprendizagem é corroborada por outros entrevistados:

“[grupo consultivo] tem oportunidade de aprendizagem nas reuniões para formatação e acompanhamento [dos cursos]” – “grupo consultivo é uma estratégia de aprendizagem”.

Um dos entrevistados expressou que:

“Todas as vezes que fazem um seminário chamam os parceiros como ocorreu com o Seminário e Mostra de Minerais, a Semana de Inovação Tecnológica e o Seminário de Marcas e Patentes”.

Outra alternativa é a oferta de vagas aos parceiros, [que na prática integram esses grupos consultivos] em cursos desenvolvidos pela UCIP; como exemplos são citadas vagas no Curso de Engenharia de Produção destinadas à Universidade Federal de Campina Grande e vagas no Curso de Auditor Líder destinadas à Universidade Federal da Paraíba.

#### 4.2.1.3 Compartilhamento de informações

Tendo como premissa, que o compartilhamento de informações propicia a apropriação de conhecimento e pode se constituir em estratégia não formal de aprendizagem, buscou-se identificar se a UCIP promove e estimula o compartilhamento de informações entre seus colaboradores, entre as instituições integrantes do Sistema Federação das Indústrias, com parceiros e outras organizações.

Todos os colaboradores entendem que a UCIP promove o compartilhamento de informações, embora expressem percepções diferentes quanto à intensidade, abrangência e estratégias.

Um dos entrevistados colocou o compartilhamento de informações como condição essencial à UCIP:

“A UCIP precisa fazer isso o tempo todo [compartilhamento de informações]; é uma necessidade; não é escolha; se não, não pode fazer bem o seu trabalho”.

No tocante à abrangência e estratégias de compartilhamento, um dos entrevistados as restringiu à equipe de colaboradores, mediante relações bilaterais, e, ao repasse de informações quando da participação em cursos ou eventos:

“Quem participa de cursos leva material; conta a experiência; sempre que me procuram passo o que sei e quando tenho dúvidas também procuro”.

Ainda quanto à abrangência, outro entrevistado tem percepção bem mais ampla e informa da distribuição da informação para a comunidade Paraibana através dos jornais *Correio da Paraíba* e *Jornal da Paraíba*; fala também de um programa de rádio, no qual são veiculados assuntos referentes ao Sistema Federação das Indústrias:

“Um dia é da UCIP; dura mais ou menos cinco minutos; a UCIP está sempre na mídia, por exemplo, a reunião com os alunos da Paraíba que foram para a Olimpíada do Conhecimento<sup>11</sup> foi realizada aqui”.

Refere-se, também, ao compartilhamento entre os parceiros mediante a disponibilização de vagas nos cursos promovidos pela UCIP e na troca de conteúdos específicos para cada um.

---

<sup>11</sup> Evento bianual, de caráter nacional, promovido pelo SENAI. Em 2006 foi realizado em Recife-PE



Como estratégias formais de compartilhamento de informações, foram apontadas as reuniões de formulação ou acompanhamento de projetos:

“Boa parte dos projetos conta com a colaboração de outras pessoas do sistema Federação de Indústrias, assim como também acontece o contrário, isto é, profissionais da UCIP participam de projetos do Sistema.”

Exemplos citados são a parceria com o IEL, para a oferta de cursos nos setores de Construção Civil, Empreendedorismo para Empresas Familiares, o desenvolvimento de pesquisa com SENAI, SESI e IEL para identificação de demandas referentes ao Telecentro do IEL, instalado no Campus da UCIP.

Os limites do compartilhamento foram expressos por um dos entrevistados

“Faz (compartilhamento de informação), mas, acho que precisa melhorar; está tudo tão rápido que é preciso canais efetivos de comunicação; precisa de estrutura; canais mais formais; comunicar mais à sociedade; nas reuniões com os diretores das unidades do SESI precisa estar trazendo as informações”.

#### 4.2.1.4 Grupos de Aprendizagem

Tendo como perspectiva de que o processo de aprendizagem pode ocorrer através de grupos formais ou não, foi perguntado aos entrevistados se “a UCIP promove grupos de aprendizagem e quem deles participa”.

A maioria dos colaboradores entrevistados expressou sua opinião afirmativamente.

Dois dos entrevistados entendem que os grupos consultivos são, na essência, grupos de aprendizagem, formados por profissionais vinculados a diversas instituições.

Foram apontados também *grupos temáticos*, como grupos de aprendizagem: 1) “Bens de Capital”, formado por aproximadamente trinta pessoas, incluindo profissionais da Universidade Federal de Campina Grande, profissionais autônomos, profissionais do SENAI e IEL e empresários; 2) “Área de “Vestuário”, integrado por representantes da Federação das Indústrias, Sindicato, SEBRAE, Prefeitura de Campina Grande e empresários (já realizou aproximadamente 10 encontros); 3) “Setor de Minerais não Metálicos” (realizou uma reunião), integrado pelo presidente do sindicato, representantes do Departamento Nacional de Produção Mineral,

SEBRAE. Governo do Estado e profissionais autônomos; 4) “Área de Energias Renováveis”, integrado por representantes do CEFET, Universidade Federal de Campina Grande, Universidade Federal da Paraíba, ATECEL – Associação Técnico Científica Ernesto de Oliveira Junior (vinculada às Universidades Federais da Paraíba e de Campina Grande) e empresas privadas: VEJA, IVEL, SOLARTEC, UNDULINE, Baterias Moura; Foram referidos também, sem maior detalhamento, grupos nas áreas de Educação a Distância, Programa de Alimentos Saudáveis, couro e calçado e *design* e moda.

#### 4.2.1.5 Estratégias de auto-aprendizagem e *Mentoring*

Na perspectiva de educação continuada, buscou-se identificar as principais estratégias individuais de auto-aprendizagem, ou busca de informação utilizada pelos colaboradores da UCIP. A pergunta foi elaborada de modo a que os entrevistados respondessem por ordem de importância (livros/manuais, *Internet*, conversa com colegas, coordenador).

A busca em livros é a primeira estratégia utilizada por três dos respondentes, enquanto os outros três procuram, em primeiro lugar, pessoas especializadas no assunto (um o faz em paralelo com consulta à *Internet*). Como segunda estratégia, cinco dos respondentes procuram a *Internet* e um procura colegas de trabalho. Como terceira alternativa, três dos respondentes referem-se a colegas; um refere-se a pessoas, de forma genérica, indicando que procurar pessoas por telefone, é mais rápido do que pela *Internet*; um reporta-se a especialista; e um faz alusão a universidades.

Buscou-se também explicitar se os colaboradores identificavam um mentor, a quem procuram quando precisam de ajuda técnica ou mesmo de suporte comportamental. Para isso foi perguntado se o colaborador “tem uma pessoa que considera seu mentor, a quem se dirige quando tem dúvidas ou dificuldades”.

Todos os entrevistados responderam afirmativamente à pergunta. Três deles reportam-se à Diretora Executiva da UCIP; dois reportam-se ao Presidente da Federação das Indústrias e um refere-se a outro profissional.

#### 4.2.1.6 Oportunidades de aprendizagem formal

Na perspectiva de identificar oportunidades de aprendizagem formal oferecidas aos colaboradores da UCIP, foi perguntado aos entrevistados das categorias colaboradores e dirigentes, se eles tinham participado, ou se lhes haviam sido oferecidas oportunidade de participação em cursos, palestras e seminários e quem deles participa.

Todos os respondentes nas categorias colaboradores entendem que existem oportunidades de aprendizagem, indistintamente, para todos os colaboradores.

Entretanto, nas falas desses respondentes não foram identificados critérios comuns para participação, sendo expresso que:

“O gestor indica o colaborador que ele entende que deve participar e às vezes é também iniciativa do colaborador”.

“O colaborador participa se o curso for necessário para atender uma demanda identificada”.

“Só havia um auditor líder na Paraíba, em parceria com uma organização do Rio foram treinados trinta auditores líderes, criando uma nova categoria de profissionais autônomos”.

Um dos entrevistados explicitou o que entende por colaborador:

“Quando se fala colaborador, vejo todo mundo do Sistema FIEP; quando há oferta de uma atividade pela UCIP ela é ofertada para todo o Sistema [Federação das Indústrias]”.

Os três dirigentes entrevistados consideram que a UCIP oferece oportunidades de aprendizagem formal para seus colaboradores.

Um dos dirigentes corrobora as informações dos colaboradores de que a UCIP, ao oferecer cursos para o público externo, oferece vagas também para os seus colaboradores; aponta também que esta estratégia facilita o relacionamento com os demais colaboradores e com empresas. Outro dirigente informa que as oportunidades oferecidas são em tantas que, às vezes, faltam clientes para participar dos eventos. O Presidente da Federação das Indústrias informa que participa de palestra e conferências e “estuda” para fazer essas palestras.

#### 4.2.1.7 Aprimoramento da Gestão

Um dos itens pesquisados nas entrevistas voltou-se para a identificação de oportunidades de aprimoramento da gestão, considerando que esta se constitui em um dos componentes da institucionalização.

Quatro dos colaboradores entrevistados entendem que há oportunidades de aperfeiçoamento da gestão e indicam a própria participação em cursos e treinamentos

“Fiz todos os treinamentos disponíveis em 2004 e 2005 relativos à minha área de atuação”.

“Particpei [de estudos] da construção de planilha de custos, viabilidade econômica”.

“Agora fizemos treinamento em parceria com o SENAI Rio Grande do Sul sobre ferramentas de gestão; eu fiz sobre gestão de projetos”.

Um dos colaboradores entrevistados indica desconhecer oportunidades para aperfeiçoamento da gestão, enquanto outro acha que há intenção, embora necessite de sistematização.

### 4.3 FATORES DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DA UCIP

Considerando os fatores de institucionalização propostos por Esman e Blaise, (BLAISE, apud SOUZA, 1996) buscou-se identificar, nas diversas categorias de entrevistados (colaboradores, dirigentes e parceiros), as condições na UCIP relativas à liderança, doutrina, programa, recursos, estrutura interna, vínculos e transações.

#### 4.3.1 Liderança na UCIP

O item liderança procurou identificar, na percepção dos entrevistados, incluindo integrantes da direção, parceiros e colaboradores, quem é o líder, se o líder participa de processos de aprendizagem e se esta produz impactos na consolidação da liderança.

Tendo como referência o conceito de liderança efetiva, proposto por Quintela (2005), como aquela que ajuda a organização a traçar a visão, engaja-se em processos de autodescoberta e expressa um conjunto claro de princípios norteadores, buscou-se identificar nas entrevistas se o líder “promove oportunidades para construir, discutir e disseminar a visão, missão e valores da organização”.

Dos colaboradores entrevistados, quatro identificam o Presidente da Federação das Indústrias da Paraíba como o líder da UCIP; esta percepção é reforçada quando se pergunta como surgiu a idéia de criação da UCIP e quem a idealizou.

Dois dos colaboradores respondentes identificam a Diretora Executiva da UCIP como líder; entretanto, um deles remete as ações dessa “líder” ao Presidente da Federação:

“O líder é [Diretora Executiva], mas ela não faz nada sem passar pelo [Presidente da Federação], que tem força política muito grande; ele decide com a [Diretora Executiva] os setores a serem trabalhados, tem comprometimento e ajuda na mobilização”.

Um dos colaboradores entrevistados indica que a partir da concepção da Rede Indústria do Conhecimento<sup>12</sup> pela Confederação Nacional da Indústria, o Presidente da Federação das Indústrias da Paraíba procurou conhecer o que era Universidade Corporativa e, a partir desse conhecimento, foi concebida a UCIP.

Dos colaboradores entrevistados, quatro declaram que o Presidente da Federação participa de processos de aprendizagem.

Os colaboradores entrevistados apontam a participação do líder em processos formais e informais, individuais e grupais de aprendizagem.

“Participa de meios formais e informais, por exemplo, para a formatação do curso de especialização ele participou de algumas reuniões; identificou demandas, discutiu a formatação do curso”.

“A aula inaugural do Curso de Engenharia da Produção ele mesmo deu”.

“Ele discute conceitos nas reuniões de Conselho da UCIP; ele “pega” as coisas muito fácil”.

“Todos os cursos são abertos pelo Presidente”.

“Ele participa das reuniões de grupos consultivos, com sindicatos”.

Parte dos colaboradores entrevistados expressa que a definição de missão e visão foi estabelecida quando da concepção da UCIP. Indica também que o

<sup>12</sup> Projeto concebido em 2002 pela CNI, SESI, SENAI e IEL Nacionais, mas não implementado.

Presidente da Federação, identificado como o líder, participou dessas discussões. Entretanto, os entrevistados parecem não ver a discussão sobre esses conceitos como um processo coletivo de caráter permanente.

As falas dos colaboradores entrevistados denotam essa percepção:

“Quando a UCIP foi criada reuniu-se um grupo com o Presidente da Federação e equipe técnica e foi pensado com todos juntos; o que talvez precise é mais reuniões do Conselho”.

“No início [da UCIP], houve participação, mas não tenho notícia de discussão permanente”.

Outro colaborador entrevistado corrobora a idéia de definição de missão e visão como algo estanque e sem discussão permanente:

“Quando cheguei [na UCIP] já estava definido [missão e visão]; formalmente não se discute”.

Entretanto, um dos colaboradores respondentes entende que:

“Toda a vez que se procura atender à demanda, de forma implícita, está se colocando em prática a missão e visão”.

#### **4.3.2. Doutrina**

Considerando a doutrina como o conjunto de valores a serem incorporados e compartilhados, procurou-se identificar nas entrevistas, como foi concebida a UCIP, de quem partiu a idéia, a concepção que cada um tem quanto à missão e visão da organização e o quanto essa concepção é compartilhada.

Independentemente da categoria, todos os entrevistados afirmaram que a UCIP surgiu da visão do Presidente da Federação das Indústrias do Estado da Paraíba.

Um dos colaboradores entrevistados expressa que a UCIP surgiu da percepção do Presidente da Federação das Industriais quanto à:

“Necessidade do Estado de competir e, ao conversar com empresários, identificava a questão da educação como um gargalo; a partir do movimento de criação das universidades corporativas, resolveu criar a UCIP”

Ainda na categoria de colaborador, outro entrevistado coloca o Presidente da Federação como o grande mentor da UCIP, concebida na perspectiva de:

“Formar profissionais demandados pelo setor industrial, com ênfase em conteúdos técnico-gerenciais e empreendedorismo e com ‘parte prática’ dentro da indústria”.

Dos entrevistados, na categoria de parceiro, quatro corroboram a percepção de que o idealizador da UCIP foi o Presidente da Federação das Indústrias da Paraíba, enquanto dois indicam não saber quem foi o idealizador da UCIP.

Quanto aos motivos que levaram à criação da UCIP, os parceiros entrevistados, salvo um que indica desconhecer, apontam a necessidade de formar recursos humanos adequados ao mercado, gerar conhecimento, apoiar o desenvolvimento tecnológico e a competitividade:

“A idéia surgiu a partir da vocação da cidade para a tecnologia e o desenvolvimento de novos produtos”.

“A UCIP foi criada com o intuito de gerar conhecimento proporcionando maior competitividade do setor produtivo”.

“Surgiu da necessidade de um novo produto que gerasse conhecimento em larga dimensão”.

A concepção sobre a missão da UCIP, embora declarada de forma diferente pelos diversos entrevistados da categoria parceiros, expressa conceitos convergentes quanto à ação (formação de pessoas e desenvolvimento tecnológico), o foco (setor industrial) e a perspectiva metodológica (articulação teoria e prática):

“A Missão da UCIP são duas: primeira resgatar o potencial do entorno, considerando Campina Grande e o Estado da Paraíba; segunda [buscar] o entrelaçamento entre o conhecimento e a prática, dificultado nas universidades que estão voltadas para o lado acadêmico”.

“Foi criada para ajudar a melhorar tecnologicamente e pessoalmente o indivíduo, não só do Sistema [Federação das Indústrias], mas também dos sindicatos; não só dos sindicatos, mas do povo da Paraíba e Região; estamos ainda engatinhando”.

Outro parceiro assim se expressa com relação à Missão da UCIP:

“Desenvolver competências e habilidades qualificadoras para o mercado de trabalho, vislumbrando a inserção ou re-inserção de profissionais, atendendo aos requerimentos da nova conjuntura; claro que dentro dessa conjuntura atende a conhecimento voltado para a tecnologia e setores produtivos da indústria”.

Consultados se participam ou já participaram de discussões sobre a missão da UCIP, todos os parceiros entrevistados indicam que sim.

Dentre as estratégias utilizadas, são apontadas, pelos parceiros entrevistados, reuniões do Conselho Gestor, reuniões com empresas e sindicatos, conversas individuais e eventos de uma maneira geral, onde há oportunidade de falar sobre a UCIP:

“Sempre estamos conversando com o Presidente [da Federação], com a Diretora Executiva [da UCIP], em reuniões e, vez ou outra, aqui em conversa informal; a intenção é atingir todos os sindicatos; hoje estamos em articulação com minerais e moda, mas temos que atingir outras áreas, como por exemplo, calçados e panificação, melhorando as condições dos técnicos, tendo uma visão mais globalizada; indo até o Nordeste”.

Um dos parceiros entrevistados indica já haver participado de discussão sobre a missão e visão da UCIP, mas de forma bem elementar, ocasião em que a proposta da UCIP foi apresentada aos diretores e coordenadores do SESI e SENAI.

Também na percepção dos dirigentes, o idealizador da UCIP foi o Presidente da Federação, que assim se expressa:

“Vi que as instituições formavam pessoas que não eram direcionadas para a empregabilidade; não estavam sendo formados profissionais para os setores emergentes [na Paraíba], como, por exemplo, para o setor de metais não metálicos; João Pessoa e também Campina Grande iam distribuir gás natural, mas não tinham profissionais qualificados para a área de gás. Segundo o Presidente da Federação das Indústrias, o objetivo da UCIP é ‘alavancar setores e novos focos da economia’; a UCIP começou a ser pensada por ele há mais ou menos seis anos, que designou a atual Diretora Executiva para delineamento do projeto; segundo ele, ela fez a proposta de organização de universidade corporativa, ‘mas era uma universidade corporativa às avessas’, à medida que é multissetorial”.

Outro dirigente apontou que o Presidente da Federação:

“Percebeu que havia uma lacuna para a formação de competências para os setores produtivos, idéia que ele tenta disseminar; tenta mas ainda não conseguiu; o modelo que ele imaginou e ainda não funciona é dar agilidade ao processo educacional, principalmente para os setores pouco atendidos pelo SESI, SENAI e IEL; pensou em trabalhar por setores específicos, como couro e calçado, vestuário e moda, metal mecânica e minerais não metálicos”

Segundo o entrevistado,

“Outra idéia do pensamento idealizador é a agilidade; ele considera que o Sistema [Federação de Indústrias] é lento e atrelado”.

Assim, a UCIP na percepção do dirigente entrevistado, foi concebida para, de forma ágil, identificar demandas, formar parcerias e formatar e oferecer os serviços.

No tocante à missão, também os dirigentes apresentaram conceitos comuns:

“Trazer conhecimento para agregar valor ao trabalho e melhorar a competitividade da empresa”.

“Alavancar setores, suprir demandas insatisfeitas em determinados segmentos produtivos e formar para o emprego”.

“Formar competências, a partir das demandas dos diversos setores da economia, *linkada* com as missões das instituições do Sistema”.

No tocante à discussão sobre missão e visão da UCIP, os dirigentes apontam sua participação. Entretanto, um deles considerou:



“As discussões ainda são insuficientes; o número de participantes é limitado; deveríamos ter envolvido mais pessoas”.

Outro dirigente entrevistado informa da participação em grupos de discussão, nas reuniões do Conselho Gestor e nos grupos organizados para formatação dos cursos de Gestão Estratégica para Empresas, Gestão da Produção, Gestão das Empresas da Construção Civil e Gestão de Empresa Familiar.

O Presidente da Federação de Indústria informou que discute a missão e visão da UCIP com dirigentes e técnicos fazendo proposições a partir das observações sobre:

“Os novos rumos da economia”. A partir dessas tendências, a UCIP elegeu como setores prioritários para atuação, o de minerais não metálicos, metal mecânico, *design*, moda e calçados, que terão – “suporte próprio e instalações adequadas”.

#### **4.3.3 Construção e Monitoramento do Programa**

Tendo como referência que a construção e monitoramento do Programa, incluindo definição de conteúdos, estratégias, métodos e mecanismos de controle são condições de institucionalização, buscou-se identificar, entre todas as categorias de entrevistados, como isto ocorre.

No grupo dos colaboradores, a questão relativa à concepção e monitoramento do Programa foi um item com percepção bastante diferenciada.

Um dos colaboradores respondentes indicou que o processo de discussão ocorre de forma regular, duas a três vezes ao ano, nas reuniões do Conselho Gestor. Expõe que, além disso, rotineiramente:

“Fazem (a discussão) no dia-a-dia, mediante levantamento nos setores prioritários, diagnosticando gargalos e necessidades e definindo as formas de atuação”.

O mesmo profissional apontou que, nos Grupos Consultivos, também há oportunidades de monitoramento do Programa; indicou ainda que a UCIP integra o Plano de Ação do SENAI. A informação referente à discussão nos Conselhos Consultivos foi corroborada por outro colaborador que, por ter sido contratado recentemente, informou:

“Não sei do passado, mas, a partir de quando cheguei, já participei de uma ou duas reuniões sobre engenharia de produção”.

Outro colaborador expressou não ter resposta no momento, enquanto um segundo, indicou participar de discussão exclusivamente no que se refere à sua área de atuação. Dois outros colaboradores afirmaram que há oportunidades de construção comum, mas indicaram a necessidade de sistematização.

Dos parceiros entrevistados, quatro indicam acompanhar o desenvolvimento das ações da UCIP, enquanto um indica que esse acompanhamento é limitado a curso específico desenvolvido em conjunto.

Dentre os parceiros que responderam afirmativamente, um expressa que esse acompanhamento não ocorre com muita profundidade:

“Em alguns projetos sempre se senta e discute objetivos, metas”.

Outro expressa o acompanhamento na condição de aluno e durante o processo de ensino-aprendizagem

“Durante o curso há abertura para conversar e cobrar”.

Sobre as estratégias utilizadas para as ações de acompanhamento e análise de resultados, os parceiros apontam relatórios, reuniões, conversas informais com o Presidente da Federação e a Diretora Executiva da UCIP.

Os três dirigentes informaram que acompanham o desenvolvimento das ações. Um deles indicou que esse acompanhamento é feito através de relatórios. Outro apontou, além dos relatórios, o acompanhamento através de reuniões periódicas:

“Sem formalidade; SESI e SENAI como instituidores participam da formulação; o acompanhamento ocorre com menos intensidade”.

A questão da informalidade foi corroborada pelo Presidente da Federação das Indústrias, que assim a expressa:

“Discussão muito aberta, com informalidade muito grande; qualquer técnico traz sugestões; com o sindicato é muito corriqueira”.

#### **4.3.4 Recursos**

No tocante a recursos, a pesquisa procurou identificar, através da percepção dos entrevistados se os recursos humanos, físicos, financeiros e tecnológicos são suficientes e adequados à atuação da UCIP.

Na percepção de um dos colaboradores, os recursos humanos precisam ter dedicação exclusiva à UCIP, ponderando que, quando da concepção, esta foi pensada para atuar virtualmente, de modo a possibilitar o compartilhamento dos recursos humanos; entretanto, a realidade hoje mostra outra necessidade. O mesmo colaborador ponderou que o compartilhamento de recursos tem-se mostrado limitado e a dedicação exclusiva torna mais fácil a questão operacional:

“Mas perde na articulação e na riqueza da diversidade”;

“Os colaboradores compartilhados fazem a articulação com os mantenedores”.

No tocante à estrutura física, quando da pesquisa local, o pesquisador encontrou as instalações da UCIP em obras, e constatou que, aparentemente, irão atender às necessidades de gestão da UCIP, visto que as referidas instalações, necessárias aos processos de ensino-aprendizagem são compartilhadas com parceiros e empresas.

Um dos dirigentes expressou-se quanto ao fator sustentabilidade:

“Universidade do conhecimento (a UCIP) se utiliza de equipamentos e pessoal das mantenedoras (SESI, SENAI e IEL) e sob o ponto de vista financeiro, tem de ser autosustentável”.

Outro dirigente considerou que os recursos disponíveis para a UCIP são insuficientes:

“Os mantenedores disponibilizam dentro das possibilidades e interesses, desde a infra-estrutura, recursos humanos compartilhados, tecnologia; os recursos financeiros são muito pequenos; há um programa de receita ainda insuficiente, embora que na perspectiva de participação em editais possa haver uma possibilidade grande de captação de recursos financeiros”.

Um terceiro dirigente apontou que os recursos disponíveis são suficientes e que a celebração de convênios se constitui numa forma eficiente de captação de recursos financeiros. Considera, portanto, que:

“O compartilhamento dos recursos humanos está dando certo, mas a UCIP, no futuro deverá ter pessoal só dela mesma. No tocante a recursos físicos aponta planos futuros”.

“Vamos criar o espaço do inventor; central de prototipagem rápida; registro de patentes”.

#### **4.3.5 Estrutura Interna**

As condições relativas à estrutura interna da UCIP, ou seja, aquelas relacionadas à consistência, adaptabilidade e grau de complexidade, que contribuem

para a eficiência e eficácia organizacional, foram captadas na manifestação dos entrevistados, mas também nas observações do pesquisador.

O Modelo de gestão e de estrutura organizacional prevê o compartilhamento de recursos humanos, físicos e tecnológicos entre a UCIP e seus mantenedores: SESI, SENAI e IEL Regionais. Esse modelo parece impactar nas condições da estrutura interna, em alguns aspectos de modo positivo e em outros, limitativo.

No tocante aos recursos físicos, embora não tenha sido formalmente expresso pelos entrevistados, durante o processo de pesquisa local, foi possível verificar que o fato de o *campus* da UCIP abrigar outras organizações facilita a aproximação e a troca de bens; o mesmo ocorrendo com a perspectiva de utilização de instalações de parceiros e empresas, quando da realização dos cursos.

No que diz respeito aos recursos humanos, evidenciou-se, na maioria das entrevistas com os colaboradores, os limites impostos pelo compartilhamento de recursos, justificados por alguns dos entrevistados como decorrentes do fato de a UCIP ainda se encontrar em processo de estruturação. Por outro lado, é apontado que esse mesmo compartilhamento traz benefícios quanto às oportunidades de formação, à medida que os cursos oferecidos aos profissionais dos mantenedores beneficiam também os colaboradores da UCIP.

Outro aspecto a ser considerado, decorrente desse modelo, diz respeito à tênue demarcação e visibilidade institucional das organizações SESI, SENAI, IEL, Federação e UCIP. De um lado, a relação “quase umbilical” com essas instituições, empresta valor à UCIP; de outro, dificulta a identidade institucional, conforme exemplificado com relação à Federação:

“Como nasceu *linkada* à FIEP (a UCIP) já nasceu com credibilidade”.

Um dos colaboradores apontou que, quando de sua criação, a UCIP foi vista como competidora em relação ao SENAI e ao IEL; mas, considera, também, que em 2005, a UCIP teve atuação limitada:

“A UCIP, em 2005 ficou mais visível no papel”.

A fala de um dos dirigentes denota a existência de divergências entre as instituições mantenedoras e a UCIP, e aponta a necessidade de união:

“Unificar o conhecimento e o discurso entre as instituições mantenedoras”.

#### 4.3.6 Vínculos da UCIP no Campo Organizacional

Considerando que a manutenção de vínculos é um dos fatores de institucionalização, buscou-se identificar a existência de vínculos da UCIP no seu Campo Organizacional. Considerando o modelo de Esman e Blaise (apud Souza, 1996), é possível identificar fortes vínculos capacitadores e funcionais da UCIP, com seus mantenedores e provedores; os vínculos normativos, não são muito evidenciados, possivelmente por se tratar de um campo ainda em consolidação; vínculos difusos não foram identificados.

No que se refere a vínculos capacitadores, a UCIP mantém, regimentalmente e na prática, uma estreita vinculação funcional com a Federação das Indústrias, o SENAI, o SESI e o IEL da Paraíba, organizações que dão sustentação política, técnica e econômica à UCIP, sendo, formalmente, seus instituidores e mantenedores. Essas instituições integram convencionalmente a Assembléia Geral e o Conselho Gestor da UCIP. Essa mesma UC mantém, ainda, estreita relação com instituições de ensino e pesquisa que lhe possibilitam a produção dos serviços educativos.

A vinculação da UCIP, especialmente, com o SENAI, ficou evidenciada no compartilhamento dos recursos humanos, na formulação do Programa, nas oportunidades de formação dos profissionais. Com a Federação, esse vínculo é expresso nas questões de liderança e na articulação com os setores produtivos. A partir das entrevistas, é possível deduzir-se que, em relação ao SESI e ao IEL, essa articulação parece mais tênue.

No tocante a vínculos capacitadores, que possibilitam à UCIP a produção de bens e serviços, além do SENAI, fortemente evidenciado nas entrevistas, são apontadas tanto pelos colaboradores, quanto pelos dirigentes e parceiros, inúmeras instituições.

Todos os colaboradores entrevistados têm a percepção de que a UCIP estimula e faz articulação com outras instituições para troca de informações e conhecimento, desenvolvimento e oferta de seus produtos:

“No atendimento à demanda identificada [a UCIP] nunca faz atuação sozinha”.

A maioria dos entrevistados, ao exemplificar os vínculos, restringe essa articulação a “tradicionais” provedores de conhecimentos, isto é, universidades, institutos de tecnologia, agências especializadas, SENAI e SEBRAE. Dois colaboradores entrevistados ampliam essa articulação ao setor produtivo e ao governo.

Dentre os “tradicionais” provedores do conhecimento foram citados pelos colaboradores: a Universidade Federal da Campina Grande, a Universidade Federal da Paraíba, o Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba - CEFET, a Escola Técnica Federal de João Pessoa, a Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Campina Grande - FACISA, o SENAI, o SEBRAE, o Departamento Nacional de Produção Mineral e a Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica – ABIPTI, o Centro de Tecnologia do Gás - CTGás, o Instituto Nacional de Metrologia – INMETRO, o SENAI do Rio Grande do Sul, e a Financiadora de Estudos e Pesquisas – FINEP.

No tocante ao setor produtivo e governo, os colaboradores indicaram a articulação com o governo do Estado da Paraíba, com sindicatos vinculados aos setores industriais, e com a Federação das Indústrias da Paraíba. A articulação tem como objetivo a identificação de demandas, o *design* de programas e perfis profissionais requeridos, o fornecimento de conteúdos e serviços educativos, a avaliação de programas. Como estratégias de articulação são identificadas reuniões, fóruns de discussão, vídeos-conferências, seminários.

Para a identificação de vínculos normativos, foi perguntado aos colaboradores se tinham conhecimento da articulação da UCIP com outras universidades corporativas ou associações relacionadas ao campo, no Brasil e no exterior, como por exemplo, a ABEC – Associação Brasileira de Universidades Corporativas.

Dentre os colaboradores entrevistados, a Diretora Executiva informou que a UCIP não mantém relações formais com nenhuma organização de caráter técnico ou de representação de universidades corporativas; não é integrante da ABEC, embora mantenha relações ocasionais com a ABEC e outras UCs. Informou, ainda, que durante o período de concepção e planejamento da UCIP manteve contato com outras universidades corporativas para conhecer o modelo e forma de operação. Outro colaborador corrobora a informação de não filiação à ABEC, enquanto outro

pensa que a UCIP é filiada. Um dos colaboradores expressou que a UCIP mantém relações com outras UCs, citando a Universidade da Indústria do Paraná - UNINDUS, a Universidade Corporativa do SESI - UNISESI e a ABEC.

Durante as entrevistas com os colaboradores não foi possível identificar vínculos difusos sólidos, ou seja, pessoas não vinculadas à organização, que colaboram ou dão sustentação à UCIP.

Cinco dos seis parceiros entrevistados reconheceram que a UCIP mantém vínculos capacitadores, ou seja, articulação com organizações que aportam conhecimento para o desenvolvimento dos serviços da UCIP. Um deles disse desconhecer. Registre-se, contudo, que o entrevistado é representante de um dos provedores de conhecimento (universidades) e, portanto, uma organização capacitadora da UCIP.

As organizações referenciadas pelos parceiros entrevistados foram: a Universidade Federal de Campina Grande, a Escola Técnica Federal de João Pessoa, o SEBRAE, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Ministério da Ciência e Tecnologia, CEFET, Comitê de Energia da Federação das Indústrias, Universidade Politécnica de Milão, Governo do Estado da Paraíba.

Um dos entrevistados da categoria dirigente aponta que a articulação com as demais instituições do Sistema Federação das Indústrias, embora exista, não é clara.

No tocante à articulação com outras instituições com as quais a UCIP mantém vínculos capacitadores, os dirigentes identificam: SEBRAE, CEFET, Universidade Federal de Campina Grande, Ministério da Ciência e Tecnologia, o Serviço Geológico do Brasil – CPRM. Dois dos dirigentes informam que estimulam a articulação da UCIP com outras organizações. O presidente da Federação de Indústrias declara que:

“A Federação quer sempre ser protagonista do desenvolvimento do Estado e estimula articulação com todos os segmentos do conhecimento”.

#### **4.3.7 Transações da UCIP com as cadeias produtivas**

A UCIP propõe-se como missão “contribuir para o aumento da competitividade e fortalecimento do sistema produtivo do Estado da Paraíba”. Portanto, é com os setores produtivos que a organização estabelece a essência de suas transações, buscando apoio e legitimidade, agregando valor aos produtos e serviços que desenvolve e transferindo normas e valores.

Nesta perspectiva, buscou-se identificar, nas entrevistas, se a UCIP mantém articulação com as cadeias produtivas às quais presta serviços e como isto ocorre.

Todos os entrevistados, independentemente da categoria (colaboradores, dirigentes ou parceiros), entendem que a UCIP mantém permanente articulação com as cadeias produtivas, especialmente através dos sindicatos.

Na percepção dos colaboradores, esta articulação ocorre com o objetivo de identificar demandas e adequar os programas às necessidades dos sistemas produtivos. Dentre as estratégias indicadas para essa articulação são citadas especialmente reuniões com sindicatos e os grupos consultivos, que reúnem representantes dos setores produtivos, parceiros provedores de conhecimento e profissionais da UCIP para se discutirem demandas e formatarem os cursos .

Um dos colaboradores entrevistados indica que essa articulação ocorre através de fóruns, especialmente nas cadeias produtivas priorizadas para os próximos quatro anos.

Dos seis parceiros entrevistados, cinco declararam que a UCIP mantém articulação com empresas e sindicatos para identificar demandas e organizar os programas. Um dos entrevistados apontou essa articulação com o objetivo de colocação de alunos nas atividades de estágio requeridas pelo curso.

Dentre as estratégias de articulação foi informada, pelos parceiros, a existência de um cadastro de empresas utilizado pela UCIP. Um entrevistado indicou que a UCIP, ao divulgar seus serviços, expõe a necessidade de pesquisa para a identificação de demandas e formatação dos produtos e serviços; como exemplo cita pesquisa de demanda efetuada no Grande Sertão, junto a escolas e empresas, pela UCIP e a Gerência de Unidades Móveis.



Segundo os parceiros entrevistados, a articulação ocorre, também, através da Federação. O representante do Sindicato assim se expressou:

“Temos uma reunião informal às sextas-feiras na Federação e discutimos quais as necessidades de cada setor; além disso, discute-se o que a região precisa ter; não só sindicatos, porque há outras atividades não sindicalizadas; estamos começando; estamos novos”.

Os três dirigentes afirmaram manter, em nome da UCIP, articulação com as cadeias produtivas, às quais são prestados serviços. Dentre as estratégias utilizadas foram citadas reuniões e participação na elaboração de projetos.

O Presidente Federação das Indústrias declarou que se encarrega da articulação política:

“Parte de uma idéia macro de desenvolvimento do setor e depois chama os técnicos para aprofundar; este tem sido o modelo”.

#### 4.3.8 Reconhecimento da UCIP no Campo Organizacional

Tendo como premissa, que a institucionalização é, em última instância, o reconhecimento do papel que a organização desempenha que, no caso da UCIP, é prover oportunidades de aprendizagem com vistas ao desenvolvimento dos setores produtivos da Paraíba, buscou-se identificar se existem atividades de *advocacy*<sup>13</sup> e qual a percepção dos entrevistados quanto ao reconhecimento da UCIP.

Procurou-se também identificar, na percepção dos entrevistados, se a UCIP atende às necessidades de formação da Indústria da Paraíba e em que medida ocorre esse atendimento.

Na categoria “colaboradores”, um dos entrevistados distinguiu o reconhecimento entre as várias instituições com as quais a UCIP se relaciona. No tocante aos mantenedores (SESI, SENAI, IEL, Federação), considerou que estes reconhecem menos do que as outras instituições e sofrem influência da avaliação externa onde há falta de conhecimento do que seja uma universidade corporativa:

“Sofremos avaliações não coerentes; vocês não oferecem nenhuma graduação?”

“Um dos colaboradores apontou que, quando de sua criação, a UCIP foi vista como competidora para o SENAI e o IEL; considera também que em 2005, a UCIP teve atuação limitada e, em 2005, ficou mais visível no papel”.

<sup>13</sup> Envolve ações de representação da organização, articulando a missão como suporte e defesa da mensagem organizacional. [www.isa1.com/glossary/a-dgloss.htm](http://www.isa1.com/glossary/a-dgloss.htm)

Quanto ao reconhecimento pelos parceiros, um dos colaboradores entrevistados considerou afirmativamente:

“Ficam encantados com o primor”.

Esta postura decorre do processo de formulação dos projetos, quando há uma articulação bastante forte com as demais instituições.

No que diz respeito ao reconhecimento pelo Estado, outro colaborador pondera que o reconhecimento e credibilidade decorrem, entre outros fatores, da vinculação com a Federação das Indústrias:

“Como nasceu *linkada* à FIEP, (a UCIP) já nasceu com credibilidade, embora falte muito para ser o que queremos; temos peso porque não há outra UC no Estado, assim nós somos a UC”.

Os três dirigentes declaram representar os interesses da UCIP. Um ressalta que não o faz de forma intensiva e estruturada. Outro informa que o faz por meio das ações de representação da Federação das Indústrias:

“Represento o Sistema Federação como um todo; quando vejo que há demanda, articulo a UCIP”.

O Presidente da Federação informa que já efetuou palestras e apresentou a UCIP a outras Federações, no âmbito da OIT, a Ministérios, Centro de Pesquisa.

Os dirigentes da Federação das Indústrias do SESI, do SENAI e do IEL da Paraíba entendem que a UCIP, de uma maneira geral, atende às necessidades de formação da Indústria do Estado; entretanto, fazem ressalvas.

Um dos dirigentes indica que a UCIP:

“Tem adequação [em foco] sim, mas em volume não; o volume é muito limitado diante das necessidades que os diversos setores têm. Aponta, também, que, as atividades da UCIP têm muita aceitabilidade por parte das empresas, que percebem que a organização está contribuindo para mudar o panorama do Estado”.

No âmbito interno, o dirigente considera que há ainda uma série de “ideais” a serem trabalhados. Ao referir-se à eficácia das ações da UCIP, o mesmo dirigente informa que:

“É ainda muito jovem [a UCIP]; ainda é um bebê; nas ações que fez, o fez com muita propriedade”.

Outro dirigente corrobora a idéia de que a UCIP é ainda muito jovem e de que há limites quanto ao reconhecimento:

“A UCIP não é muito visível”.

O mesmo dirigente reconhece, também, que há limites do atendimento sobre o ponto de vista de volume e indica a perspectiva de priorização de setores para atendimento:

“Precisamos ampliar muito mais, pois não suprimos as necessidades; estamos engatinhando”;

“Nos quatros setores prioritários vamos dar amplitude gigantesca... esses quatro setores serão visíveis”.

O terceiro dirigente corrobora a idéia de que a UCIP tem adequação no atendimento quanto ao foco, mas não tem volume de atendimento adequado à demanda das empresas e considera que o atendimento:

“É muito limitado diante das necessidades que os diversos setores têm; uma gestão mais compartilhada poderia potencializar; é necessário também pensar, avaliar resultados, planejar mais”.

Todos os parceiros entrevistados expressam que a UCIP atende às necessidades da Indústria da Paraíba; contudo, apontam limites no que se refere ao volume e à visibilidade da UCIP no entorno onde atua.

Um dos parceiros entrevistados corrobora o atendimento no sentido de foco, mas sugere que as ações poderiam ser melhoradas:

“Está atirando bem nos alvos certos, mas há áreas em que poderia melhorar mais; cabe à UCIP avaliar”;

“O que pode ser aprimorado é em relação às empresas, clientes finais do processo; é preciso estar sempre reunindo o meio empresarial e mostrando as ações da UCIP, o que está promovendo e o que podem fazer para promover e receber frutos”.

O mesmo entrevistado sugere que há necessidade de melhor articulação entre os diversos parceiros e organizações que atuam juntamente com a UCIP:

“Todos os atores precisam ver com bons olhos a UCIP, por exemplo, a universidade não pode vê-la como concorrente, mas como parceira”.

Outro parceiro reforça a idéia já apresentada na categoria dos dirigentes, de que a UCIP ainda se encontra em processo de estruturação e considera que:

“Por falta de profissionais havia certa dificuldade nas ações operacionais, mas que a partir de dezembro (2005) já dá para ver ações mais claras, mais ágeis; há um descompasso entre pessoas e necessidades”.

A mesma percepção de que ainda há muito a fazer é expressa por outro parceiro entrevistado:

“Suficiente [o atendimento] nunca é; já foi feito no setor de moda, rochas, gás, energia, mecânica, mas são coisas que estamos aprimorando; ainda estamos engatinhando, minha perspectiva é de que nesses cinco anos tenhamos vários cursos”.

Outro entrevistado, que se expressa na condição de parceiro e ex-aluno, considera que a UCIP:

“Ofereceu cursos muito bons; ofereceu premiação e intercâmbio com Milão”. Porém, considera que deveria ter mais divulgação, visto que, por se dedicar a segmentos específicos, não é muito conhecida.

A idéia de que a UCIP ainda está em processo de consolidação é expressa por outro parceiro entrevistado, ao expressar que:

“Todo início é uma construção, que se dará ao longo do processo”.

## 5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Correlacionando os fatores de institucionalização com os dados obtidos na pesquisa, é possível concluir que a UCIP não possui um processo de institucionalização consolidado. Um dos fatores determinantes para isso é o pouco tempo de instalação e funcionamento da organização. Essa posição é manifestada nas entrevistas de representantes das categorias de colaborador, parceiro e dirigente e se expressa em termos como “muito jovem”; “é ainda um bebê”; “ainda estamos engatinhando”, “todo início é uma construção que dar-se-á ao longo do tempo”, “falta muito para ser o que queremos”. Um outro fator interveniente, no baixo nível de institucionalização da UCIP, pode estar relacionado ao fato de que o campo organizacional das universidades corporativas, não está ainda consolidado, também em decorrência de sua existência recente.

Japperson (1999), ao tratar dos graus de institucionalização, já havia apontado o tempo de instituição da organização e sua integração dentro de uma estrutura com princípios e regras comuns, como determinantes do seu grau de institucionalização. Nessa última perspectiva, a UCIP teria seu processo de institucionalização facilitado, à medida que integra e se articula com a Federação de Indústrias, SESI, SENAI e IEL, instituições já consolidadas. Entretanto, tal não se verifica, possivelmente porque o campo organizacional das universidades corporativas, conforme a concepção de Griffith e Nardelli (2003), também não esteja institucionalizado, em razão de seu pouco tempo de existência no Brasil. Nesse sentido, o campo organizacional das UCs não tem princípios e regras comuns, suficientemente consolidados, que dêem sustentação aos processos de institucionalização das universidades corporativas e, neste caso particular, da UCIP.

As informações estruturadas no item anterior permitem concluir que a UCIP é uma organização que aprende conforme o conceito proposto por Matheus e Candy (1999), à medida que os colaboradores, grupos e em decorrência a instituição estão continuamente aprendendo. Pode-se fazer tal inferência à medida que se verifica que a organização cria oportunidades de aprendizagem contínua, promove o diálogo intraorganização e com as demais

organizações que integram seu campo organizacional, especialmente através dos Grupos Consultivos, busca e compartilha informações intra-organização e com outras organizações, empodera as pessoas, embora que com limites, mediante a construção de visão comum e conecta a organização com seu entorno, especialmente o setor produtivo industrial. Destaca-se que embora a UCIP atue como uma organização que aprende, não tem este conceito explicitado em sua doutrina.

A pesquisa apresenta uma grande diversidade de estratégias de aprendizagem utilizadas na UCIP, tanto formais, quanto informais, em nível individual e grupal. Dentre as estratégias formais, os entrevistados informaram a participação em cursos e outros eventos educativos patrocinados pela UCIP e pelas instituições mantenedoras – SESI, SENAI, IEL e Federação das Indústrias do Estado da Paraíba. No tocante à aprendizagem informal, foram identificadas estratégias de auto-aprendizagem, compartilhamento de informações e *mentoring*. A diversidade de estratégias apresentadas indica que a UCIP influencia e apóia o processo de aprendizagem de seus membros, mediante ações de suporte e estímulo, conforme sugere Pantoja (2004). Registre-se, contudo, que não foi possível identificar a preponderância de uma estratégia em especial.

No que diz respeito à aprendizagem grupal, merece destaque a percepção, por um número significativo de entrevistados, de que os Grupos Consultivos são grupos de aprendizagem, ou comunidades de prática, conforme o conceito apresentado por Boud e Middleton (2003), à medida que são organizados a partir da necessidade de estruturar um conjunto de conhecimentos de um dado domínio, que dêem suporte a um programa de formação ou curso específico, como ocorreu na área de gás; compartilham informações em torno desse domínio, quando da formatação e acompanhamento dos cursos ou programas, adequando-os às necessidades dos clientes; constroem uma prática comum, compartilhando recursos, experiência e ferramentas.

Essa concepção dos conselhos consultivos como grupos de aprendizagem, implica reconhecer que nessa estratégia de aprendizagem, a UCIP atinge praticamente toda a cadeia produtiva na qual opera para prestar

serviços educativos, visto que os grupos consultivos, estruturados, de uma maneira geral, a partir de um dado setor produtivo, envolvem pessoas que representam a UCIP, os mantenedores, os provedores de conhecimento tradicionais como universidade e institutos de pesquisa, sindicatos, empresas, alunos, Governo. Nesse sentido, a UCIP segue a perspectiva de abrangência do foco das universidades corporativas, conforme o proposto por Meister (1999), à medida que atinge parceiros, clientes e fornecedores em suas ações de formação.

Ainda é possível deduzir que a estratégia de aprendizagem, que ocorre por meio dos Grupos Consultivos, produz impactos em diversos fatores de institucionalização, conforme o Modelo de Esman e Blaise (BLAISE apud SOUZA, 1996), à proporção que o líder da UCIP neles se expressa e participa ativamente; nesses grupos é discutida a doutrina e feita a concepção e o monitoramento do programa, indicando os ajustes necessários aos projetos que são desenvolvidos. As atividades desses grupos propiciam o estabelecimento e fortalecimento de vínculos da UCIP, no Campo Organizacional onde se situam sob o ponto de vista funcional e de capacitação para o desenvolvimento e oferta de produtos educacionais; os grupos são, ao mesmo tempo, espaço para transações e trocas, especialmente, com as cadeias produtivas para as quais presta serviços.

No tocante aos processos de aprendizagem, dado o potencial que os grupos consultivos apresentam para o processo de institucionalização, sugere-se que seu modelo conceitual e de operação sejam sistematizados, de modo a compartilhá-los com outras organizações que aprendem.

Se considerado o fator liderança, conforme o proposto por Quintela (2005), como aquela que auxilia a organização a analisar o passado e construir o futuro, expressando claramente a visão da organização e os meios para alcançá-la, a partir das entrevistas, é possível dizer que a UCIP apresenta condições excepcionais para institucionalização. O líder apresenta os cinco fatores de liderança indicados no Modelo de Esman e Blaise (BLAISE apud SOUZA, 1996): viabilidade política, *status* profissional, competência organizacional, distribuição de papéis e continuidade. É reconhecido por todos os entrevistados; tem condições de poder político formal e real na condição de

Presidente da Federação das Indústrias da Paraíba; integra-se na formulação da doutrina e constrói com colaboradores uma visão comum; acompanha de perto as ações da UCIP, aferindo resultados; promove ações com vistas à consolidação de vínculos e estabelece transações com as cadeias produtivas, Governo Estadual e Federal e no âmbito do Sistema Indústria. Além disso, o líder engaja-se em processos de aprendizagem contínua.

No tocante à doutrina, verifica-se que embora com expressões diferentes, praticamente todos os entrevistados, nas categorias de colaborador, parceiro e dirigente, compartilham da missão e visão da UCIP como alavancadora do desenvolvimento industrial do Estado da Paraíba, mediante o desenvolvimento de competências. Há, contudo, que considerar os limites apontados quanto às oportunidades de discussão da missão e visão, depreendendo-se que não há processos e estratégias estruturadas com vistas à discussão permanente, compartilhamento e internalização da doutrina entre os colaboradores e parceiros da UCIP.

Na construção e monitoramento do programa, evidenciam-se estratégias ricas sob o ponto de vista da participação, desde a da demanda, feita através de reuniões na Federação das Indústrias, com sindicatos, com empresas, em conversas informais e nos Conselhos Consultivos, até o *design* e formatação da oferta de cursos. Entretanto, não foram encontradas evidências quanto à sistematização e registro desses processos, o que permite dizer que carece de aprimoramento. No tocante, especificamente, ao monitoramento do programa, as informações das entrevistas indicam pouca sistematização e necessidade de melhoria.

O item recursos é aquele onde há menor consenso entre a percepção dos entrevistados, nas categorias “colaborador” e “dirigente”. Isso pode decorrer, entre outros fatores, pelo modelo de compartilhamento, que dificulta a visibilidade entre o que é efetivamente aportado para a UCIP e aquilo que os mantenedores entendem que foi disponibilizado, em especial no tocante aos recursos humanos. Entretanto, não foram encontradas evidências quanto à existência, na UCIP, de informações consistentes e estruturadas que possibilitem a alocação de mais recursos. De outro lado, o modelo de compartilhamento possibilita vantagens excepcionais no que se refere à



estrutura física e recursos tecnológicos que são aportados pelas instituições mantenedoras e parceiros. No campus da UCIP, entre outros, estão instalados o Centro de Tecnologia e Inovação Industrial do SENAI - CEFET, a Rede Paraíba *Design*. Esse compartilhamento físico enseja a troca de bens e serviços e as transações entre a UCIP e as demais organizações.

O fator estrutura interna, conforme o Modelo de Esman e Blaise (BLAISE apud SOUZA, 1996) relacionado aos processos responsáveis pela eficiência, eficácia e implementação do programa da UCIP, apresenta fragilidade, possivelmente, em decorrência do modelo organizacional de compartilhamento de recursos, em especial dos recursos humanos. Se, de um lado, o compartilhamento funcional empresta valor à UCIP, à medida que ela é identificada como parte de instituições já institucionalizadas, como é o caso do SESI, SENAI, IEL e Federação das Indústrias, de outro dificulta os processos de gestão, em decorrência do acúmulo de responsabilidades e tarefas dos profissionais que prestam serviços à UCIP, concomitantemente às instituições de origem. Outro fator interveniente na fragilidade desses processos pode ser atribuído ao pouco tempo de instituição da UCIP, que por esse motivo não consolidou práticas organizacionais próprias, que na concepção de Meyer e Rowan (1999), quando consideradas efetivas são legitimadas e incorporadas por outras organizações, facilitando em decorrência a legitimação das instituições, sua estabilidade e recursos.

O fator referente a vínculos aponta o potencial de institucionalização da UCIP, que mantém articulação permanente com os mantenedores - Federação das Indústrias, SESI, SENAI e IEL Regionais - que lhes dão sustentação política, técnica e econômica. Entretanto, há que registrar a necessidade de aprimoramento apontada por alguns dos entrevistados. A UCIP possui, também, forte articulação com provedores de conhecimento, o que a capacita para a oferta de serviços educativos para os diversos setores industriais. Vínculos normativos não foram evidenciados, o que pode ser explicado pelo fato de o campo das universidades corporativas ser extremamente novo no Brasil e ainda sem consolidação.

O fator transações, conforme Esman e Blaise (BLAISE apud SOUZA, 1996), considerado como as trocas e relações da UCIP com vistas a ganhar

apoio, superar resistências, agregar valor, trocar recursos, estruturar o ambiente e transferir normas e valores, também se apresenta potencialmente forte para a institucionalização da organização. Nesse item destacam-se as transações da UCIP com os setores produtivos, que são os clientes externos da UCIP e sua razão de existir. Essas transações são efetuadas, principalmente, através das ações de articulação do líder da organização junto a empresas, associações e sindicatos da Indústria da Paraíba e dos grupos consultivos, estruturados a partir setores produtivos; esses grupos possibilitam a expressão das necessidades dos clientes e a busca compartilhada de soluções para atendê-las.

À guisa de finalização do presente estudo, apresentam-se alguns aspectos limitativos da pesquisa, assim como são sugeridas ações à UCIP, bem como pesquisas que poderão aprofundar questões aqui enunciadas.

Cabe enfatizar que este estudo configura-se de caráter exploratório, portanto eivado em sua concepção, da possibilidade de limites, que se apresentaram no decorrer do processo de pesquisa. A primeira limitação apontada é de caráter conceitual e diz respeito à área de conhecimento que trata das Universidades Corporativas e aos poucos estudos de caráter acadêmico existentes. Sob o ponto de vista metodológico, o tamanho e as características do universo pesquisado também são apontados como limitativos, visto que, se trata de um único caso, com fontes de informação reduzidas, à medida que o modelo de gestão de compartilhamento de recursos existente na UCIP diminuiu o número de entrevistas entre os colaboradores. Enfatiza-se ainda, que nos estudos institucionais, o fator tempo é um forte determinante do grau de institucionalização das organizações; nesse sentido, de certo modo, os resultados encontrados foram preditos pelo fator tempo, visto que a UCIP é uma organização de criação e instalação recente, o que determina seu nível de institucionalização.

No tocante ao grau de institucionalização da UCIP, tendo como referência o fator tempo, sugere-se à organização um acompanhamento com perspectiva histórica, referenciado em seus instrumentos de planejamento estratégico ou operacional. Dessa forma, a partir de períodos demarcados de

tempo será possível analisar e refletir sobre o processo de institucionalização da organização, estabelecendo estratégias de intervenção.

Quanto aos processos de aprendizagem encontrados na UCIP, dado o potencial que os grupos consultivos apresentam para o processo de institucionalização, sugere-se que seu modelo conceitual e de operação seja sistematizado, de modo a compartilhá-lo com outras organizações que aprendem, em especial, com universidades corporativas; dessa forma, a UCIP estará contribuindo para a institucionalização do campo organizacional das UCs.

Sugere-se também à UCIP rever o processo de construção e monitoramento do programa, de modo a suprir lacunas apontadas pelos entrevistados, no tocante à sistematização, aprofundamento e formalização.

Aponta-se, também, atenção por parte da UCIP, quanto ao processo de articulação com seus mantenedores de modo a diluir barreiras decorrentes da percepção de competidora, com aquelas organizações, ou mesmo decorrentes do desconhecimento das ações da UCIP. Na mesma perspectiva, merece análise acurada o processo de compartilhamento de recursos, de modo a potencializar os pontos positivos e neutralizar os negativos.

Estudos que possam colaborar para o estabelecimento de referencial teórico-conceitual, que estruture possíveis modelos de universidade corporativa, são essenciais para a configuração e consolidação desse campo de conhecimento.

O modelo conceitual e metodológico utilizado, que propõe uma relação de simetria entre as práticas de aprendizagem desenvolvidas na UCIP e os serviços de aprendizagem que oferece aos seus clientes, requer aprofundamento que valide as relações de determinação entre eles.

O acréscimo da variável *aprendizagem organizacional* aos fatores de institucionalização propostos no modelo de Esman e Blaise (BLAISE apud SOUZA, 1996) pode enriquecer a análise de organizações, cujo negócio é produzir aprendizagem. Entretanto, é necessário o desenvolvimento de estudos que possibilitem estabelecer se esta é uma variável preditora para o sucesso da organização.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, A. C. Atividades de ensino e aprendizagem, nas corporações brasileiras: alguns fundamentos teóricos e políticos. In: **Educação Corporativa** – contribuição para a competitividade. Brasília: MDIC, 2004.

AGUILAR, M.J.; ANDER-EGG, E. **Avaliação de serviços e programas Sociais**. Petrópolis: Vozes, 1994.

ARGYRIS, C. **Organizational Learning II**. Theory, method and practice. Reading, MA: Addison-Weley, 1996.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDR, F. **O Método nas ciências naturais e sociais** - Pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo:Thomson, 2002.

BARBOSA, A.C.Q. e Cols. Competências Organizacionais: O Discurso e a Prática na Gestão de Pessoas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 2002, **Anais**

BARNET, R. Learning to work and working to learning. In: **Understanding learning at work**, cap. 3, London: Rouledge, 1999.

BASTOS, A.V.; LIMA, A. **Educação continuada em contextos organizacionais** – ECCO 1 e 2. Brasília: SESI Nacional, 2002

BITENCOURT, C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v.44, n.1, p.58-69, 2004.

BORGES-ANDRADE, J.; PANTOJA, M. G. Contribuições teóricas e metodológicas da abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e sua transferência na organização. **Revista de Administração Contemporânea**, v.8, n. 4, 2004.

BOUD, D.; MIDDLETON, H. Learning from others at work: communities of practice and informal learning. **Journal of workplace Learning**, v.15, n. 5, 2003.

\_\_\_\_\_; GARNICK. Understanding Learning at work. Cap.1, London: Rouledge, p.1-11

CAMPOS, R. A terceira revolução industrial. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 4/07/1999. Disponível em: <http://www.race.nuca.ie.ufrj.br/jornal/c/campos1.doc>

CARNOY, M. **A Educação na América Latina está preparando sua força de trabalho para as economias do século XXI?** Brasília: UNESCO, 2004.

CARVALHO, R. P. **Universidade corporativa: uma nova estratégia para a aprendizagem organizacional**. Santa Catarina, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da UFSC. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/5559.pdf>.

CASE, C. The changing contexts of work. In: **Understanding learning at work**, cap. 2, London: Rouledge, 1999.

DELORS, J. **Educação um tesouro a descobrir** – Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI. São Paulo: Cortez, UNESCO, MEC, 2000.

EBOLI, M. Educação e modernidade nas organizações: o desafio de implantar sistemas educacionais competitivos. In: **Coletânea de artigos Universidades Corporativas**. São Paulo: Schumakler, 1999.

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

FERNANDES, G. **Análise comparativa entre a Universidade corporativa da Caixa e o Modelo de Meister**. Santa Catarina, 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/16305.pdf> .

FLEURY, M.T.L.; Fleury, A.C.C. Alinhando Estratégias e Competências. In: **Revista de Administração de Empresas**, col. 44, n.1, 2003.

FORMIGA, M. Da educação a distância à educação corporativa: o que está acontecendo nas empresas e escolas do Brasil. In: **Educação Corporativa – contribuição para a competitividade**. Brasília: MDIC, 2004.

FREITAS, C.A.S. **Aprendizagem, isomorfismo e institucionalização: o caso da atividade de auditoria operacional do Tribunal de Contas da União**. Brasília: UnB, 2005.

GALA, P. A Teoria Institucional de Douglass North. **Revista de Economia Política**, v 23, 2, p. 89-105, 2003.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GRIFFITH, J.J.; NARDELLI, A.M.B. Modelo teórico para a compreensão do ambientalismo empresarial do setor florestal brasileiro. In: **Ver Árvore**, n.6. Viçosa: 2003.

GUIMARÃES, T.A.; CARTAXO, M.A. Aprendizagem e Cultura nas Organizações: um Estudo em uma organização Militar. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, 2002, Recife. **Anais** Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002.

HOLMAN, D.; HEPITROPAKI, O; FARNIE, S. Understanding learning strategies in the workplace: a factor analytic investigation. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 74, p. 675-681, 2001.

HUBERMAN, A. M. **Como se realizam as mudanças em educação**. São Paulo: Cultrix, 1973.

ILLERIS, K. Workplace learning and learning theory. **Journal of workplace learning**, v.15, n. 4, p. 167-178, 2003.

JAPPERSON, R. I. Instituições, aspectos institucionais e institucionalismo. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. **El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional**. México: Fondo de Cultura Econômica, 1999.

KIPNIS, B. **Elementos do processo de pesquisa – EPP Seleção**. Brasília: SESI Nacional, 2002.

LAPASSADE, G; Loiran, R. **Chaves da Sociologia**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1972.

LOBO, T. Avaliação de processos e impactos em programas sociais: algumas questões para reflexão. In: **Avaliação em políticas sociais: uma questão em debate**. São Paulo: Cortez, 1998.

LUDKE, M. A.; MARLI, E.D. **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MACHADO-DA-SILVA, C.L; GONÇALVES, S.A. Nota Técnica: A Teoria Institucional. In: **Handbook de Estudos Organizacionais**, v.1, Atlas, 1998.

MAcNAMRA, Carter. **Mentoring**. Disponível em: <<http://www.managementhelp.org/guiding/mentrng/mentrng.htm>>. Acesso em: 16.03.2006.

MATTHEUS, J.H.; CANDY, P.C. New dimensions in the dynamics of learning and knowledge. In: **Understanding learning at work**, cap. 4, London: Roulledge, 1999.

MDIC. **Educação Corporativa – Contribuição para a Competitividade**. Brasília, 2004.

MEC. **Diretrizes Curriculares**. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/Sesu/cursos/default.shtm>>.

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

MEYER, W.J.; ROWN, B. Organizações institucionalizadas: a estrutura formal como mito e cerimônia. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. **El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional**. México: Fondo de Cultura Econômica, 1999.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez, 2001.

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

PANTOJA, M.J. **Estratégias de aprendizagem no trabalho e percepções de suporte à aprendizagem contínua – uma análise multinível**. Brasília, 2004. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade de Brasília.

\_\_\_\_\_; BORGES-ANDRADE, J. E. Contribuições Teóricas e Metodológicas da abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e sua transferência nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 4, 2004, p.115-138.

PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 1999

POZO, J. I. **Aprendizes e Mestres – A nova Cultura da aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

POWELL, W.; DIMAGGIO, P. **El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional**. México: Fondo de Cultura Económica, 1999.

QUINTELA, H.M; DANTAS, M.A.M; CONFORT, B. **Competitividade, Gestão Estratégica e Práticas de Liderança**. Disponível em: [www.producao.uff.br/repep/RelPesq\\_v5\\_2005\\_9](http://www.producao.uff.br/repep/RelPesq_v5_2005_9)

RESTREPO, M. C.; ROSERO, X. X. Teoría Institucional y proceso de internalización de las empresas colombianas. Universidad ICESI. Estudios Gerenciales, p.103-123.

REY, G. **Pesquisa qualitativa em Psicologia**. São Paulo: Thomson, 2002.

ROMERO, J. Los nuevos institucionalistas: sus diferencias, sus cercanías. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. **El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional**. México: Fondo de Cultura Económica, 1999.

SENADO FEDERAL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 2002.

SHEEHAN, M. J. Learning as the construction of a new reality. In: **The Journal of Workplace Learning**, v.16, n. 3, p. 179-196, 2004.

SESI. **Experiência de formação corporativa continuada e a distância**. Brasília: SESI Nacional, 2000.

SILVA, S.M. **A gestão das competências organizacionais em empresas da cadeia de valor para o provimento de telefonia celular de 3ª Geração (3G)**. São Paulo, 2002. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

SONNENTAG, S.; NIESSEN, C.; OHLY, S. Learning at work: training and development. In: COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. T. (Ed.). **International Review of Industrial Organizational Psychology**, 19, p. 249-289. London: John Wiley and Sons, 2004.

SOUZA, E.C.L. **Escolas de Governo do Cone Sul: Estudo Institucional INAP (Argentina) e da ENAP (Brasil)**. Brasília, 1996. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade Flacso, Universidade de Brasília.

TARAPANOFF, K. Panorama da Educação corporativa no contexto internacional. In: **Educação Corporativa – contribuição para a competitividade**. Brasília: MDIC, 2004.

VARGAS, M. R.M. Universidade Corporativa: diferentes modelos de configuração. In: **Revista de Administração**, São Paulo: v.38, n. 4, p.373-379, 2003.

YIN, K.Robert. **Estudo de caso – Planejamento e método**. São Paulo: Artmed, 2001.

Sites :

<http://www.pnud.org.br>

[http://penta.ufrgs.br/~luis/Ativ2/mapas\\_mara.html](http://penta.ufrgs.br/~luis/Ativ2/mapas_mara.html) (19.10.2004)

<http://www.guiarh.com.br/p6.htm> (12/11/2003)

<http://www.icep.pt/empresas/DeclaracaoIEM.pdf> ( 06/12/2004)

<http://www.aacsb.edu/publications/printnewsline/NL1999/spcorporat.asp>

<http://unesdoc.unesco.org/images/0000/000018/001801e.pdf> - Relatório Faure



### ANEXO 1 – Matriz referencial para o roteiro de entrevista.

Tematização e contextualização: componentes da aprendizagem, segundo Bozo (1999).		
Roteiro para elaboração da entrevista		
Condições de aprendizagem nas organizações que aprendem	Processos de aprendizagem: formal, informal, individual e grupal	Conteúdos/Institucionalização
<p>A UCIP oferece oportunidades de aprendizagem contínua para seus colaboradores:</p> <p>As oportunidades são oferecidas indistintamente a todos os colaboradores?</p> <p>As oportunidades são oferecidas ao grupo consultivo e demais órgãos auxiliares da administração?</p> <p>As oportunidades de aprendizagem são oferecidas a pessoas e instituições fora da UCIP</p> <p>Promove e estimula o compartilhamento de informações? Como? Que tipo de informações</p> <p>Promove o empoderamento das pessoas construindo uma visão coletiva? Como?</p> <p>Estimula a articulação com outras organizações para a troca de informações e conhecimento? Quais?</p> <p>A UCIP promove grupos de aprendizagem</p>	<p>A UCIP oferece aos seus colaboradores oportunidades de aprendizagem como cursos, palestras, seminários?</p> <p>Quem participa?</p> <p>Quando há necessidade de uma nova informação ou conhecimento, que estratégias utiliza para buscá-lo: livros, manuais, Internet, conversa com colegas, com o coordenador ?</p> <p>Há uma pessoa que considerada como mentor, a quem se dirige quando tem dúvidas ou dificuldades? Quem?</p> <p>Existem grupos de aprendizagem organizados? Quem participa?</p>	<p>O líder da UCIP participa de processos de aprendizagem? De que forma?</p> <p>A UCIP promove oportunidades para construir, discutir e disseminar a missão, visão e valores da organização? Como? Quem participa?</p> <p>Existem oportunidades para construção, discussão e monitoramento do programa em comum? Como? Quem participa?</p> <p>A UCIP promove oportunidades de aprimoramento da gestão? Como? Em que áreas? Quem participa?</p> <p>A UCIP mantém relações com outras organizações provedoras de conhecimento (universidades, pesquisadores), inclusive permutando oportunidades de aprendizagem? Como?</p> <p>A UCIP mantém articulações com outras UCs, ou entidades relacionadas à UCs, como ABEC, inclusive permutando conhecimento e troca de aprendizagem?</p> <p>A UCIP mantém articulação com as cadeias produtivas às quais presta serviços? Como?</p> <p>A UCIP promove oportunidades de aprendizagem para representação e <i>advocacy</i></p>

**ANEXO 2.1 – Roteiro para entrevista: colaboradores da UCIP**

Identificação do entrevistado: nome, idade, tempo de atividade na UCIP, área em que atua.

1. Como surgiu a idéia de criação da UCIP?
2. A UCIP oferece oportunidades de aprendizagem contínua para seus colaboradores? Quem participa?
3. As oportunidades são oferecidas ao grupo consultivo e demais órgãos auxiliares da administração?
4. A UCIP promove e estimula o compartilhamento de informações? Como? Que tipo de informações?
5. Estimula a articulação com outras organizações para a troca de informações e conhecimento? Quais?
6. A UCIP promove grupos de aprendizagem? Quem participa?
7. A UCIP oferece aos seus colaboradores oportunidades de aprendizagem como cursos, palestras e seminários? Quem participa?
8. Quando você tem necessidade de uma nova informação ou conhecimento, que estratégias utiliza para buscá-lo: livros, manuais, Internet, conversa com colegas, com o coordenador?
9. Você tem uma pessoa que considera seu mentor, a quem se dirige quando tem dúvidas ou dificuldades? Quem?
10. O líder da UCIP participa de processos de aprendizagem? De que forma?
11. A UCIP promove oportunidades para construir, discutir e disseminar a missão, visão e valores da? Como? Quem participa?
12. Existem oportunidades para construção, discussão e monitoramento do programa e projetos da UCIP? Como? Quem participa?
13. A UCIP promove oportunidades de aprimoramento da gestão? Como? Em que áreas? Quem participa?

14. A UCIP mantém relações com outras organizações provedoras de conhecimento (universidades, pesquisadores), inclusive permutando oportunidades de aprendizagem? Como?
15. A UCIP mantém articulações com outras UCs, ou entidades relacionadas à UCs, como ABEC, inclusive permutando conhecimento e troca de aprendizagem?
16. A UCIP mantém articulação com as cadeias produtivas às quais presta serviços? Como?
17. A UCIP promove oportunidades de aprendizagem para representação e *advocacy*? Quem participa?

**ANEXO 2.2 – Roteiro para entrevista: dirigentes da UCIP**

Identificação do entrevistado: nome, idade, cargo.

1. Como surgiu a idéia de criação da UCIP?
2. Qual a missão da UCIP
3. O senhor (a) participa de discussões com colaboradores sobre a missão, visão e planos da UCIP?
4. Acompanha o desenvolvimento das ações da UCIP, analisando com os colaboradores e parceiros os resultados alcançados? Como?
5. Como são providos os recursos para manutenção da UCIP (físicos, financeiros, humanos e tecnológicos? Considera-os adequados?
6. A UCIP oferece aos seus colaboradores oportunidades de aprendizagem como cursos, palestras e seminários? Quem participa? O senhor participa?
7. O senhor (a) estimula e faz articulação com outras organizações para a troca de informações e conhecimento (outras UCs, Universidades)?
8. O senhor (a) mantém, em nome da UCIP, articulação com as cadeias produtivas às quais a UCIP presta serviços? Como?
9. O senhor representa os interesses da UCIP junto a outras organizações (dentro e fora do Sistema Federação/CNI) Quais? Como?
10. Os cursos e atividades oferecidos pela UCIP atendem às necessidades da indústria da Paraíba? Como? Se não, por que não?

**ANEXO 2.3 – Roteiro para entrevista: parceiros**

Identificação do entrevistado: nome, idade, instituição, cargo.

1. O senhor (a) sabe como surgiu a idéia de criação da UCIP? Quem foi o idealizador? Quem lidera as ações da UCIP?

2. Sabe qual a missão da UCIP?

3. O senhor (a) participa ou já participou de discussões sobre a missão, visão e planos da UCIP?

4. Acompanha o desenvolvimento das ações da UCIP, analisando os resultados alcançados? Como?

5. Sabe se a UCIP mantém relações com outras organizações provedoras de conhecimento (Universidades, institutos de pesquisa) para o desenvolvimento de suas ações? Essa articulação contribui para a eficiência e eficácia da UCIP?

6. Sabe se a UCIP mantém articulação com empresas e sindicatos para identificar necessidades de formação e montar os seus programas?

7. Acha que os cursos e programas oferecidos pela UCIP atendem às necessidades da indústria da Paraíba? Se sim, como? Se não, por quê? Como fazer para atender?