



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA DA
INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO (FACE)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

RICARDO CASTRO JESUÍNO DA SILVA

**Construção e Validação de Escala de Mudança
Organizacional Causada pela Implantação de
Universidade Corporativa**

Brasília - DF
2006

RICARDO CASTRO JESUÍNO DA SILVA

**Construção e Validação de Escala de Mudança
Organizacional Causada pela Implantação de
Universidade Corporativa**

Dissertação de mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação, da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Gestão Social e Trabalho.

Orientadora: Prof. Dra. Maria de Fátima Bruno-Faria

**Brasília - DF
2006**

RICARDO CASTRO JESUÍNO DA SILVA

**Construção e Validação de Escala de Mudança
Organizacional Causada pela Implantação de
Universidade Corporativa**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APROVADA PELA SEGUINTE COMISSÃO
EXAMINADORA:**

PROF^a. DR^a. MARIA DE FÁTIMA BRUNO-FARIA (ORIENTADORA)

PROF^a. DR^a. MIRAMAR RAMOS MAIA VARGAS (EXAMINADORA)

PROF. DR^a. MARIA JÚLIA PANTOJA (EXAMINADORA)

*À minha esposa Cláudia
que desde o primeiro momento incentivou-me a
realizar esta tarefa.*

*Aos meus super pais
Waldir Jesuíno da Silva (in memorian) e
Glícia Castro Jesuíno da Silva (in memorian) e a
minha mais do que mãe Hercinia Scafutto Jesuíno da Silva
por sempre terem me incentivado
a buscar o caminho do saber.*

*Aos meus irmãos
Juliana e Rodrigo pelo
carinho, compreensão e amor que sempre
demonstraram.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me dado a força necessária para trilhar, mais uma vez, a estrada do saber.

À minha querida professora Fátima Bruno-Faria, que desde a primeira vez que a procurei incentivou-me na realização desta árdua tarefa que é buscar o conhecimento. E jamais deixou de acreditar que eu seria capaz de chegar ao fim deste mestrado com louvor.

As minhas especiais professoras examinadoras Miramar Ramos Vargas e Maria Júlia Pantoja que sempre se mostraram prontas a ajudar-me quando solicitei.

A professora Elaine Neiva pelo envio de materiais que tanto me ajudaram na elaboração da minha dissertação.

Ao professor Tomás, que desde o início acreditou que eu seria capaz de conquistar mais esta etapa que por mim foi almejada.

Aos amigos e amigas do mestrado, pela a confiança que demonstraram quando mesmo sem me conhecerem elegeram-me seu representante no colegiado.

A Sonária, ao João e a Luciana funcionários (as) da secretaria da pós-graduação em Gestão Social e Trabalho, pelo carinho e a presteza que sempre atenderam as minhas solicitações.

A minha grande amiga e incentivadora Joana D'Arc que me abriu as portas da UniSESI para a realização desta pesquisa.

Ao corpo técnico da UniSESI e da CNI , em especial a Genesi, Carla Dutra e Roberto , que fizeram tudo que estava ao seu alcance para que a quantidade de respondentes fosse alcançada e a pesquisa obtivesse o êxito desejado.

Aos respondentes da pesquisa por terem dispensado parte do seu tempo para ajudar-me a realizar mais esta meta por mim traçada, terminar o mestrado.

Ao Sr. Paulo Caborne pela presteza com que atendeu as solicitações que lhes foram feitas.

*“A coisa
mais bonita sobre aprender
é que ninguém pode tirar isso de você”.*

B.B. King

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo principal identificar mudanças organizacionais percebidas a partir da introdução de uma universidade corporativa. Para isso, foram revisados estudos sobre universidade corporativa e mudança organizacional. Realizou-se um estudo de caso no Serviço Social da Indústria (SESI), com uma amostra composta por 302 profissionais que participaram de alguma ação educacional promovida pela Universidade Corporativa da Instituição, criada em 2003. Optou-se por construir e validar um instrumento destinado a avaliar a percepção de mudança organizacional causada pela implantação de uma universidade corporativa. Os itens do instrumento foram criados a partir da literatura científica sobre o tema, de entrevistas com especialistas na área e com profissional responsável pela Universidade Corporativa na Instituição. Os itens foram submetidos às análises semânticas e de juizes e, posteriormente, foram realizadas análises fatorial e de consistência interna dos itens, a fim de verificar a sua estrutura fatorial. Foram extraídos quatro fatores que, após confronto com a literatura da área, foram denominados: foco no modelo de gestão por competências; aumento da visibilidade interna e externa da organização; estímulo à educação continuada; estabelecimento de parcerias entre organizações e instituições de ensino. Tais fatores explicam 58,37% da variância referente às mudanças que ocorrem nas organizações que adotam esta nova prática educacional. O instrumento foi denominado Indicadores de Mudança Organizacional provocada pelas Universidades Corporativas (IMUC) e poderá se constituir em uma ferramenta útil de gestão no contexto organizacional. Vários estudos foram sugeridos, a fim de contribuir para o avanço de conhecimentos sobre o tema, especialmente indicadas novas aplicações do instrumento que possibilitem confirmar a estrutura fatorial apresentada neste estudo.

Palavras chaves: universidade corporativa, percepção de mudança, mudança organizacional.

ABSTRACT

This present study has had as the mainly objective identify organizational changing perceived up to an introduction of a corporate university. Studies about this corporate university and organizational changing were revised. It was made a study of case in Industry Social Service (SESI) with a sample composed by 302 professionals whom participated on any educational action promoted by corporate university of institution, created in 2003. It was opted for building and validating an instrument destined to evaluate a perception of organizational changing caused by the introduction of the corporate university. The items of this instrument were created up to the scientific literature about the subject, according to interviews with specialists in this area and with the one who is in charge of the corporate university in the Institution. The items were also subjected to semantic analysis and judges, and subsequently, factorial analysis and items internal consistence analysis were done to verify its factorial structure. After confrontation it with the literature in the area we could get four factors called: focus in the management model by competence; increase of visibility (internal and external) of the organization; encouragement to continued education; establishment in pairs between organizations and teaching institutions. Those factors explain 58.37% of variance which refers to some changes that may occur in the organizations that adopt this new educational practice. This instrument was called organizational changing indicators (caused by the corporate universities - IMUC) and it may turn in a manager usable tool in an organizational context. A lot of studies were suggested in order to contribute to the progress of knowledge about this subject, specially indicated new applications of the instrument that facilitate to confirm a factorial structure shown in this study.

Key words: corporative university, organizational change, change perception.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Fator 1 - Foco no Modelo de Gestão por competências	65
Tabela 2: Fator 2 - Aumento da visibilidade interna e externa da Organização.....	66
Tabela 3: Fator 3 - Estímulo a educação continuada.....	67
Tabela 4 : Fator 4 – Estabelecimento de parcerias entre organização e instituições de ensino.....	68
Tabela 5: Estrutura Fatorial completa da escala utilizada.....	69
Tabela 6: Médias e Desvio-padrão dos fatores.....	71

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tempo de Serviço.....	44
Gráfico 2: Faixa etária.....	45
Gráfico 3: Escolaridade.....	45
Gráfico 4: Cargos.....	46
Gráfico 5: Estimativa do número de fatores.....	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Conceitos de universidade corporativa.....	23
Quadro 2: Definições teóricas sobre mudança organizacional.....	32
Quadro 3: Tipos de mudança organizacional.....	34
Quadro 4: Etapas da pesquisa.....	41
Quadro 5: Roteiro de entrevistas.....	47
Quadro 6: Vinculação das ações educacionais a estratégia da Organização	57
Quadro 7: Estabelecimento das parcerias entre a Organização e instituições de ensino.....	58
Quadro 8: Foco no modelo de gestão por competências	58
Quadro 9: Aumento da visibilidade interna e externa da Organização	58
Quadro 10: Estímulo à educação continuada.....	59

SUMÁRIO

1 – Introdução.....	13
1.2 - Problema de pesquisa.....	14
1.3 - Objetivos	15
1.3.1 – Objetivo geral.....	15
1.3.2 – Objetivos específicos	15
2 - Referencial teórico.....	17
2.1 - História do surgimento das universidades.....	17
2.2 - A Universidade Corporativa.....	20
2.2.1 - Universidades Corporativas: origem e objetivos.....	20
2.2.2 - Conceitos e finalidades das universidades corporativas.....	23
2.3 - Universidades Tradicionais x Universidades Corporativas.....	25
2.4 - Mudança Organizacional: contextualização.....	27
2.4.1 Mudança Organizacional: conceitos.....	29
2.4.2 - Natureza e tipologia de mudança organizacional.....	33
2.5 – Mudanças organizacionais causadas pelas universidades corporativas.....	35
3 – Metodologia.....	40
3.1 – Tipo de pesquisa.....	40
3.2 – Caracterização da organização investigada e da amostra dos participantes de todas as etapas da pesquisa.....	42
3.2.1 – Participantes da etapa de entrevistas.....	42
3.2.2 - Participantes do questionário de perguntas abertas.....	43
3.2.3 – Amostra de documentos.....	43
3.2.4 – Participantes da validação semântica e dos juízes.....	43
3.2.5 – Descrição da amostra para validação da escala.....	44
3.3 – Instrumento de coleta de dados.....	46
3.3.1 – Roteiro de entrevistas.....	46
3.3.2 – Questionário de perguntas abertas.....	47
3.3.3 – Características do instrumento de percepção de mudança organizacional diante da implantação de uma universidade corporativa.....	47
3.4 – Procedimento de coleta de dados.....	48
3.4.1 – Coleta de dados de entrevistas.....	48
3.4.2 - Coleta de dados do questionário de perguntas abertas.....	48
3.4.3 – Coleta de dados de questionários.....	48
3.5 – Análise de dados.....	49
3.5.1 – Análise dos dados das entrevistas, dos documentos e do questionário com perguntas abertas.....	49
3.5.2 – Análise dos dados dos questionários.....	51
4 – Resultados.....	53
4.1 - Resultado das entrevistas e do questionário de perguntas abertas.....	53
4.1.1 – Resultado das entrevistas.....	53
4.1.2 – Resultado da aplicação do questionário com perguntas abertas.....	55
4.2 - Resultados da análise documental.....	56
4.3 - Fatores hipotetizados e submetidos à análise semântica e de juízes.....	57

4.4 - Resultados da análise fatorial e de consistência interna dos itens.....	59
4.4.1 - Análise preliminar dos dados.....	60
4.4.2 - Análise fatorial.....	62
4.5 - Resultados da análise fatorial.....	64
Fator 1 - Foco no modelo de gestão por competências.....	64
Fator 2 - Aumento da visibilidade interna e externa da Organização.....	65
Fator 3 – Estímulo à educação continuada.....	66
Fator 4 - Estabelecimento de parcerias entre a Organização e instituições de ensino.....	67
4.6 - Resultados das estatísticas descritivas e correlações	71
5 - Discussões dos Resultados.....	72
5.1 - Resultados das análises fatoriais e do índice de consistência interna dos itens.....	73
5.1.1 - Foco no modelo de gestão por competências.....	73
5.1.2 – Aumento da visibilidade interna e externa da Organização.....	74
5.1.3 - Estímulo à Educação Continuada.....	75
5.1.4 - Estabelecimento de parcerias entre a Organização e instituições de ensino.....	76
5.2 - Discussão dos resultados das médias e desvios-padrão dos fatores da escala IMUC.....	77
6 – Considerações finais.....	79
REFERÊNCIAS.....	81
ANEXO – Instrumento de Mudança Organizacional provocada pelas Universidades Corporativas (IMUC).....	87

1 - Introdução

Mudanças organizacionais, transformações e quebra de paradigmas estes são alguns temas que estão sendo discutidos nas organizações neste século. Estas transformações têm feito com que as organizações repensem as suas práticas organizacionais e, sobretudo, têm imposto às empresas que adotem um novo conjunto de competências que sejam capazes de atender às novas regras de mercado ditadas pelo contexto atual e futuro.

Com a finalidade de atender as demandas deste novo cenário globalizado, “onde a palavra mudança é percebida pela organização como uma nova maneira de estar no mundo; isto é, a mudança organizacional significa uma nova forma de estruturar a percepção e as ações da organização quanto ao ambiente” (FISCHER; FREIRE, 2003, p.163), as empresas perceberam que uma das alternativas que poderia vir a ser adotada para participar mais efetivamente deste novo cenário é o investimento em educação. Diante disso, passaram a estimular a implantação das universidades corporativas, cuja missão é ajudar as organizações a promoverem as mudanças organizacionais que necessitam por meio do desenvolvimento de ações educacionais focadas no negócio da empresa. Sendo assim, as ações educacionais desenvolvidas pela organização passam a ser responsáveis pela geração das competências necessárias para garantir a manutenção das empresas no mercado em que estão inseridas e, sobretudo, trazem para si a responsabilidade de ajudar a organização a inovar no desenvolvimento de novos produtos que irão permitir que a empresa conquiste novos mercados.

Para Meister (1999, p.263), esta nova entidade organizacional pode ser definida como “um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender às estratégias empresariais de uma organização.” A educação corporativa vem desempenhar um importante papel na estratégia organizacional, pois, ela tem como objetivo, o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis, por meio “da criação de um ambiente de aprendizado permanente, capaz de subsidiar a busca por respostas eficazes para os novos desafios organizacionais exigidos pelo contexto atual e futuro” (QUEIROZ; FACHIN; SANTANNA, 2004, p. 2).

No entanto, autores como Dengo (2001) e Marcondes e Paiva (2001) apontam que diversas organizações que implantaram ou estão na fase de implantação de uma universidade corporativa não estão se valendo delas como se preconiza na literatura, pois não está havendo uma grande diferenciação entre as universidades corporativas e os

tradicionais centros de treinamento e desenvolvimento (T&D), ou seja, a esperada evolução das áreas de T&D da qual a universidade corporativa seria impulsionadora, está sendo menor do que se previa.

Assim sendo, no presente estudo objetivou-se construir e validar um instrumento que possibilite avaliar a percepção de mudança organizacional causada pela implantação de uma universidade corporativa, ou seja, uma escala que visa identificar como os profissionais da empresa percebem as mudanças organizacionais que aconteceram em função da implantação da universidade corporativa.

A pesquisa foi realizada no Serviço Social da Indústria (SESI), que em 2003 deu início a implantação da sua universidade corporativa, Universidade Corporativa do SESI (UniSESI), cuja missão é ser uma Organização de aprendizagem, provedora de conhecimento e competências, com vistas ao desenvolvimento de pessoas, organizações e sociedade, pautada na ética e na responsabilidade social.

A dissertação está estruturada da seguinte forma: este primeiro capítulo contém a introdução e os objetivos que são propostos para a pesquisa. O segundo capítulo traz o referencial teórico para propiciar uma compreensão de universidade corporativa e mudança organizacional. O terceiro capítulo discorre acerca da metodologia proposta para investigar a percepção de mudança organizacional causada pela introdução das universidades corporativas. O quarto capítulo apresenta os resultados obtidos após as diversas análises realizadas e a aplicação da escala. O quinto capítulo apresenta as discussões dos resultados obtidos. O último capítulo apresenta as considerações finais e a proposição de uma agenda de estudos sobre o tema.

1.2 - Problema de pesquisa

A adoção das universidades corporativas como estratégia para o desenvolvimento profissional dos trabalhadores e aumento das vantagens competitivas das organizações ainda é uma prática muito nova no Brasil. Por isso, não foi encontrado instrumento que possibilitasse identificar mudanças organizacionais provocadas pela implantação de uma universidade corporativa.

A identificação de como os trabalhadores que atuam nas mais diversas organizações percebem as mudanças geradas pela adoção desta nova forma educacional,

pode contribuir para avaliar se as mudanças pretendidas pela organização realmente ocorreram.

Diante do que foi exposto nos parágrafos anteriores surge o problema de pesquisa que foi alvo deste estudo que é: como identificar a percepção das mudanças organizacionais causadas pela implantação de uma universidade corporativa? A seguir serão apresentados os objetivos da pesquisa.

1.3 - Objetivos

1.3.1 – Objetivo geral

As organizações atualmente estão cada vez mais preocupadas em manterem-se competitivas, em conquistar novos mercados e, principalmente, em “qualificar e educar os trabalhadores” (EBOLI, 2004, p. 1). E, muitas destas organizações têm se valido da implantação de universidades corporativas para desenvolverem em seus colaboradores as competências que necessitam e, ao mesmo tempo, realizarem as transformações que contribuem para a sua sobrevivência e a conquista de novos mercados.

A presente pesquisa teve como objetivo geral a construção e validação de uma escala de medida de mudança organizacional causada pela implantação de uma universidade corporativa.

1.3.2 – Objetivos específicos

Para que o objetivo geral desta pesquisa fosse atendido buscou-se realizar os seguintes objetivos específicos:

- Verificar as características e os objetivos da universidade corporativa que a organização implantou.
- Construir e validar uma escala de percepção de mudança organizacional causada pela implantação de uma universidade corporativa.
- Identificar as percepções de profissionais da empresa quanto às mudanças geradas pela implantação da universidade corporativa.

- Identificar se há correlação entre a variável dependente (percepção de mudança organizacional frente implantação de uma universidade corporativa) e as variáveis demográficas (sexo, escolaridade, tempo de serviço na organização, função/cargo).

2 - Referencial teórico

2.1 - História do surgimento das universidades

De acordo com Charle e Verguer (1996), as universidades tradicionais tiveram sua origem no Século XII, mas desde a antiguidade já existiam centros de aprendizagem. Na Grécia, as escolas de Pitágoras, de Platão e de Aristóteles se aproximaram mais do conceito de Universidade.

As principais características das Universidades medievais são:

o caráter conservador, o espírito universalista, o regime de internato, as aulas orais e a defesa da tese ao final dos estudos. Sua tônica estava voltada para a pesquisa do saber em si, o saber desinteressado. Com a Revolução Industrial e a consolidação do modo de produção capitalista, surgiram exigências de especializações e técnicas que se ajustassem à nova divisão social do trabalho. Pouco a pouco as universidades se transformaram no lugar apropriado para conceder a permissão do exercício das profissões por meio do reconhecimento de títulos e diplomas conferidos por órgão de classes governamentais (GOMES, 2004, p. 3).

Tomando por base esta visão pós-revolução industrial, a universidade passa a ser vista como difusora de conhecimentos, pois é a partir dela que se pode ter contato sistemático com a cultura universal.

Ao se observar a história da educação brasileira, ver-se-á que desde os primeiros tempos coloniais, sempre esteve ausente uma diretriz que ordenasse seu sistema de ensino em todos os níveis. A educação superior da Colônia Portuguesa só vai se transformar com a chegada da Corte em 1808, quando são criadas as primeiras instituições de ensino superior no Brasil. “Com a Independência, reaparece a idéia de universidade nos debates travados pelos homens ilustrados” (YAZBECK, 1999, p. 181).

Anísio Teixeira, Reitor interino da Universidade do Distrito Federal (RJ), em seu discurso pronunciado em 31 de julho de 1935, deixa bem claro o papel que as universidades devem exercer perante a sociedade:

[...] A universidade é, pois, na sociedade moderna, uma das instituições características e indispensáveis, sem a qual não chega existir um povo. Aquele que não a tem também não tem existência autônoma, vivendo, tão somente, como reflexo dos demais.[...] A função da Universidade é uma função única e exclusiva. [...] O saber não é objeto que se recebe das gerações que se foram para a nossa geração, o saber é uma atitude de espírito que se forma lentamente ao contato dos que sabem. A Universidade é, em essência, a reunião entre os que sabem e os que desejam aprender. [...] A casa onde se acolhe toda nossa

sede de melhorar é a Universidade. [...] São as Universidades que fazem, hoje, com efeito, a vida marchar. Nada as substitui. Nada as dispensa. Nenhuma outra instituição é tão assombrosamente útil. [...] a Universidade é, e deve ser a mansão da liberdade.[...] (TEIXEIRA, 1983, p.101-108).

Para Schwartzman (1989), a missão da universidade, é estar sempre descontente com suas limitações, sem perder, no entanto, sua identidade, forjada na evolução das sociedades modernas nos últimos séculos. Na medida em que ela possa se manter fiel a esta sina, ela será, ainda por muito tempo, um fator de perturbação, discussão, eventualmente conflito – mas também de esperança para um mundo melhor.

Segundo Wanderley (1986), a universidade é um lugar privilegiado para conhecer a cultura universal e as várias ciências, para criar e divulgar o saber, mas deve buscar uma identidade própria e uma adequação à realidade nacional. Em todas as sociedades, cabe-lhe exercer tarefas e compromisso social, pois a Universidade é uma mola propulsora da mudança social e do desenvolvimento.

Esses autores ressaltam que ao se realizar uma retrospectiva da origem das universidades, poderá se perceber que, desde o seu surgimento, elas têm sido um dos espaços permanentes de disputa social e objeto recorrente de redefinições, pois como enfatiza Pronko (1999, p. 84-85):

a todo o momento, a finalidade e as características que estas deveriam assumir perante a sociedade vêm a tona. Para atender a estas necessidades, se faz necessário que se desenvolvam propostas educativas que objetivem ostensivamente dirigir os estudos de nível médio e superior, cuja principal característica é atender às necessidades específicas de formação técnico profissional, surgidas no âmbito do trabalho, por meio de instituições ditas universitárias.

Pronko (1999) destaca ainda que as universidades que visavam atender a esta nova realidade surgiram em diversos países: Univesité du Travail (1902, Bélgica), Universidade do Trabalho (1934-1954, Brasil), Universidad Del Trabajo (1942, Uruguai), Universidad Obrera Nacional (1948, Argentina), Universidad Laboral (1952, Espanha). A autora ressalta que as universidades do trabalho não só supunham uma reorientação curricular (passagem dos estudos humanísticos aos técnico-tecnológicos) e em termos de destinatários da universidade existente (da formação da elite dirigente à incorporação dos trabalhadores), mas também a definição de um novo modelo de universidade com características específicas cujo surgimento se dá a partir de 1930.

No Brasil, durante a era Vargas, ainda que nunca chegassem a institucionalizar-se, existiram – entre 1930 e 1955 – seis propostas distintas de criação de Universidades do

Trabalho. “Tais universidades buscavam articular dois conceitos que pareciam irreconciliáveis: UNIVERSIDADE (instituição de ensino superior, tradicionalmente reservada à formação da *intelligentsia*) e TRABALHO (domínio exclusivo da destreza manual/ atividade produtiva desenvolvida pelos setores subalternos da sociedade)” (PRONKO, 1999, p.86).

Duas propostas de Universidade do Trabalho merecem destaque no Brasil. A primeira se deu no início da década de 1930, por sugestão de Fidelis dos Reis introdutor dessa proposta no Brasil, que convidou Omer Buyse para realizar estudos sobre a organização e a instalação deste tipo de instituição no país. Ao estudar a proposta formulada por Buyse, Pronko (1999), observou que ela se baseava numa formação profissional que é útil tanto à indústria quanto aos trabalhadores, porque aumenta a sua formação e contribui para o seu bem-estar; aos industriais, porque lhes permite aumentar sua competitividade e seus lucros; e à nação, porque o crescimento traz seu progresso. “Finalmente, a formação profissional promove a harmonia social e contribui para o seu desenvolvimento” (PRONKO, 1999, p. 89). Esta proposta foi enviada ao Brasil por Buyse em 1934, e não despertou maior interesse do então Ministro da Educação Gustavo Capanema, pois percebeu que esta continha diversas inconveniências. O que fez com que esta proposta fosse arquivada.

A segunda proposta foi elaborada por Humberto Grande, em 1954, e publicado em 1956, esta tinha como objetivo produzir a conciliação social e, ao mesmo tempo, formar a elite dirigente da economia e da sociedade. Segundo Pronko (1999, p. 93),

isso não implicaria na transformação da instituição proposta em reduto elitista e sim, pelo contrário, marcaria a essencialidade de seu caráter popular. Na medida em que a Universidade do Trabalho se propunha a formar a elite, através de uma educação prática e realista, estaria servindo ao povo, atendendo a seus verdadeiros interesses, isto é, ao desenvolvimento autônomo da nação.

O mais interessante da proposta formulada por Humberto Grande é que esta Universidade não ficaria subordinada ao Ministério da Educação, mas sim ao Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio e integraria estabelecimentos de ensino tanto de nível médio como de nível superior.

Ao se concluir essa breve análise histórica, percebe-se que as universidades corporativas trazem em suas propostas alguns aspectos que são oriundos das universidades do trabalho e das universidades tradicionais. A seguir será apresentado um referencial teórico que trata das universidades corporativas e que de certa forma irá retratar esses aspectos.

2.2 - A universidade corporativa

Neste tópico, objetivou-se proporcionar uma melhor compreensão da origem, dos conceitos e da diferenciação entre Universidade Corporativa e a Universidade Tradicional à luz da literatura existente sobre o tema.

2.2.1 - Universidades corporativas: origem e objetivos

Ao se realizar uma pesquisa na literatura existente sobre o tema foram encontradas as mais diversas origens para as universidades corporativas. Mas, ao se fazer uma análise de como se deu o surgimento das universidades tradicionais, ver-se-á claramente que as universidades corporativas têm suas bases calcadas tanto nas universidades tradicionais, pois estas também começaram a se desenvolver a partir de centros de aprendizagem quanto nas universidades do trabalho, cuja principal característica desse tipo de universidade era “atender às necessidades específicas de formação técnico profissional, surgidas no âmbito do trabalho” (PRONKO, 1999, p. 84-85).

Vergara (2000b) e Barley (2002) reforçam essa visão sobre a origem das universidades corporativas, pois ambos consideram que as universidades corporativas se inspiraram no tradicional conceito de universidade, onde elas são vistas como grandes geradoras e disseminadoras do conhecimento e nas universidades do trabalho cujo objetivo maior era alinhar a teoria à prática para formar um trabalhador que tivesse as competências necessárias para instalar e desenvolver as indústrias que o progresso exigia.

No Brasil, o aparecimento das universidades corporativas, bem como, o seu desenvolvimento é ainda mais difícil de precisar, pois existe uma “dificuldade muito grande em mapear as empresas que implantaram projetos nessa área, pois não há critérios norteadores para tal identificação” (EBOLI, 2004, p. 24).

Com o intuito de contextualizar o surgimento das universidades corporativas, Meister (1999) ressalta a importância de se buscar compreender as principais forças que impulsionaram o surgimento das universidades corporativas. Na sua visão, elas são cinco:

Organizações flexíveis: emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível, com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial.

Era do conhecimento: advento e consolidação da **economia do conhecimento**, em que o conhecimento é nova base para a formação de riqueza, sejam estas individuais, empresariais ou nacionais.

Rápida obsolescência do conhecimento: redução do prazo de validade do conhecimento associada ao sentido de urgência.

Empregabilidade: novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em vez de emprego para vida toda.

Educação global: mudança fundamental no mercado da educação global, evidenciando a necessidade de formar pessoas com a visão global e perspectiva internacional de negócios.

Além destes aspectos evidenciados por Meister (1999), Tobin (1998) destaca os seguintes motivos para que uma empresa instale uma universidade corporativa:

Valores: a crença de muitos executivos de empresas de que o conhecimento, as habilidades e competências formarão a base da vantagem competitiva futura de seus negócios e estimulá-los a investir na abertura de universidades corporativas como meio de intensificar o desenvolvimento de seus empregados.

Imagem externa: causar ótima impressão aos clientes ou aos sócios quando for dito pelo diretor-presidente da empresa: “Nosso pessoal está sendo treinado em nossa Universidade”. ou “Se assinarmos este acordo de parceria, poderemos abrir as portas de nossa Universidade para os seus funcionários”.

Imagem interna: no caso de iniciativa de instituir uma universidade corporativa provier diretamente de um grupo de treinamento já existente, ele empenhar-se-á em obter recursos e reconhecimento para a sua empreitada. Afinal, o prestígio advindo do estabelecimento de uma universidade corporativa recairá sobre aquele primeiro grupo de treinamento. Em vez de **o grupo de treinamento** ou **o departamento de treinamento** reportar-se ao vice-presidente de recursos humanos, agora é a Universidade Corporativa que trata diretamente com a presidência: “Eu era gerente de treinamento, agora eu sou um reitor”.

Franco (1999), além de corroborar com os motivos propostos por Meister (1999) e Tobin (1998), acrescenta outras razões para que uma Organização implante uma universidade corporativa. São as seguintes:

- Dar autonomia aos empregados em todos os níveis visando inovar e operar dentro da estratégia global da empresa;

- Maximizar o capital (ou propriedade) intelectual dos conhecimentos gerados internamente;
- Aprender a competir globalmente;
- Dominar as complexidades do ambiente empresarial e das incertezas do futuro;
- Reforçar a cultura e a lealdade dos empregados ensinando novas habilidades;
- Disponibilizar recursos, ferramentas e soluções para melhorar a rentabilidade na linha de frente;
- Utilizar a *internet* como recurso de aprendizagem personalizado e *on-line*;
- Apoiar as reais necessidades da organização, preocupando-se em atender às demandas atuais, e principalmente futuras, de novas habilidades.

Diante do exposto, tanto a origem quanto os objetivos das universidades corporativas estão atrelados ao fato de que, nos dias atuais, as organizações necessitam desenvolver em seus colaboradores as competências necessárias para manterem-se competitivas e obterem os melhores resultados no mercado onde atuam. Eboli (2004b, p. 48) compartilha com este pensamento ao afirmar que “o objetivo principal desta nova prática educacional é o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios”.

Souza et al. (2002) ressaltam que a aprendizagem organizacional é fator-chave para as organizações que se encontram inseridas em ambientes de constante mudanças e novas exigências contextuais, pois a aprendizagem organizacional reflete a busca de respostas acerca das possibilidades concretas de as organizações aprenderem. Sendo assim, pode-se hipotetizar que existe um elo que liga as universidades corporativas ao fenômeno da aprendizagem organizacional, pois as empresas que se valem dessa nova prática educacional para fazer com que a cultura do auto- desenvolvimento seja estimulada e, por consequência a aprendizagem individual, e fazer com que o conhecimento seja disseminado por toda organização, estão de certo modo buscando formas para facilitar a aprendizagem organizacional. Esta visão é corroborada por Allen (2002, p.9) que conceitua as universidades corporativas como:

uma entidade educacional que funciona como uma ferramenta estratégica desenhada para ajudar a organização-mãe a atingir sua missão, por intermédio da condução de atividades que cultivem a sabedoria, o conhecimento e aprendizagem individual e organizacional.

Mas, para que se possa compreender melhor como se dá o surgimento das universidades corporativas e qual o seu papel no processo de aprendizado individual e organizacional, faz-se necessária uma análise de como diferentes autores têm conceituado e caracterizado esta nova prática educacional que está sendo utilizada pelas Organizações.

2.2.2 - Conceitos e finalidades das universidades corporativas

Em termos de conceitos, foram encontradas na literatura as mais diversas linhas de pensamento para caracterizar o que é uma universidade corporativa. No entanto, muitas concepções convergem para um ponto comum que é o estabelecimento de uma nova prática educacional que faz com que se forme um elo muito forte entre a prática e a teoria cujo objetivo é o desenvolvimento das competências necessárias para que as organizações se mantenham competitivas no mercado onde estão inseridas.

Os principais conceitos de universidade corporativa encontram-se relacionados no Quadro 1:

Definição encontrada	Referência
Uma entidade educacional que funciona como uma ferramenta estratégica desenhada para ajudar a organização–mãe a atingir sua missão, por intermédio da condução de atividades que cultivem a sabedoria, o conhecimento e aprendizagem individual e organizacional.	Allen (2002)
Uma organização central que serve a múltiplos departamentos cujo objetivo é ajudar a organização desenvolver nos empregados as capacidades que lhes são exigidas para o sucesso.	Moore (2002)
Um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender às estratégias empresariais de uma organização.	Meister (1999)
Uma empresa cuja responsabilidade é operar como uma unidade de negócio que desenvolve idéias orientadas para o negócio, vinculadas às questões estratégicas da empresa.	Teixeira (2001)
Um conjunto de ações que visam desenvolver conhecimentos, habilidades e competências alinhadas ao interesse estratégico da organização e, por conseguinte, capazes de incrementar o potencial competitivo da mesma.	Martins (2005)
Um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências.	Eboli (2004)

Quadro 1 – Conceitos de Universidade Corporativa

O Quadro 1 demonstra a grande abrangência dos conceitos e as diversas linhas de pensamento, com ênfase em diferentes aspectos abordados por uma universidade corporativa.

A partir de uma análise dessas características, pode-se perceber alguns elementos que se destacam nas definições que constam do Quadro 1, a saber.:

- Missão e aprendizagem (ALLEN, 2002);
- Capacitação e sucesso organizacional (MOORE, 2002);
- Público a que se destinam as ações da universidade corporativa (MEISTER, 1999);
- Estratégia Organizacional (MARTINS, 2005; MEISTER, 1999; TEIXEIRA, 2001);
- Gestão por competências: (EBOLI, 2004).

A tentativa de se caracterizar os conceitos, ou seja, de buscar as suas peculiaridades, traz à tona uma série de discussões, como a que existe em torno da proximidade que as universidades corporativas possuem com os antigos centros de treinamento e desenvolvimento.

Teixeira (2001) e Eboli (2004) suscitam a grande polêmica que existe sobre o tema, tanto no meio acadêmico quanto no empresarial, pois demonstram que existe uma linha muito tênue que separa os antigos programas de T&D dos programas propostos por esta nova prática educacional. Brandão (2004, p. 2) afirma que a “terminologia de mercado, universidade corporativa, que ambiciona simbolizar a prática de educação de empresas é polêmica e sujeita a críticas e, por isso mesmo, não dispensa a tentativa de compreendê-la de forma mais ampla, [...]”. Percebe-se que esses autores problematizam sobre: o que realmente é uma universidade corporativa? Qual a sua verdadeira finalidade? Ela é realmente uma prática encontrada nas organizações? Suas ações educacionais estão mesmo voltadas para o desenvolvimento das competências de que a Organização necessita? Em síntese, qual o diferencial trazido pelas universidades corporativas nas organizações.

A efetividade das universidades corporativas tem sido alvo de discussão entre diversos autores, pois estes questionam se essa nova prática educacional não se vale de uma ideologia que prega a formação profissional apenas no que diz respeito ao sistema produtivo, não levando em consideração o que a sociedade necessita. Marcondes e Paiva (2001) questionam se as universidades corporativas não seriam uma T&D revisitada, pois estes dizem haver um certo distanciamento entre o que ocorre no mundo real e o discurso das organizações que essa nova prática educacional pregam. Vergara (2000b, p. 187), de algum modo, amplia ainda mais essa discussão, pois diz que sua grande preocupação é que

as universidades corporativas não consigam formar “pessoas capazes de fazer a diferença em um mundo de constantes e velozes mudanças”.

Já Vargas (2003, p. 374) considera que “o treinamento é, com certeza uma atividade viável da universidade corporativa”. No entanto, a autora observa que isso não faz com que os departamentos de T&D possam ser qualificados como uma universidade corporativa, pois os treinamentos desenvolvidos pelas universidades corporativas estão atrelados à missão e à estratégia da organização e, sobretudo, são agentes estimuladores do aprendizado organizacional e do conhecimento. O que, geralmente, não acontece com os treinamentos desenhados pelos departamentos de T&D, pois, na maioria das vezes, eles não estão atrelados ao desenvolvimento estratégico da empresa.

Meister (1999) também reforça o que Vargas (2003) enfatiza, pois destaca que as universidades corporativas são muito mais do que um departamento de treinamento revestido de um novo nome, na realidade, a universidade corporativa é a representação do esforço que as empresas estão fazendo para demonstrar que estão preocupadas com a formação dos seus empregados. Isto se deve ao fato de que esta formação tem a missão de prepará-los não somente para o presente, mas para o futuro também.

Portanto, toda esta problematização que envolve a caracterização de uma universidade corporativa tem feito com que especialistas e consultores que lidam com a implantação de universidades corporativas procurem estabelecer parcerias com as universidades tradicionais com a finalidade de aprimorar cada vez mais os cursos oferecidos em suas universidades corporativas, pois estes devem ser mais dinâmicos, flexíveis, estar vinculados às especificidades das organizações e, também, porque precisam atender à globalização do mercado e ao planejamento estratégico.

2.3 - Universidades tradicionais x universidades corporativas

Nas discussões sobre as características das universidades corporativas, foram percebidos diferentes aspectos em relação às universidades tradicionais e uma destas diferenças está centrada na “missão, visão e propósitos” (QUEIROZ; FACHIN; SANTANNA, 2004, p. 4) que cada uma delas possui.

Outra diferença apontada por Alperstedt e Plonsky (2001), é a utilização do termo universidade, pois este não confere às universidades corporativas a mesma conotação que a palavra apresenta no sistema educacional vigente devido às universidades corporativas

possuírem a identidade da empresa que as constituem e, também, por serem focadas no mercado em que a empresa está inserida.

Eboli (2002) destaca que uma das principais diferenças entre a universidade tradicional e a corporativa é o uso intensivo de tecnologia. Isso se deve ao fato de que as experiências mais bem sucedidas de universidades corporativas estão fundamentadas na educação a distância. A base tecnológica para o desenvolvimento desta nova forma de aprendizagem contempla: satélites, multimídia e de bancos de dados de conhecimento disponibilizados na *internet*.

No entendimento de Vergara (2000b), as universidades corporativas têm outro foco: a prática das atividades empresariais. Reflexão e crítica, quando existem, normalmente estão atreladas ao “como fazer” ou ao “por que fazer”, do ponto de vista econômico, as universidades corporativas ensinam a praticar, enquanto as tradicionais, em tese, ensinam a estudar e a pesquisar, embora, no cotidiano, nem sempre essas habilidades sejam desenvolvidas.

Tanto Gomes (2004), quanto Eboli (1999) consideram a necessidade de se adequar o currículo das universidades tradicionais para se elaborar os currículos da universidade corporativa, como um aspecto de fundamental importância para agregar valor aos programas corporativos. Observa-se que os indivíduos que participam das ações educacionais promovidas pela universidade corporativa adquiram a habilidade de ver e entender a sociedade na qual estão inseridos e quais são seus reais problemas. Além disso, a crítica e a reflexão, características da formação na universidade tradicional, são extremamente importantes tanto no meio acadêmico quanto no empresarial.

Portanto, o resultado do casamento entre o currículo das universidades tradicionais e o proposto pelas universidades corporativas é um programa educacional mais amadurecido, pois leva em seu cerne tanto a bagagem do mundo acadêmico, que é estruturado a partir do desenvolvimento de estudos e pesquisas, quanto à do mundo empresarial, cuja estrutura apóia-se no pilar da prática, pois sua razão de existir é fazer com que as coisas aconteçam no tempo que estas se fazem necessárias.

Sendo assim, pode se dizer que o estabelecimento de parcerias entre as empresas e as universidades tradicionais para a elaboração de um currículo que atenda às necessidades organizacionais é um agente provocador de mudanças. Espera-se assim que as universidades corporativas apresentem diferenças em seu formato e propósitos em relação

à universidade tradicional e, além disso, que em sua implantação nas organizações se leve em conta o contexto em que essa está inserida.

Diante do que foi exposto, faz-se necessário buscar compreender como os colaboradores organizacionais percebem as mudanças causadas pelas universidades corporativas. E é justamente sobre as mudanças organizacionais, os conceitos e suas tipologias e, as mudanças provocadas pelas universidades corporativas que se discutirá nos próximos tópicos.

2.4 - Mudança organizacional: contextualização

As organizações e, principalmente, os trabalhadores do século XXI têm a sua frente um grande desafio, pois agora têm que ter a capacidade de atender as demandas impostas pela globalização dos mercados e, sobretudo, realizar as mudanças que se fazem necessárias para estarem em sintonia com a Era da Informação e do Conhecimento. Pois, vive-se, atualmente, um período da história caracterizado por mudanças dramáticas em todas as esferas da vida social, da política aos valores sociais, da cultura às formas de sociabilidade (ALBRECHT, 1988).

Tanto Wood (2004) quanto Castells (1999) ressaltam que os cenários encontrados pelas organizações, atualmente, estão substancialmente modificados e significativamente mais dinâmicos do que os cenários que existiam anteriormente. Na realidade, as organizações atuais estão buscando um novo desenho organizacional que seja dinâmico e, ao mesmo tempo, flexível, pois estes devem ser capazes de se auto-ajustar para acompanhar as reestruturações sociais que estão ocorrendo nas últimas décadas.

Ao traçar um paralelo entre as organizações tradicionais e as organizações que estão emergindo no Século XXI, Wind e Main (1988) encontraram as seguintes características nas organizações emergentes: elas são altamente flexíveis, são orientadas pela visão, focalizadas em valores, são capazes de aprender, funcionam em redes, mas, no entanto, são interdependentes e, sobretudo, são altamente focadas nos clientes. Tais características encontradas nessas organizações emergentes demonstram que elas, cada vez mais, estão querendo se distanciar da rigidez e da disciplina artificial da empresa convencional e se aproximarem do mundo humano, pois “a organização emergente vive

num mundo cheio de confusões, desafios e insucessos característicos do mundo humano” (HAMMER, 2003, p. 48).

Outra característica que tem sido notada nas organizações emergentes do Século XXI é o uso intensivo da tecnologia. Para autores como Basil e Cook (1974), o uso da tecnologia pode ser considerado um dos principais elementos da mudança organizacional, assim como, do comportamento social e das mudanças estruturais. Mas Herzog (1991) se contrapõe ao pensamento de Basil e Cook (1974) ao considerar que a base das mudanças organizacionais não está na mudança causada pelo uso da tecnologia, mas no modo como ocorrem as mudanças causadas pelo uso dela. Na verdade, as mudanças geradas pelo uso da tecnologia devem ser capazes de mudar as pessoas e a cultura organizacional e, ao mesmo tempo, serem capazes de renovar os valores organizacionais que a empresa precisa. Também, cabe ressaltar que a intensificação do uso da tecnologia tem como meta servir de aporte para a aquisição de vantagens competitivas que irão proporcionar à organização a possibilidade de conquistar novos mercados.

Também, faz-se necessário compreender as mudanças organizacionais causadas pela introdução da tecnologia como “uma mudança de relações em todos os sentidos, como por exemplo, na mudança da relação entre os indivíduos e a organização e, até mesmo, na mudança da relação do indivíduo consigo mesmo” (VERGARA, 2003, p. 11).

Morgan (1996) vale-se de sete metáforas na busca de uma forma simplificada para compreender como as organizações têm realizado os seus processos de mudança. No presente estudo as quatro metáforas que mais se adequaram, por estarem mais focadas em mudanças organizacionais são: organizações vistas como máquinas, organizações vistas como organismos, organizações vistas como cérebro e organizações vistas como fluxo e transformação. Na visão de Morgan (1996), as organizações passam a serem vistas com máquinas quando deixa que a burocracia torne a administração uma rotina como as máquinas tornam a produção uma rotina. A associação da imagem das organizações aos organismos vivos se deve ao fato de que:

as organizações são concebidas como sistemas vivos, que existem em um ambiente mais amplo do qual dependem em termos da satisfação das suas necessidades. Assim, à medida que se olha à volta do mundo da organização, percebe-se que é possível identificar diferentes tipos de organizações em diferentes tipos de ambientes (MORGAN, 1996, p. 43).

Ou seja, assim como os organismos vivos as organizações se interagem com o meio, até mesmo, porque precisam sobreviver. Sendo assim, se permitem “igualmente,

entender a necessidade da busca da harmonia entre estratégia, a estrutura, a tecnologia e as dimensões humanas” (WOOD Jr., 2004, p. 28).

A associação da imagem das organizações ao cérebro se deve ao fato de que, assim como o cérebro, as organizações também são processadores de informações, uma vez que as decisões que são tomadas na organização são frutos do processamento das informações. Morgan (1996, p. 83) diz que “o cérebro, dessa forma, oferece uma metáfora óbvia para a organização, particularmente se a preocupação é melhorar a capacidade de inteligência organizacional”.

A quarta metáfora proposta por Morgan (1996), ou seja, a que vê a organização como um fluxo e transformação, tenta decifrar os mecanismos de mudança a partir dos conceitos de *autopoiese* e *dialética*, com intuito de fornecer uma melhor compreensão das relações existentes entre a organização e seu ambiente. Na realidade, Morgan (1996) vale-se desta metáfora para dizer que as organizações, a todo o momento, tentam manter a sua identidade e a sua organização por serem estes os seus produtos mais importantes.

Huber e Glick (1995, p.11), em seus estudos, observam que mudanças na cultura organizacional são, também, formas de mudança organizacional, e as experiências relatadas por estes autores mostram que: “mudanças na cultura podem ser mais efetivas com a combinação de palavras e ações do que apenas com palavras; e esse tipo de ação geralmente aparece com um redesenho ou reconfiguração dos processos, das estruturas e alocação dos recursos da organização”. Mas, para que haja uma melhor compreensão das mudanças que podem ocorrer no ambiente organizacional se faz necessário que sejam estudados alguns conceitos de mudança organizacional que constam na literatura científica.

2.4.1 - Mudança organizacional: conceitos

Como foi visto nos parágrafos anteriores, a discussão em torno do tema mudança organizacional é bem ampla. Por isso, dá margem a que vários conceitos sejam elaborados e, também, torna quase que impossível uma definição consensual que norteie os estudos de mudança organizacional. Tal visão é corroborada por Neiva (2004, p. 14), pois a autora diz que a “definição de mudança organizacional ainda permanece problemática” porque ainda existem diversos questionamentos sobre o que seria realmente o fenômeno da mudança.

Ao se analisar o conceito de mudança organizacional proposto por Araújo (1982), ver-se-á que o componente que mais se destaca é a mudança comportamental. Este autor

considera que a mudança organizacional pode ser identificada como a condutora da mudança comportamental. Contudo, Araújo (1982) também aponta outros componentes como sendo significantes no seu estudo sobre mudança organizacional: estrutura, tecnologia e estratégia. Sendo assim, Araújo (1982, p. 24) conceitua mudança organizacional como: “qualquer alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo a organização, que tenha o apoio ou a supervisão da administração superior, atinja integradamente os componentes de cunho comportamental, estrutural e tecnológico”.

Em sua análise sobre a avaliação de mudança organizacional, Woodman (1989, p. 162) vale-se do argumento de que:

existe uma série de dualidades e/ou tensões dialéticas [...] dentro da área de mudança e desenvolvimento devido a estarem inseridas, ao mesmo tempo, em dois campos o da ciência comportamental aplicada e no campo da ação gerencial e social.

Portanto, para Woodman (1989) mudança organizacional é uma abstração de segunda ordem, ou seja, trata-se do registro de impressões sobre a relação entre várias dinâmicas.

No conceito de mudança organizacional proposto por Porras e Robertson (1992, p. 724), a mudança no comportamento individual é vista como o fator mais importante para que a mudança organizacional aconteça. Partindo desta premissa os autores argumentam que:

a mudança no comportamento dos membros da organização é a essência da mudança organizacional e, além disso, qualquer mudança de sucesso irá persistir sobre longo tempo se, em resposta às mudanças nas características organizacionais, os membros alterarem seu comportamento no trabalho de maneira apropriada.

Sendo assim, Porras e Robertson (1992) conceituam mudança organizacional como sendo um conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com objetivo de propiciar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.

Ford e Ford (1994) se diferenciam dos demais autores que conceituam mudança organizacional, pois consideram que essas podem ser produzidas de diversas maneiras, ou seja, depende da forma e do ângulo que o pesquisador olha o fenômeno, ou melhor, de que ele faz a sua análise. Ao fazer esta colocação, Ford e Ford (1994) consideram que os indivíduos se constituem no fator mais importante para que a mudança organizacional aconteça. Esses autores conceituam mudança como um acontecimento temporal

estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.

Lima e Bressan (2003, p. 25), em sua proposição conceitual de mudança, destacam que o objetivo principal para que uma mudança organizacional aconteça é a melhoria do desenvolvimento organizacional, pois este é quem irá dar as respostas às demandas internas e externas da organização. A autora conceitua mudança organizacional como

qualquer modificação, planejada ou não, nos componentes organizacionais formais e informais mais relevantes (pessoas, estrutura, produtos, processos e cultura); modificação que seja significativa e atinja a maioria dos membros da organização e tenha pro objetivo a melhoria do desempenho organizacional em resposta às demandas internas e externas.

Mudança organizacional é entendida por Van de Ven e Poole (1995, p. 512) como um “tipo de evento, uma observação empírica que difere na forma, qualidade ou estado, sobre o tempo, em uma entidade organizacional”. Para estes autores desenvolvimento organizacional está intimamente ligado ao processo de mudança, pois a sua origem advém de uma sucessão de eventos que se desdobram ao longo da existência da organização.

O fato de a mudança organizacional ser planejada ou não, de existirem fatores internos e externos que fazem com que as mudanças organizacionais aconteçam e, principalmente, o impacto que as alterações ocorridas no ambiente organizacional causam nos resultados e nas relações interpessoais constituem-se a base do conceito de mudança organizacional proposto por Bruno-Faria (2003). Segundo a autora, mudança organizacional é “qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à mesma, que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho” (BRUNO-FARIA, 2003, p.128).

Sob a ótica de Nadler et al. (1994), nas últimas décadas, as empresas que conseguiram sobreviver tiveram que adquirir a habilidade de responder rapidamente e efetivamente às mudanças que ocorreram no ambiente que estavam inseridas. Esses autores destacam que as mudanças são respostas das organizações às alterações que ocorrem no meio ambiente, de uma forma que se consiga preservar a congruência entre os componentes: pessoas, trabalhos e os arranjos organizacionais formais e informais.

Com vistas a permitir uma melhor compreensão dos diversos conceitos existentes, Lima e Bressan (2003) elaboraram um quadro contendo as várias definições de mudança encontradas na literatura, conforme pode ser visto a seguir:

Definições encontradas	Referência
Qualquer modificação, planejada ou não, nos componentes organizacionais formais e informais mais relevantes (pessoas, estrutura, produtos, processos e cultura); modificação que seja significativa e atinja a maioria dos membros da organização e tenha pro objetivo a melhoria do desempenho organizacional em resposta às demandas internas e externas.	Bressan (2001)
Qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à mesma, que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.	Bruno-Faria (2003)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em parte ou no conjunto da organização.	Wood Jr. (2000)
Atividades intencionais proativas e direcionadas, para obtenção das metas organizacionais.	Robbins (1999)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).	Nadler et al. (1994)
Acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.	Ford e Ford (1994)
Seqüência de eventos que se desdobram durante a existência da entidade organizacional e que relatam um tipo específico de mudança.	Van de Ven e Poole (1995)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com objetivo de levar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras e Robertson (1992)
Abstração de segunda ordem, ou seja, trata-se do registro de impressões sobre a relação entre várias dinâmicas.	Woodman (1989)
Alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, atinja integradamente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araújo (1982)

Quadro 2 - Definições teóricas sobre mudança organizacional
 Fonte: Lima e Bressan (2003, p. 23).

Ao se analisar o Quadro 2, pode-se notar que apesar de não haver um único eixo que norteie os conceitos, existe uma convergência no que diz respeito às dimensões das mudanças que são: “intencionalidade, transformação/congruência sistêmica entre componentes, relevância do impacto da mudança, resposta ao ambiente, temporalidade, construção social da mudança, resposta a demanda interna” (LIMA; BRESSAN, 2003, p. 23-24). A seguir, serão apresentadas as diversas naturezas e a tipologia de mudança organizacional.

2.4.2 - Natureza e tipologia de mudança organizacional

Ao se realizar uma análise dos conceitos de mudança, percebe-se que eles possuem as mais diversas naturezas. Isso se deve ao fato de que mudança sugere que esteja acontecendo uma série de atividades que irão se desdobrar ao longo da existência da organização. Mas, essa sucessão de acontecimentos converge para um tipo específico de mudança (VAN DE VEN; POOLE, 1995).

Bressan (2001, p. 26) ressalta que os autores utilizam diferentes nomenclaturas para tratar basicamente de dois tipos de mudança:

a primeira, é uma mudança que altera apenas alguns aspectos da organização, faz pequenos ajustes continuamente e, geralmente, pressupõe que o ambiente exterior à organização é estável; e a segunda, a mudança que envolve uma ruptura de padrões anteriores, que atinge a organização como um todo e envolve um redirecionamento da organização em função de grandes alterações em seu ambiente externo.

Nadler et al. (1994), por exemplo, apresentam uma tipologia de mudança organizacional baseada no grau de alterações promovidas e as denominam de: incremental e descontínua. Mudanças incrementais caracterizam-se por envolver pequenas alterações ocorridas nos períodos de equilíbrio das organizações e fazem parte de um processo de constante adaptação e modificação para que a organização resolva problemas e funcione de forma mais efetiva. As mudanças descontínuas envolvem mudanças efetivas em períodos de desequilíbrio.

Weick e Quinn (1999), por sua vez, definem as mudanças descontínuas como: mudanças organizacionais infreqüentes e intencionais, que ocorrem durante períodos de divergência em que a organização não mais se encontra em um ambiente equilibrado. Complementando esta definição, Bressan (2001) diz que, dessa forma, é possível perceber que esse tipo de mudança, apesar de pouco freqüente, exige muita atenção e cuidado por parte dos gestores, uma vez que o manejo inadequado dessa mudança pode causar sérios prejuízos para a sobrevivência da organização.

As rápidas mudanças organizacionais que são impostas ao ambiente organizacional e a exigência que o ambiente responda rapidamente a elas se devem ao fato de que dessas repostas pode depender a sobrevivência da organização. Tal fato fez com que Porras e Silvers (1991) analisassem a existência da relação entre transformação e desenvolvimento organizacional e ao resultado encontrado, denominaram de “mudanças organizacionais planejadas”. Na visão desses autores, mudança organizacional planejada significa

desenvolvimento organizacional e, também, envolve alterações de pequeno porte no comportamento da organização. Essas alterações são causadas por aspectos tanto internos quanto externos à organização.

Na realidade, as mudanças organizacionais planejadas buscam fazer com que as empresas se adaptem ao ambiente e tenham condições de enfrentar as mudanças de ambiente futuras. Para Bressan (2001, p. 16), as mudanças organizacionais transformacionais podem ser consideradas:

uma alteração radical que envolve aspectos cognitivos e comportamentais dos trabalhadores em relação ao seu trabalho e à organização, que por causa destas alterações se vêem obrigadas a modificar os seus propósitos, a sua missão e os componentes da visão organizacional.

Na visão da autora, as mudanças transformacionais também podem em alguns casos, ser consideradas planejadas, mas o que as diferencia da mudança organizacional planejada é a sua grandeza e os seus impactos.

Segundo Lima e Bressan (2003, p.32), “mesmo em mudanças planejadas, determinar com precisão o início e o fim do processo é tarefa praticamente impossível, já que esses momentos se dissolvem no fluir constante da vida organizacional.” As autoras ressaltam ainda que nas organizações, a mudança orientada à adaptação somente será bem-sucedida se as organizações tiverem a capacidade de aprender sobre seu ambiente e mudar suas estruturas e estratégias tão rapidamente quanto mudam as características de seu ambiente. Essa capacidade irá variar de acordo com o ambiente em que as mudanças organizacionais estão ocorrendo, já que determinados ambientes mudam numa velocidade muito maior do que outros.

Com o intuito de facilitar a compreensão das diversas “tipologias” de mudança organizacional e a sua similaridade quanto à natureza das mudanças, Bressan (2001) elaborou o Quadro 3 apresentado a seguir:

Autores	Natureza da Mudança	
Silva (1999)	Incremental/ Organizacional Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa.	Transformacional/Institucional Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivos das organizações.
Weick e Quinn (1999)	Contínua Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem cotidianamente em toda a organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.	Episódica Mudança não freqüente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.
Nadler et al. (1995)	Incremental/Contínua Continuação do padrão existente. As mudanças podem ter dimensões diferentes, mas não alteram significativamente o padrão vigente na empresa.	Descontínua Mudança do padrão existente. Ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.

Continuação do Quadro 3

Autores	Natureza da Mudança			
Porras e Robertson (1991)	1ª Ordem È uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas sem causar quebras de aspectos chave para a organização.			2ª Ordem È uma mudança Multidimensional, multinível, radical e descontínua que envolve quebras de paradigmas organizacionais.
Porras e Silver (1991)	Alfa Mudança de percepção sem alterar configuração	Beta Mudança de significado sem alterar configuração	Gamma(a) Mudança de configuração mantendo as variáveis	Gamma(b) Mudança de paradigma com novas variáveis.
Amenarkis, Buckley e Bedian (1986)	Alfa		Beta	Gama
	Mudança absoluta apresentada pela diferença de resultados nas aplicações de uma medida em dois momentos.		Mudança da escala subjetiva do respondente e a mudança observada resulta dessa recalibração da escala	Alteração no significado ou reconceitualização do construto que está sendo mensurado.

Quadro 3 – Tipos de mudança organizacional
Fonte: Bressan (2001, p. 25)

O Quadro 3 expõe a natureza das mudanças e especifica o grau de profundidade em que se dá a mudança organizacional. Sendo assim, uma organização que decide por implantar um processo de mudança organizacional deve ter em mente que o tipo e a natureza das mudanças são de fundamental importância para o sucesso da mudança. Já no que diz respeito às organizações que se vêm obrigadas a passar por um processo de mudança episódica, estas devem buscar entender a tipologia e a natureza da mudança pelas quais estão passando a fim tornarem esta mudança menos traumática.

2.5 – Mudanças organizacionais causadas pelas universidades corporativas

Por ser a adoção desta prática educacional uma novidade no mundo acadêmico e no corporativo, os estudos existentes sobre o tema fazem pouca referência às mudanças organizacionais causadas pela implantação de uma universidade corporativa.

Mas, pelo que se pode deduzir ao se analisar a literatura existente e os poucos estudos que apontam as mudanças geradas pelas universidades corporativas é que estas mudanças podem ser classificadas como contínuas e planejadas. A explicação para classificá-las como planejadas está no fato de que para implantar uma universidade corporativa a organização precisa elaborar um planejamento para que a implantação aconteça e, principalmente, deve definir muito bem o modelo de universidade corporativa que irá adotar, uma vez que, deste derivam as ações educacionais que irão fazer com que as

competências organizacionais de que necessitam sejam geradas, ou seja, fazem com que o desenvolvimento organizacional aconteça (PORRAS; SILVERS, 1999).

Weick e Quinn (1999) destacam que as mudanças contínuas possuem a característica de serem constantes, cumulativas e evolutivas e, é justamente isso que as universidades corporativas se propõem, ou seja, de fazerem com que o aprendizado se dê de forma contínua e, ao mesmo tempo, também seja cumulativo e, principalmente, que ele seja evolutivo, pois ele é o grande responsável pelas mudanças organizacionais que a organização planeja obter.

Embora não tenham sido encontrados estudos empíricos que descrevam as mudanças organizacionais derivadas da implantação de uma universidade corporativa, muitas vezes, elas são evidenciadas de forma indireta, por autores que realizam pesquisas sobre universidades corporativas.

Eboli (2004), por meio de um estudo de caráter exploratório, com análise predominantemente qualitativa, ou seja, por meio de uma pesquisa de campo que se valeu da técnica de entrevista semi-estruturada com vinte e um responsáveis pelo projeto de universidade corporativa em organizações brasileiras de diversos setores produtivos. A autora, a partir de um Quadro Referencial Teórico sobre os princípios de sucesso que devem nortear a concepção de projetos dessa natureza, procurou identificar os princípios e práticas utilizadas pelas instituições estudadas no que diz respeito à concepção e implantação de seus sistemas de Educação Corporativa. Cabe destacar que, no referido estudo, os vinte e um respondentes da pesquisa relataram as seguintes mudanças que ocorreram no ambiente organizacional destas empresas:

- Aumento da diferenciação pela qualificação das pessoas;
- Aumento do comprometimento e envolvimento da alta cúpula;
- Alinhamento do modelo de gestão de pessoas às estratégias de negócio;
- Implantação de um modelo de gestão de pessoas por competências;
- Concepção de programas educacionais alinhados às estratégias do negócio;
- Aumento da disseminação da cultura empresarial;
- Aumento da responsabilização de líderes e gestores pelo processo de aprendizagem;
- Adoção de uma educação “inclusiva”, contemplando público interno e externo;
- Implantação de um modelo de gestão do conhecimento;

- Implantação de projetos virtuais de educação – aprendizagem mediada pela tecnologia;
- Implantação de múltiplas formas e processos de aprendizagem que favorecem a “aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”;
- Obtenção da sinergia entre programas sociais e projetos sociais;
- Criação de um ambiente de trabalho que estimulem a geração de novos conhecimentos e novas conexões de conhecimentos já existentes;
- Utilização de uma forma intensiva e inteligente de tecnologia aplicada à gestão do conhecimento, transformando-a numa prática social saudável e moderna que permita unir universo técnico e cultural;
- Ampliação da rede de relacionamentos e estruturação de processos que propiciem o compartilhamento de conhecimentos e a troca de experiências tanto com o público interno quanto com o externo;
- Estruturação de processos que viabilizem a transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito;
- Melhoria da comunicação interna e externa da organização;
- Ampliação da quantidade e a da qualidade da rede de relacionamentos com toda a cadeia de agregação de valor: fornecedores, distribuidores, clientes, comunidades;
- Aumento da preocupação e do compromisso da empresa com a cidadania e responsabilidade social por meio da implantação de programas educacionais específicos para este fim.

Fresina (1997) ressalta que, quando as organizações necessitam que suas práticas, sistemas, políticas, estratégias, ou até valores subjacentes sejam ajustados, isto é, que sejam realizadas mudanças em suas estruturas, se valem de suas universidades corporativas para implantar essas mudanças, pois esta nova prática educacional, na visão do autor, tem como missão principal ajudar as organizações a gerenciar as mudanças. Fresina (1997) também afirma que as universidades corporativas podem ser responsáveis pelo direcionamento e a modelagem das mudanças organizacionais que devem ser realizadas, pois elas são utilizadas pelos líderes como força motriz para moldar as direções empresariais futuras, por meio de programas e iniciativas de mudanças, que visam à exploração de novos contextos e alternativas futuras para a empresa.

Ferreira e Alves (2005, p. 187) realizaram uma pesquisa cuja fonte escolhida foi uma coletânea de artigos que se encontra publicada no *site* do Ministério do

Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior sobre as atividades de educação corporativa no Brasil. O objetivo do estudo era mostrar a situação brasileira, incluindo os principais agentes no País. Sendo assim, este estudo se constituiu num elemento essencial ao planejamento das atividades de educação corporativa de curto e médio prazo. Os autores conseguiram reunir noventa organizações que se valem das universidades corporativas para gerar as competências de que necessitam. E destacaram os seguintes resultados obtidos por estas organizações após a adoção desta nova prática educacional:

- Facilitou o cumprimento das metas de planejamento da empresa;
- Favoreceu a competitividade organizacional;
- Fez com que as empresas adquirissem competências em áreas técnicas as quais a empresa não tinha capacitação compatível com a demanda;
- Facilitou a integração do trabalho em equipe, inclusive o grau de satisfação dos funcionários;
- Promoveu o alinhamento de ações educacionais corporativas a metas, resultados e modelo de competências adotado;
- Permitiu a educação contínua dos empregados;
- Tratou o ensino com enfoque na aplicação prática;
- Encorajou a formação de líderes;
- Difundiu a visão, missão e cultura da corporação;
- Contribuiu para a imagem de empresa socialmente responsável;
- Disseminou a cultura de auto-desenvolvimento;
- Estimulou uma maior integração das áreas de negócios das empresas.

Queiroz, Fachin e Santanna (2004) realizaram um estudo de caso, de caráter qualitativo, que se valeu de entrevistas semi-estruturadas da qual participaram 16 sujeitos; da aplicação de questionários com a participação de 54 respondentes; e de análise documental, na universidade corporativa do grupo ALGAR. O objetivo da pesquisa era analisar se o modelo de universidade corporativa adotado pela empresa tem representado na prática, uma evolução em relação à antiga área de Treinamento e Desenvolvimento. Os participantes do estudo foram solicitados a falar sobre as mudanças ocorridas na estratégia de Educação da empresa, a partir da implantação desta nova prática educacional. Eles indicaram ter havido mudanças na proposição de treinamentos, pois a organização passou a

propor treinamentos mais direcionados para as reais necessidades da empresa; que houve uma maior conscientização da necessidade de aprendizado diversificado e constante; que passou a existir uma maior integração e troca de experiências entre seus usuários; que a educação passou a ser tratada como um negócio economicamente auto-sustentado pela empresa.

Em uma pesquisa exploratória cujo objetivo era verificar a atuação das universidades corporativas, focando no diferencial que estas instituições teriam em relação aos departamentos de treinamento e desenvolvimento (T&D), Marcondes e Paiva (2001) realizaram entrevistas semi-estruturadas em quatro organizações, que empregavam tecnologia de ponta para executar suas atividades no país. Os participantes da pesquisa relataram as seguintes transformações ocorridas nestas empresas: criação de novos negócios, o aumento do faturamento e a melhoria do relacionamento empresa e cliente.

Soares (2004, p. 194) identificou que uma das mudanças organizacionais propiciadas pelas universidades corporativas nas organizações é a inclusão na “sua cultura interna, de elementos relacionados com a qualidade, gestão de intangíveis, capital e propriedade intelectual, inovação etc”. O autor acrescenta que as universidades corporativas podem ser instrumentos de enorme valia na disseminação de uma nova cultura tecnológica, com todos os valores que a mesma implica.

As universidades corporativas propiciam uma maior vinculação das medidas indiretas com os resultados mais objetivos da empresa, “expressos pelos seus indicadores de receita, margem, lucro, etc., pois se buscam medidas diretas do esforço empreendido na educação de seus trabalhadores e dos impactos do esforço sobre os resultados, muitas vezes julgados pela relação custo/benefício” (BONILAURI, 2005, p. 29).

Pode-se concluir que as universidades corporativas quando bem estruturadas, alinhadas às estratégias das organizações e, sobretudo, quando bem planejadas podem ser consideradas como agentes provocadores de mudanças organizacionais nas empresas que se valem dela para desenvolver as competências e as habilidades de que necessitam. No próximo capítulo, será apresentada a metodologia que foi utilizada na realização do presente estudo.

3 – Metodologia

Na presente pesquisa, objetivou-se construir e validar um instrumento que possibilitasse identificar a percepção das mudanças organizacionais causadas pela introdução de universidades corporativas.

Neste estudo, universidade corporativa foi considerada como “um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender às estratégias empresariais de uma organização” (MEISTER, 1999, p.263).

O conceito de mudança organizacional que mais se adequou ao estudo foi o proposto por Bruno-Faria (2003, p. 23) onde mudança organizacional é “toda alteração, planejada ou não, decorrente de fatores internos e/ou externos à mesma, que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho”.

O estudo foi realizado no Serviço Social da Indústria (SESI) por meio da sua universidade corporativa UniSESI. O presente capítulo descreve a metodologia empregada no processo de construção, validação e aplicação da escala.

3.1 – Tipo de pesquisa

A presente pesquisa pode ser classificada quanto ao fins como exploratória e descritiva, de acordo com Vergara (2000a). O estudo pode ser assim classificado, pois existe pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o tema proposto. Foi feito um estudo de caso, em uma única organização, com técnicas qualitativas e quantitativas de coleta de dados. Por ter a sua coleta de dados realizada em um só momento a pesquisa também pode ser classificada quanto tipo como uma pesquisa de corte-transversal (MILLER,1991).

A pesquisa foi realizada em duas fases: uma qualitativa (entrevistas semi-estruturadas e análise documental para construção de um instrumento) e outra quantitativa (*survey* com validação e aplicação de um instrumento). Nesta dissertação, a pesquisa qualitativa teve como objetivo identificar se a organização na qual foi realizada a pesquisa possuía os atributos necessários para a realização do estudo e, sobretudo, para que o

investigador recolhesse as informações necessárias para construir a escala que foi aplicada no estudo.

Segundo Gaskell (2002, p. 65),

a pesquisa qualitativa fornece os dados básicos para o desenvolvimento e compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação. O objetivo é uma compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações, em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos.

Já no que diz respeito ao uso da pesquisa quantitativa nesta pesquisa, cabe destacar o que Freitas et al. (2000, p. 105) descrevem “que a pesquisa quantitativa do tipo *survey* pode ser utilizada quando o pesquisador tem o interesse de produzir descrições quantitativas de uma população e faz uso de um instrumento predefinido”.

Combinar pesquisa qualitativa com quantitativa tem sido uma prática muito utilizada nas pesquisas realizadas nas Ciências Sociais. Richardson et al. (1999) ressaltam que associação do método quantitativo ao qualitativo podem contribuir para enriquecer as informações obtidas.

As etapas que foram seguidas para a realização da pesquisa encontram-se descritas no Quadro 4, a seguir:

Etapas	Técnicas de coleta de dados	Objetivo
Primeira	Entrevista	Nesta fase, foram conduzidas entrevistas individuais com os colaboradores organizacionais que faziam parte da equipe responsável pela introdução da universidade corporativa na Organização, visando conhecer a organização na qual o estudo foi realizado e as características e os objetivos da universidade corporativa que a Instituição implantou.
Segunda	Questionário com perguntas abertas	A segunda etapa teve como população alvo, especialistas (mestres e doutores) e profissionais que atuavam em universidades corporativas. Essa etapa visou identificar como esses especialistas percebiam as mudanças organizacionais causadas pela implantação de uma universidade corporativa na empresa que trabalham ou já trabalharam ou, a partir dos estudos que realizaram sobre o tema.
Terceira	Pesquisa Documental	A pesquisa documental objetivou recolher materiais impressos da organização para servirem de objeto de estudo (atas, <i>folders</i> , manuais referentes à universidade corporativa) para subsidiar a construção do instrumento.
Quarta	Levantamento de dados (survey)	Foi realizada uma pesquisa do tipo <i>survey</i> . Nesta etapa foi aplicada e validada a escala de percepção de mudanças organizacionais causada pela implantação de uma universidade corporativa.

Quadro 4 – Etapas da pesquisa

Na primeira etapa, foram realizadas entrevistas individuais com colaboradores que participaram da implantação da universidade corporativa. A utilização desta técnica na visão de King (2004, p. 11), tem como propósito “[...]conceber e compreender o tópico pesquisado a partir da perspectiva dos entrevistados, e entender como e por que eles

chegaram a essa perspectiva em particular”. Na segunda etapa, foi aplicado um questionário com perguntas abertas da qual participaram especialistas sobre o tema alvo do estudo. A terceira etapa valeu-se da realização da pesquisa documental para coletar informações para subsidiar a construção dos itens do referido instrumento. A última etapa foi composta por uma pesquisa do tipo *survey* com a aplicação e validação do instrumento.

3.2 – Caracterização da organização investigada e da amostra dos participantes de todas as etapas da pesquisa

A realização do estudo se deu no Serviço Social da Indústria (SESI), organização de caráter privado, cujo objetivo é estimular o crescimento sustentável do país com ações e serviços nas áreas de saúde, segurança no trabalho e meio ambiente; esporte, lazer, cultura e educação básica; estimulando a gestão socialmente responsável da empresa industrial. Mais especificamente na universidade corporativa do SESI (UniSESI) que foi implantada em 2003 para servir de núcleo articulador dos programas de formação corporativa em desenvolvimento e em oferta na Instituição. A UniSESI tem como missão ser uma Organização de aprendizagem, provedora de conhecimento e competências, com vistas ao desenvolvimento de pessoas, organizações e sociedade, pautada na ética e responsabilidade social. A pesquisa foi direcionada ao público interno da organização das mais diversas áreas.

A seguir, serão caracterizados os participantes das etapas iniciais da pesquisa (entrevistas individuais e questionário com perguntas abertas). Assim como, os documentos analisados e as amostras para as etapas de avaliação do instrumento.

3.2.1 – Participantes da etapa de entrevistas

Na primeira fase da pesquisa, foram conduzidas entrevistas individuais com os colaboradores organizacionais que faziam parte da equipe responsável pela introdução da universidade corporativa na Organização. Foram entrevistadas a superintendente de educação do SESI, a coordenadora da UniSESI e alguns membros que compõem a equipe administrativa da UniSESI, ou seja, todos os entrevistados de uma certa forma estiveram envolvidos com as ações educacionais desenvolvidas pela universidade corporativa da Instituição.

3.2.2 – Participantes do questionário de perguntas abertas

Para participar desta etapa da pesquisa, foram selecionados seis especialistas (mestres e doutores) que detinham conhecimento sobre universidade corporativa. Outro critério de seleção desses especialistas foi o fato de estes estarem participando ou já terem participado da implantação de uma universidade corporativa na empresa onde trabalham ou terem prestado consultoria em alguma outra empresa cujo foco era a adoção desta nova prática educacional.

3.2.3 – Amostra de documentos

A análise documental foi utilizada para que se fossem coletadas informações prévias sobre a organização, sobre a universidade corporativa na qual se realizou o estudo e, sobre o modelo de universidade corporativa implantado pela empresa. Nessa etapa, foram analisados o Plano de Marketing Estratégico 2004 – Universidade Corporativa, atas de reuniões e *folders* fornecidos pela instituição. Ludke e André (1986, p. 38) ressaltam que

a análise documental pode se constituir numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos, seja complementando as informações obtidas ou por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema. [...]. Representam ainda uma fonte “natural” de informação. [...] Além disso, podem complementar as informações obtidas por outras técnicas de coleta.

3.2.4 – Participantes da validação semântica e dos juízes

Esta etapa foi realizada com o objetivo de avaliar a compreensão e adequação dos itens propostos na escala. Günther (1996) ressalta que após a elaboração dos itens de um instrumento, deve ser realizada uma análise semântica, a fim de se verificar o grau de compreensão dos itens para a população a que se destina o instrumento. Dessa análise, participaram doze profissionais com diferentes graus de escolaridade e que já tinham participado de algum curso proporcionado pela universidade corporativa da Instituição.

Nessa fase, foram apresentados aos participantes os objetivos do estudo e as características da análise semântica. A partir dos comentários realizados por esses participantes, os doze itens que tiveram dificuldade de compreensão, foram reformulados com a finalidade de proporcionar a clareza necessária.

Também, foi efetuada uma análise teórica ou de juízes, da qual participaram seis especialistas (mestres e doutores) que participam ou que já participaram da implantação de universidade corporativa nos mais diversos tipos de organização que adotaram esta nova prática educacional de modo a verificar a adequação da representação de percepções nos atributos latentes dos itens do instrumento (PASQUALI, 1999). Tal análise teve como objetivo verificar a adequabilidade dos itens nos seus respectivos fatores, bem como, proporcionar a sua melhor compreensão.

3.2.5 - Descrição da amostra para validação da escala

Após a análise semântica e de juizes, foi calculada uma amostra que viabilizasse a realização da análise fatorial e de consistência interna. De acordo com Tabachnick e Fidell (1996) a amostra deve possuir um tamanho suficiente que permita que as correlações sejam confiáveis, como regra geral faz-se necessária a reunião de, no mínimo, 300 casos para que a análise fatorial possa ser realizada. Na pesquisa obtiveram-se 302 sujeitos o que atendeu as exigências para que a análise fatorial fosse realizada, ou seja, a razão de casos por variável foi de 10,78 sujeitos por item. Este resultado foi obtido pela divisão da quantidade de sujeitos pelo número de itens da escala, ou seja, 302/28.

A amostra foi composta por 302 profissionais que atuavam no SESI, sendo que 52% são homens e 48% são mulheres.

Quanto ao tempo de serviço dos respondentes, observou-se que 42% deles tinham mais de 12 anos de serviço e apenas 6% tinham de 10 a 12 anos de serviço, conforme pode ser observado no Gráfico 1 a seguir. Assim como, as demais faixas de tempo presentes na amostra.

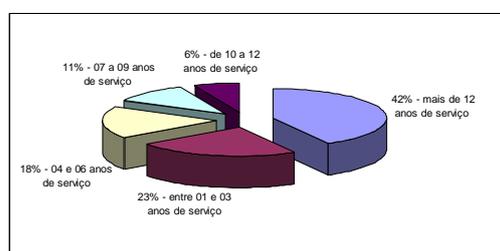


Gráfico 1 - Tempo de Serviço

Com relação à faixa etária, 50% dos sujeitos situavam-se entre 40 a 59 anos, 47 tinham entre 20 e 39 anos de idade e, somente, 2% possuíam menos de 19 anos E 1% com mais de 60 anos de idade, conforme pode ser percebido no Gráfico 2.

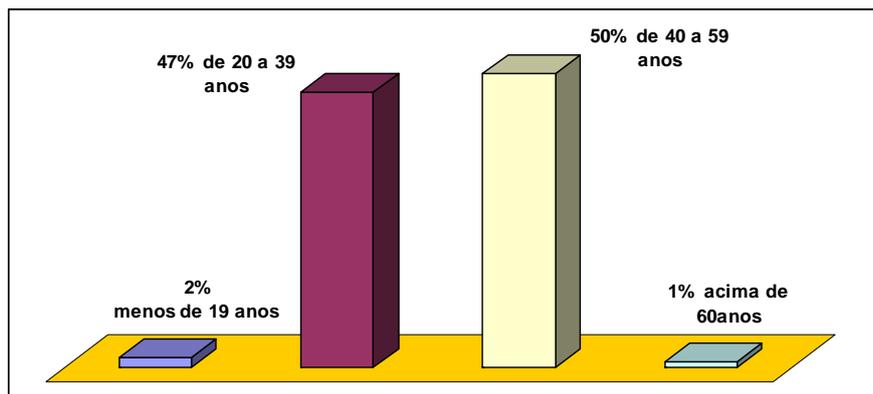


Gráfico 2 – Faixa etária

O grau de escolaridade dos respondentes foi o seguinte: 41% possuíam curso de pós-graduação completo e, somente, 5% tinham como maior nível de escolaridade o ensino médio completo, os demais conforme pode ser observado no Gráfico 3 possuíam os mais diversos graus de escolaridade.

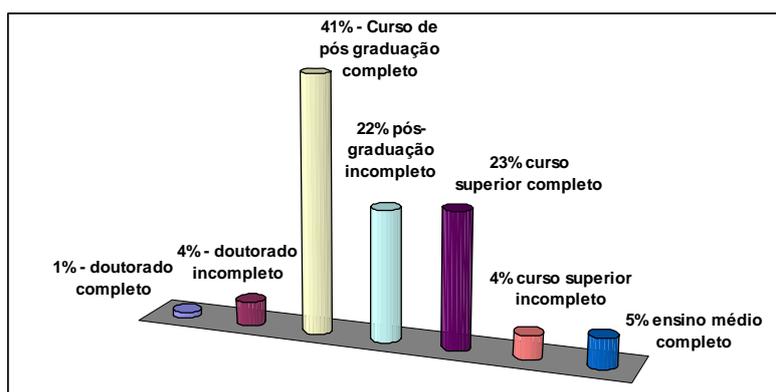


Gráfico 3 - Escolaridade

No que diz respeito ao cargo dos respondentes, devido a sua grande diversidade, decidiu-se agrupá-los em quatro grupos: 49% pertenciam ao setor administrativo da organização; 25 % de áreas diversas educação, saúde e lazer, 22% eram gerentes e 4% pertenciam à alta direção, conforme está representado no Gráfico 4 a seguir.

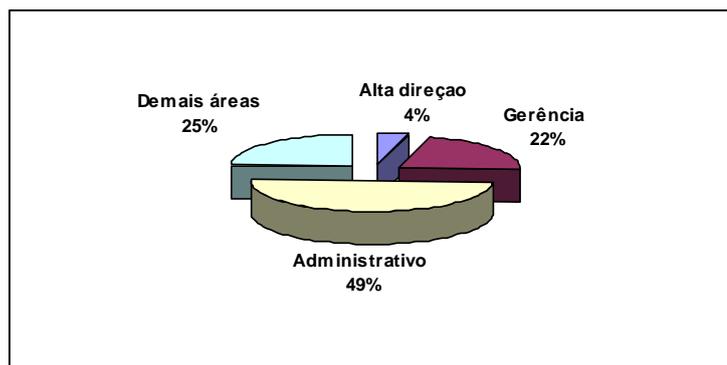


Gráfico 4 – Cargos

3.3 – Instrumentos de coleta de dados

A presente pesquisa valeu-se de três formas de coletas de dados: entrevistas semi-estruturadas, pesquisa documental e aplicação de questionário. Nas entrevistas, foi utilizado o roteiro que consta no subitem 3.3.1. No *Survey*, utilizou-se o instrumento construído especialmente para a pesquisa: percepção de mudança organizacional causada pela implantação de uma universidade corporativa e nos documentos buscou-se extrair informações sobre as características da universidade corporativa da Instituição.

3.3.1 – Roteiro de entrevista

No estudo, optou-se por utilizar entrevistas semi-estruturadas, uma vez que, este tipo de entrevista permite uma maior interação do pesquisador com os entrevistados. E, também, porque este tipo de entrevista permite que o investigador corrija e introduza questões ao roteiro já previamente estabelecido.

Cruz-Neto (1994, p. 58) ressalta que,

as entrevistas podem ser estruturadas e não-estruturadas, correspondendo ao fato de serem mais ou menos dirigidas. Assim, torna-se possível trabalhar com a entrevista aberta ou não-estruturada, onde o informante aborda livremente o tema proposto; bem como as estruturadas que pressupõem perguntas previamente formuladas. Há formas, no entanto, que articulam essas duas modalidades, caracterizando-se como semi-estruturadas.

O roteiro para a realização da entrevista semi-estruturada levou em conta os seguintes aspectos:

Questões
De que forma se deu o processo de criação da universidade corporativa?
Quais são as principais características da universidade corporativa ?
Quais são os seus principais objetivos?
A que tipo de público se destina?
Que tipo de mudanças a organização espera a partir da implementação da universidade corporativa?
Qual foi o grau de envolvimento dos colaboradores organizacionais no processo de criação da universidade corporativa?
Qual foi o planejamento elaborado para implementação da universidade corporativa?

Quadro 5 – Roteiro de entrevistas

No Quadro 5, estão descritas as questões que foram feitas aos colaboradores organizacionais, na fase de entrevistas, de acordo com o roteiro que foi estabelecido no Quadro 4 (Etapas da pesquisa).

3.3.2 – Questionário de perguntas abertas

O questionário de perguntas abertas foi enviado para seis especialistas e levou em conta as experiências desses obtidas por meio da sua participação na implantação de universidade corporativa e no conhecimento teórico sobre o assunto.

3.3.3 – Características do instrumento de percepção de mudança organizacional diante da implantação de uma universidade corporativa

O uso de questionários é citado por Freitas et al. (2000) como um dos métodos que podem ser utilizados para a realização da pesquisa do tipo *Survey*. Este pode conter questões fechadas ou abertas, variando de acordo com objetivo da pesquisa e os procedimentos adotados na coleta de dados.

Um instrumento para coleta de dados deve obedecer a uma estrutura pré-definida: identificação do pesquisador e a legitimação dos objetivos da pesquisa; uma estrutura lógica das temáticas apresentadas na coleta de dados; deve-se levar em conta que “sua realização dependerá da população-alvo, do tamanho da amostra, dos conceitos a serem explorados, bem como dos recursos disponíveis para a aplicação e processamento do instrumento” (GÜNTHER, 1996, p.389).

O instrumento de percepção de mudanças organizacionais causadas pela implantação de uma universidade corporativa teve seus itens elaborados a partir das entrevistas, do questionário com perguntas abertas, dos documentos, além da literatura científica da área. Foi utilizada uma escala de respostas *Likert* de 5 pontos que variava de - 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). O número de itens obtidos e sua caracterização encontra-se na seção de resultados.

3.4 – Procedimento de coleta de dados

3.4.1 – Coleta de dados de entrevistas

As entrevistas individuais foram realizadas na sede da organização em Brasília, onde foram feitas as perguntas que constam do roteiro de entrevistas (Quadro 5) e as que se fizeram necessárias durante a realização da mesma, com a finalidade de subsidiar a construção da escala. Além disso, foi requerida autorização dos entrevistados para que as entrevistas fossem gravadas e, também, solicitou-se a permissão para que os trechos da entrevista que se fizessem necessários pudessem ser transcritos no estudo.

3.4.2 - Coleta de dados do questionário de perguntas abertas

A obtenção dos dados nesta etapa deu-se a partir do envio de um *e-mail* aos seis especialistas (mestres e doutores). Nessa mensagem eletrônica, constavam os objetivos da pesquisa e a pergunta que deveria ser respondida por eles. A questão que eles deveriam responder foi a seguinte: “Na sua percepção, quais são as mudanças organizacionais provocadas com a implantação de uma universidade corporativa?”.

3.4.3 – Coleta de dados de questionários

A coleta de dados referente à escala que foi utilizada no estudo foi realizada de duas formas: por meio de um *site de internet* e pela aplicação de um questionário impresso nas diversas áreas da organização, para as quais não foi enviada a mensagem eletrônica

contendo o *hiperlink* de acesso ao questionário. Os passos para que os dados fossem coletados por meio do *site* foram os seguintes:

- O colaborador organizacional selecionado recebeu um *e-mail* com os objetivos da pesquisa, a identificação do mestrando, um *hiperlink* para o *site* e uma senha de acesso gerada aleatoriamente. A senha não identificou o colaborador, serviu apenas para que *hackers* não conseguissem acessar a base de dados, colocando assim, os dados em risco. Tal procedimento também foi comunicado ao participante da pesquisa. Tais formalidades tiveram como objetivo dar ao entrevistado a segurança necessária para responder ao questionário. E ao pesquisador, a confiabilidade necessária para desenvolver a sua pesquisa, uma vez que os dados estavam seguros.
- Após o preenchimento de cada item, este foi automaticamente gravado. As respostas foram armazenadas em uma base dados previamente modelada, preparada e testada para receber tais dados.

Já no que diz respeito à aplicação do questionário impresso, em primeiro lugar foi feito um levantamento das áreas que ainda não haviam recebido a mensagem eletrônica com o *hiperlink* que dava acesso ao questionário para que se pudesse selecioná-las. A partir desta identificação, foram impressos os questionários e, estes foram encaminhados pela própria UniSESI, via malote, às áreas selecionadas com a recomendação de que após o preenchimento deveriam ser enviados a UniSESI onde seriam encaminhados ao pesquisador.

3.5 – Análise de dados

A análise dos dados se deu em dois momentos: a análise dos dados obtidos nas entrevistas, no questionário de perguntas abertas e nos documentos, e, posteriormente, na análise dos dados obtidos por meio da aplicação do instrumento quantitativo.

3.5.1 – Análise dos dados das entrevistas, dos documentos e do questionário com perguntas abertas

Foi efetuada análise de conteúdo dos dados obtidos por meio das entrevistas, dos documentos e do questionário com perguntas abertas. A respeito dessa técnica para interpretar as mensagens contidas nos textos, Franco (2003, p.10) argumenta que a análise de conteúdo, cada vez mais, “[...] passou a ser utilizada para produzir inferências acerca de dados verbais e/ou simbólicos, mas, obtidos a partir de perguntas e observações de interesse de um determinado pesquisador”.

No presente estudo, a análise de conteúdo valeu-se da interpretação da fala dos entrevistados, e do contido nas respostas do questionário de perguntas abertas e nos documentos. Franco (2003, p. 24) ressalta que

O que está escrito, falado, mapeado, figurativamente desenhado e/ou simbolicamente explicitado sempre será ponto de partida para a identificação do conteúdo manifesto [...]. A análise e a interpretação dos conteúdos obtidos enquadram-se na condição dos passos (ou processos) a serem seguidos. [...]

Buscou-se, a partir do conteúdo das entrevistas individuais com os colaboradores organizacionais que faziam parte da equipe responsável pela introdução da universidade corporativa na Organização e dos documentos, caracterizar a universidade corporativa objeto do estudo. Tal ação permitiu que fosse feita uma análise da viabilidade de se realizar o estudo na Instituição. Pois, nessa etapa se procurou confrontar a fala dos entrevistados e os documentos obtidos com o que é preconizado pela literatura que trata desta nova forma de aprendizado.

Após esta avaliação, se recorreu à literatura sobre universidade corporativa e mudança organizacional para que, em conjunto com os dados obtidos nas entrevistas e na análise pudessem ser obtidos subsídios para a elaboração de itens que expressassem de forma clara, sucinta e objetiva o que se queria pesquisar. Esse tipo de ação escolhida pelo pesquisador para orientar a pesquisa de campo é corroborada por Franco (2003), que ressalta que ao se realizar a análise de conteúdo se faz automaticamente uma comparação, pois este irá buscar compatibilizar o discurso dos entrevistados e dos documentos obtidos com algumas teorias que explicam o fenômeno estudado. Zanelli (2002, p. 79) também destaca que a análise de conteúdo é empregada

quando se quer encontrar recursos e desencadear ações em momentos específicos para que se viabilizem os propósitos, para levar a evidências suficientes, claras, com rigor na descrição e compreensão da realidade pesquisada.

No que diz respeito ao questionário de perguntas abertas direcionado a especialistas, este visou identificar como esses especialistas percebiam as mudanças

organizacionais causadas pela implantação de uma universidade corporativa na empresa que trabalham ou já trabalharam ou, a partir dos estudos que realizaram sobre o tema. Franco (2003) destaca que quando um assunto é controvertido, o recurso de se requerer “a ajuda de especialistas pode-se constituir em um excelente indicador, no sentido de garantir a fidedignidade e validade do conteúdo analisado, via comparação entre pares”

Cabe ressaltar que a utilização da análise de conteúdo no estudo facilitou a compreensão da fala dos entrevistados, do que estava escrito na documentação obtida e nas respostas do questionário de respostas abertas direcionado aos especialistas, sobretudo, permitiu que fossem feitas as comparações necessárias com a literatura existente e se elaborassem itens para compor o referido instrumento. Tal fato fez com que os itens construídos para a realização da pesquisa fossem de fácil compreensão por parte dos respondentes e que formassem categorias, ou seja, fatores que representassem as principais mudanças provocadas pela introdução de universidade corporativa, como consta da literatura que trata do tema. Franco (2003, p. 60) observa que um conjunto de categorias é produtivo desde que

concentre a possibilidade de fornecer resultados férteis. Férteis em índices de inferências, em hipóteses novas e em dados relevantes para o aprofundamento de teorias e para a orientação de uma prática crítica, construtiva e transformadora.

3.5.2 – Análise dos dados dos questionários

A análise dos dados obtidos na pesquisa quantitativa, *survey*, deve ser analisada por:

meio de ferramental estatístico para a obtenção das informações desejadas, devendo-se, para tanto, considerar o tipo de análise estatística aplicável às variáveis em estudo. As variáveis podem ser qualitativas (por exemplo, sexo) ou quantitativas, que têm como resultado números de determinada escala (por exemplo, tempo de serviço) (FREITAS et al., 2000, p.109).

Foi utilizado na análise dos dados, o *software* estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 13.0. Após a tabulação dos dados coletados, foi realizada a análise fatorial dos dados com o objetivo de validar estatisticamente o instrumento de pesquisa, ou seja, essa análise indicou quantos e quais são os fatores subjacentes aos itens do instrumento. A análise fatorial dos itens foi concebida de modo que pudessem “refletir os processos inerentes que criaram as correlações entre variáveis” (TABACHNICK; FIDELL, 1996, p.635).

O próximo passo foi a análise de consistência interna (alfa de *Cronbach*), cuja finalidade era verificar a consistência dos itens nos respectivos fatores. A fim de descrever como os participantes da pesquisa perceberam as mudanças organizacionais diante da implantação de uma universidade corporativa, foram realizadas estatísticas descritivas (média e desvio-padrão) dos fatores de que constam no instrumento; assim como foram calculadas as frequências e percentuais dos itens referentes às variáveis demográficas, e gerados os seus respectivos gráficos. Foram calculadas correlações de *Pearson* entre os fatores e as variáveis demográficas (sexo, tempo de serviço na organização, função/cargo) para verificar se e como as variáveis estariam relacionadas.

4 - Resultados

Neste capítulo, serão apresentados os resultados da pesquisa. Mas, para que haja uma melhor compreensão desses resultados, o presente capítulo foi dividido da seguinte forma: resultado das entrevistas iniciais e do questionário com questões abertas; resultado da pesquisa documental; resultados da análise fatorial e da análise de consistência interna dos itens e os resultados das estatísticas descritivas e correlações.

4.1 - Resultado das entrevistas e do questionário de perguntas abertas

Com o objetivo de identificar a viabilidade de realização da pesquisa, foram realizadas duas etapas de entrevistas. A primeira etapa objetivou conhecer a proposta universidade corporativa e, permitir que se caracterizasse a organização que foi objeto do estudo.

O questionário de perguntas abertas foi direcionado aos especialistas (mestre e doutores) com objetivo de identificar as mudanças que foram percebidas por eles a partir do conhecimento teórico e da prática que possuem sobre universidade corporativa. Pois, esses participam ou já participaram de projetos e consultorias de implantação de universidades corporativas nos mais diversos tipos de Organizações. Os resultados obtidos nessas duas etapas, bem como, os passos seguidos para a sua obtenção encontram-se descritos a seguir.

4.1.1 – Resultado das entrevistas

Nesta etapa, foram entrevistados os colaboradores organizacionais responsáveis pela estruturação e pelo planejamento da universidade corporativa, pois o objetivo era conhecer o modelo de universidade corporativa proposto pela organização e, principalmente, verificar o modelo adotado se coadunava com que a literatura caracteriza como uma universidade corporativa.

Ao se realizar a entrevista, foi constatado que o modelo adotado atendia ao que fora preconizado na literatura, no que se refere à caracterização de uma universidade corporativa. Tais comprovações se deram por meio de algumas das verbalizações feitas pelas entrevistadas. Alguns trechos das entrevistas serão apresentados, a seguir, a título de

ilustração: *“a universidade corporativa do SESI nasce para dar continuidade e permitir que o projeto de educação continuada desenvolvida e coordenada pela organização há vários anos evolua. Porém, esta evolução agora visa fazer com que os funcionários que participam dos cursos ofertados pela UniSESI, quer sejam eles a distância ou presenciais, dominem o conhecimento na dimensão cognitiva e consigam aplicá-lo nas situações concretas. Gerando assim, as competências que a empresa necessita para atuar nos mais diversos mercados”*. Ao realizar-se a interpretação da fala da entrevistada vê-se, claramente, que ela se refere ao modelo de universidade corporativa proposto por Meister (1999), no qual a universidade corporativa passa a centralizar o gerenciamento estratégico das ações educacionais com vistas a ajudar a organização a adotar um novo modelo de gestão onde o foco é a geração das competências de que necessita para se manter competitiva e conquistar novos mercados.

Também, a partir da entrevista, pode-se observar a importância do estabelecimento de parcerias entre as Organizações e instituições de ensino superior *“sob o ponto de vista de gestão e apropriação do conhecimento, nós decidimos que trabalharíamos com parceiros acadêmicos, pois embora o conhecimento esteja disseminado pelo mundo, nós entendemos que a Universidade Tradicional, é a na sua essência a principal organizadora e sistematizadora e produtora de conhecimento”*.

A entrevistada ao ser inquirida sobre o público-alvo ao qual se destinava a universidade corporativa, mais uma vez, demonstrou o alinhamento do modelo adotado pela empresa com os princípios norteadores do modelo de universidade corporativa propostos por Meister (1999). A autora considera que uma universidade corporativa deve atender não somente o seu público interno, mas, também, seu público externo, ou seja, ela deve estender as suas ações educacionais para os seus parceiros, fornecedores e, até mesmo, para a comunidade onde está inserida. Na fala da entrevistada, vê-se claramente que a UniSESI tem esta preocupação. *“Embora a UniSESI atenda o público externo, leia-se parceiros, fornecedores e comunidade, a sua prioridade é público interno. A UniSESI existe primordialmente, para desenvolver competências organizacionais através da formação dos seus profissionais. Eu diria que os profissionais têm consciência de que precisam estar permanentemente aprendendo”*.

Ao se questionar a entrevistada como ela percebia as mudanças organizacionais ocorridas diante da implantação da universidade corporativa do SESI, disse que *“por causa da universidade corporativa houve mudanças na estrutura dos diversos programas*

educacionais existentes, até porque, eles tiveram que desenvolver a capacidade de juntarem e desenharem um modelo comum. Depois, já na unidade organizacional do SESI a universidade corporativa tem impactado bastante, pois tem contribuído para modificar o conceito de competência, de gestão do conhecimento, de formação de cultura”.

4.1.2 Resultados da aplicação do questionário com perguntas abertas

Esta etapa foi realizada com um público mais específico, ou seja, especialistas (mestres e doutores) que participam ou que já participaram do processo de implantação de universidade corporativa. Participaram desta fase seis especialistas. E teve como meta a obtenção de subsídios para a elaboração de itens que constam da escala que foi construída para o estudo.

Também, foi criado um conjunto de categorias obedecendo às regras propostas por Franco (2003, p. 59) que são:

o princípio da exclusão mútua que propõe que um único princípio de classificação deve orientar sua organização; a pertinência que coloca que uma categoria deve ser considerada pertinente quando está adaptada ao material de análise escolhido e ao quadro teórico definido; a objetividade e a fidedignidade no qual as diferentes partes de um mesmo material, ao qual se aplica uma determinada matriz de categorias, devem ser codificadas da mesma maneira, mesmo quando submetidas a várias análises; produtividade que prega que um conjunto de categorias é considerado produtivo desde que concentre a possibilidade de fornecer resultados férteis. Férteis em índices de inferências, em hipóteses novas e em dados relevantes para o aprofundamento de teorias e para orientação de uma prática crítica, construtiva e transformadora.

Assim sendo, com base no que recomenda Franco (2003), as seguintes categorias foram criadas, a fim de retratar as principais mudanças organizacionais provocadas pelas universidades corporativas na percepção de especialistas, a partir da questão que lhes foi imputada: “Na sua percepção, quais são as mudanças organizacionais provocadas com a implantação de uma universidade corporativa?”.

- Vinculação das ações educacionais à estratégia da organização, com objetivo de dotar a organização das competências que a empresa necessita para se manter competitiva e conquistar novos mercados;
- A responsabilidade pelas ações educacionais que se expande do domínio exclusivo da área de T&D e passa a permear toda a organização. Dirigentes e empregados tornam-se co-responsáveis pelo processo de desenvolvimento e treinamento;

- Desenvolvimento de uma diversidade maior de estratégias de ensino que são utilizadas. A universidade corporativa utiliza não apenas a modalidade presencial, mas também a distância;
- Há um fortalecimento nas parcerias entre a organização e as instituições de ensino, agregando um novo valor às certificações;
- Há uma maior valorização do conhecimento produzido pelas pessoas;
- Inserção da educação como ferramenta para o desenvolvimento das equipes.

4.2 Resultados da análise documental

Na análise dos documentos fornecidos pela Organização, tais como, o Plano de Marketing Estratégico 2000 - 2004, da Universidade Corporativa do SESI, atas de reunião e *folders*, nos quais se procurou identificar as características do modelo de universidade corporativa implantado, bem como, buscou-se verificar quais as possíveis mudanças organizacionais que poderiam ter ocorrido a partir da implantação da universidade corporativa na organização.

As diretrizes pedagógicas que norteiam as ações da UniSESI são as seguintes:

- Educação continuada e conhecimento em rede, como paradigmas educativos.
- Conceito de competência, como núcleo estruturador de produtos e serviços.
- Ação-reflexão-ação, como princípio pedagógico.
- Estruturação curricular modular: terminalidade, continuidade, integralização.
- Organização dos conteúdos nas dimensões conceituais, atitudinal e procedimental.
- Estratégias presenciais e a distância.
- Utilização de diferentes meios e mídias.

Em resumo, a UniSESI tem como objetivo identificar, produzir, sistematizar e disseminar conhecimento, visando ao desenvolvimento de competências organizacionais e humanas internas e externas, ou seja, a UniSESI está focada no desenvolvimento e na disponibilização de produtos e serviços para a educação continuada que atenda o mercado como um todo.

4.3 - Fatores hipotetizados e submetidos à análise semântica e de juízes

Com a finalidade de construir um instrumento que pudesse ser utilizado no estudo foram elaborados 44 itens, a partir da literatura revisada, da análise documental e das entrevistas e do questionário de perguntas abertas dirigidos aos especialistas.

Com vistas a permitir uma clara compreensão da dimensionalidade e das propriedades, bem como, da sua definição constitutiva e operacional esses itens foram reunidos em cinco fatores hipotetizados. Posteriormente, os itens foram submetidos à análise semântica e de juízes o que resultou na eliminação de doze itens, pois esses se encontravam com pouca clareza e eram de difícil compreensão tanto por parte dos especialistas quanto dos colaboradores organizacionais que participaram da análise semântica.

No que diz respeito aos fatores, os especialistas sugeriram que fossem mantidos os cinco fatores, mas que se realizasse uma revisão na sua denominação para facilitar a compreensão e para que estes representassem de forma mais fidedigna os itens que os compunham. Portanto, a escala aplicada foi composta de cinco fatores hipotetizados e 32 itens.

A seguir serão apresentados os conceitos dos cinco fatores hipotetizados e, posteriormente, os respectivos itens que os compuseram:

Fator 01	Vinculação das ações educacionais às estratégias da Organização
Conceito	Adoção de ações educacionais viabilizadas pela UC que permitam o alinhamento com a estratégia da Organização.
A partir da implantação da universidade corporativa...	
Nº Item	Descrição dos itens
17	as ações educacionais passaram a atender às estratégias empresariais.
24	houve uma maior aproximação da área de gestão de pessoas com as áreas negociais na Organização.
6	as ações educacionais passaram a ajudar a Organização a atingir sua missão.
15	a formação de profissionais passou a feita de acordo com as estratégias organizacionais.
8	as ações educacionais contribuíram para a difusão da visão, missão e cultura da corporação.

Quadro 6 - Vinculação das ações educacionais às estratégias da Organização

Fator 02	Estabelecimento das parcerias entre a organização e instituições de ensino
Conceito	Surgimento de novas práticas ou idéias nas organizações, em decorrência do estabelecimento de parcerias com o meio acadêmico, proporcionadas pela implantação de uma universidade corporativa.
A partir da implantação da universidade corporativa...	
Nº Item	Descrição dos itens
31	houve uma maior aproximação entre a Organização e instituições de ensino.
7	foram estimuladas novas idéias a partir do conhecimento adquirido nos contatos com o meio acadêmico.
19	a interação com culturas diferentes (organização versus instituições de ensino superior) passou a ser mais constante
5	ampliou-se a interação com instituições de ensino contribuindo para as ações educacionais desenvolvidas na Organização.
13	passou a existir uma maior contribuição para a aprendizagem organizacional a partir da troca de experiências com as instituições de ensino superior

Quadro 7 - Estabelecimento das parcerias entre a organização e instituições de ensino

Fator 03	Foco no modelo de gestão por competências
Conceito	Adoção de modelo de gestão baseado em competências o qual possibilita à Organização identificar e desenvolver as competências internas e externas necessárias à manutenção e ao destaque no mercado em que está inserida.
A partir da implantação da universidade corporativa...	
Nº Item	Descrição dos itens
4	o desenvolvimento de competências internas à Organização ganhou maior destaque.
29	passou-se a utilizar o modelo de gestão que valoriza as competências da Organização e dos empregados como base para definição de ações de educação corporativa.
16	houve uma maior contribuição para a aquisição de competências emergentes pela Organização.
9	passou-se a utilizar o modelo de gestão baseada em competências que possibilita a identificação de competências a serem desenvolvidas nos profissionais de acordo com as estratégias da Organização..
18	a organização implantou o modelo de gestão por competência contribuindo para a realização das metas organizacionais

Quadro 8 - Foco no modelo de gestão por competências

Fator 04	Aumento da visibilidade Interna e Externa da empresa
Conceito	A partir da implantação de uma universidade corporativa, as empresas passam a oferecer treinamento e outras ações de aprendizagem às empresas parceiras e às comunidades onde estão localizadas. Com essa prática, aumentam a sua visibilidade externa.
A partir da implantação da universidade corporativa...	
Nº Item	Descrição dos itens
23	a Organização ganhou visibilidade no mercado em que atua, em função de suas ações destinadas a contribuir para ao desenvolvimento de seus funcionários.
20	ampliou-se o número de serviços prestados à comunidade com a conseqüente melhoria da imagem.
3	aprimorou-se a capacidade de negociação com parceiros.
32	a Organização passou a promover ações de responsabilidade social tornando-se mais conhecida.
12	houve uma maior aproximação entre <i>stakeholders</i> (clientes, fornecedores, etc) e a Organização com a melhoria da imagem da empresa
21	os seus funcionários passaram a ter mais orgulho de trabalhar na Organização dada a melhoria de sua imagem no contexto externo.
27	foram conquistados novos clientes devido a melhoria da imagem da organização

Quadro 9 - Aumento da visibilidade externa da empresa

Fator 05	Estímulo à educação continuada
Conceito	Com a implantação da universidade corporativa, ampliaram-se as oportunidades de aprendizagem nas organizações, tanto de forma presencial quanto a distância. Diferentes ações de aprendizagem são viabilizadas pelo emprego de tecnologias da informação que, dentre outras contribuições, estimulam a criação de redes virtuais para troca de conhecimento, permitindo assim, um maior diálogo, debates e trocas de experiências. As informações passam a ser democratizadas, os canais de comunicação são ampliados e o compartilhamento do conhecimento é estimulado.
A partir da implantação da universidade corporativa...	
Nº Item	Descrição dos itens
30	houve uma maior contribuição para a aprendizagem organizacional a partir da disseminação do conhecimento produzido por indivíduos e grupos na Organização.
11	ampliaram-se os canais de comunicação entre os colaboradores na Organização.
26	valorizou-se mais o conhecimento produzido pelas pessoas na Organização.
2	facilitou-se a difusão do conhecimento por toda a Organização.
28	expandiu-se a cultura de aprendizagem ao longo da vida a partir da criação de diferentes opções de aprendizagem.
14	Ampliaram-se as oportunidades de aprendizagem na organização reforçando a idéia de educação permanente.
22	facilitou-se o aprendizado contínuo dos empregados na Organização, a partir do emprego de diferentes modalidades de ensino (presencial e a distância).
10	ampliou-se o acesso aos cursos a distância, com utilização do espaço web contribuindo para o contínuo processo de educação dos empregados.
25	foram disponibilizadas às ações de aprendizagem da empresa a estagiários, terceirizados, fornecedores, clientes, comunidade, etc contribuindo para a formação educacional.
1	estimulou-se a cultura do autodesenvolvimento como forma de crescimento profissional.

Quadro 10 - Estímulo à educação continuada

Em seguida serão apresentados os resultados obtidos com a análise fatorial e de consistência interna dos 32 itens.

4.4 - Resultados da análise fatorial e de consistência interna dos itens

A análise fatorial foi utilizada por constituir-se em uma “técnica estatística imprescindível no contexto da Psicometria, sobretudo, para a problemática da validação de instrumentos psicológicos” (PASQUALI, no prelo), que é o caso da pesquisa em questão. Com vistas a facilitar a leitura e proporcionar uma melhor compreensão desta etapa da pesquisa, decidiu-se por dividir a apresentação desses resultados em três partes: análise preliminar dos dados, análise fatorial propriamente dita e análise de consistência interna dos itens.

4.4.1 Análise preliminar dos dados

Inicialmente, verificou-se a exatidão dos dados coletados e a existência de *missings*, ou seja, se havia respostas em branco no banco de dados. Observou-se a não existência de itens com respostas em branco. Isso foi devido ao fato de que o *site* construído para obtenção das respostas, foi dotado de um dispositivo que verificava esta ocorrência e não deixava que os dados fossem transmitidos enquanto houvesse resposta(s) em branco. Cabe ressaltar que devido ao baixo índice de questionários obtidos por meio do *site* também foram aplicados questionários impressos nos diversos setores da organização. Nestes questionários, também não foram encontradas dados ausentes, pois se procurou explicar aos respondentes, a importância de não deixarem respostas em branco.

O tamanho da amostra obtida foi de 302 sujeitos o que atende ao que é proposto por Tabachnick e Fidel (1996) e Pasquali (1999). A razão de casos por variável foi de 10,78 sujeitos por item. Este resultado foi obtido pela divisão da quantidade de sujeitos pelo número de itens da escala, ou seja, 302/28. Sendo assim, a amostra obtida atingiu o tamanho ideal para que fosse realizada a análise fatorial, uma vez que, são necessários de 5 a 10 sujeitos por item (PASQUALI, 1999, p. 56) e, também, atendeu ao número de casos sugeridos por Tabachnick e Fidell (1996, p. 640) que destacam que são “necessários ao menos 300 casos para análise fatorial”.

Ao se proceder a análise da linearidade e a normalidade da distribuição, se pode notar que diversos itens apresentaram grande assimetria, mas dentre esses somente quatro interferiram na solução fatorial. Após a eliminação dos quatro itens por serem assimétricos e por prejudicarem os resultados da análise fatorial, a escala passou a contar com 28 itens. Tais itens foram excluídos por apresentarem os seguintes valores de assimetria e curtose e por tornarem os fatores que se encontravam instáveis (item 01: estimulou-se a cultura do autodesenvolvimento como forma de crescimento profissional: $Sk = -1,452$ e $K = 2,598$; item 02: facilitou-se a difusão do conhecimento por toda a Organização: $Sk = -1,048$, $K = 0,540$; item 07: foram estimuladas novas idéias a partir do conhecimento adquirido nos contatos com o meio acadêmico., $Sk = -1,111$, $K = 0,836$; item 13: passou a existir uma maior contribuição para a aprendizagem organizacional a partir da troca de experiências com as instituições de ensino superior , $Sk = -1,112$, $K = 0,742$). Após a exclusão desses itens, os fatores nos quais eles se encontravam ganharam maior estabilidade.

Ao submeter os dados obtidos na pesquisa ao cálculo da distância Mahalanobis ($gl=33$; $\chi^2= 53,672$; $p<0,005$) foram encontrados dez casos extremos multivariados (*outliers* multivariados). Foram realizadas análises fatoriais com e sem esses casos extremos multivariados e, como a eliminação, não causou interferência nas análises fatoriais realizadas, optou-se por mantê-los.

A existência de multicolinearidade e singularidade, que é um aspecto que inviabiliza a realização da análise fatorial, também foi verificada e indicou que a análise fatorial poderia ser realizada, pois as variáveis eram heterogêneas e não apresentavam multicolinearidade e nem singularidade. Todos esses indicadores confirmaram a adequação do uso da solução fatorial.

Com a finalidade de verificar os pressupostos da análise fatorial, foram realizadas análises preliminares. Primeiramente, buscou-se verificar a fatorabilidade da matriz de correlações, a fim de avaliar se o banco de dados obtido na pesquisa era fatorável. Para tanto, procurou-se inspecionar se a matriz de covariância possuía correlações de tamanho razoável, ou seja, superiores a 0,30. Tabachnick e Fidel (1996, p.677) destacam que “a análise fatorial deve ser desconsiderada se a matriz de correlações não apresentar mais de 10% de suas correlações acima de 0,30”. Constatou-se que a matriz de correlações obtida atendia essas exigências.

Também, foi realizado o teste de esfericidade de Barlett, que verifica a hipótese da matriz de covariância ser uma matriz identidade. Ou seja, esta hipótese foi rejeitada, pois, a matriz desse estudo $p \leq 0,0001$. Mais uma vez, com intuito de reforçar que a matriz seria fatorável, realizou-se o teste de adequação da amostra de *Kaiser-Meyer Olkin* (KMO). Segundo Pasquali (no prelo), esse teste trabalha com as correlações parciais das variáveis. Na presente pesquisa, o KMO foi de 0,92, o que de acordo com Kaiser (1974 apud PASQUALI, no prelo) pode ser considerado “maravilhoso”. Mas, para que se possa garantir que a matriz de covariâncias seja considerada fatorável Pasquali (no prelo) diz que “se espera que a imagem seja grande o bastante e a anti-imagem pequena.” E foi o que aconteceu com a matriz de correlações anti-imagem do estudo, ou seja, a anti-imagem obtida foi considerada satisfatória por ser pequena.

4.4.2 - Análise fatorial

Ao se utilizar a análise fatorial, procura-se buscar o menor número possível de variáveis hipotéticas, denominadas fatores, os quais têm como finalidade procurar explicar a maior percentagem possível da covariância entre as variáveis. Pasquali (no prelo) destaca que

a análise fatorial é utilizada quando se quer descobrir construtos (leia-se, processos latentes) responsáveis pelas respostas dos sujeitos aos itens da matriz de intercorrelações, ou seja, verificar os elementos básicos do comportamento.

Para verificar os elementos básicos do comportamento da escala de percepção de mudança organizacional causada pela implantação da universidade corporativa procurou-se usar o que Pasquali (no prelo) chama de “critérios convencionais”, ou seja, o tamanho dos autovalores, o teste *screepplot* e a inspeção da matriz residual de correlações e a “relevância do fator”.

O eigenvalue, segundo Pasquali (no prelo),

é um critério leniente, porque permite reter mais fatores do que seriam necessários. Por outro lado, ele pode às vezes ser demasiadamente rigoroso, particularmente quando o número de variáveis for pequeno, onde é de se esperarem autovalores menores do que 1, sendo contudo, ainda importantes.

Inicialmente, realizou-se uma análise dos componentes principais, sem rotação, solicitando-se o *screepplot*. A inspeção visual desse gráfico sugeriu a existência de cerca de 1 a 4 fatores. Pela tabela da Variância Total Explicada, verificou-se que os quatro fatores tinham variância total de 58,37 %, bem como, $eigenvalue \geq 1$, de acordo com Kaiser (1974 apud PASQUALI, no prelo), corroborando os dados encontrados por intermédio da verificação visual do *screepplot*. O cálculo dos possíveis números de fatores obtidos está representado no Gráfico 5.

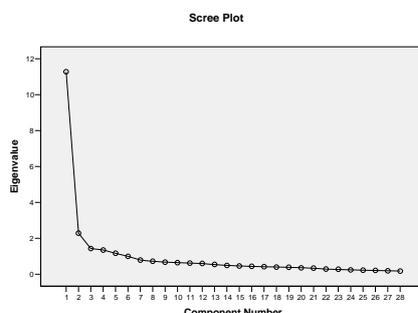


Gráfico 5 – Estimativa do número de fatores

Na seqüência, foram realizadas várias análises fatoriais, com 4,3,2 e 1 fatores, pelo método *Principal Axis Factoring (PAF)*, com rotação *Promax*, rotação esta escolhida em função da presença de forte correlação entre os fatores do construto percepção diante do processo de mudança organizacional causada pela implantação de uma universidade corporativa, conforme foi observado pela inspeção visual da Tabela “*Factor Correlation Matrix*”.

A solução fatorial com 1, 2 e 3 fatores, embora tenham explicado 40,075; 8,154; 5,110; da variância total, respectivamente, apresentaram-se com problemas de estabilidade, ou seja, não apresentavam coerência entre os itens que compunham os fatores. Para Pasquali (no prelo), “para que um fator seja considerado bom, o conjunto de itens que o compõem deve dar conta do conceito teórico que o fator representa”. E foi, exatamente, o que aconteceu quando foi feita a extração com 4 fatores, pois além de conterem uma quantidade de itens satisfatoriamente válidos e estáveis estes fatores ainda representaram “grande parte da extensão semântica do construto, explicitada nas definições constitutivas” (PASQUALI, no prelo).

Com a solução fatorial definida, ou seja, a com quatro fatores, aquela que apresentou a melhor retenção de fatores, autovalores igual ou maior que 1; cargas fatoriais iguais ou maiores que 0,30 e itens com conteúdo semântico semelhante, procurou-se interpretá-los, para que se pudesse denominá-los, da forma mais correta possível. Tabachnick e Fidell (1996) dizem que esta é uma tarefa que envolve tanto arte quanto ciência, o que insinua dizer que ela encerra risco de falácia.

Foram encontrados itens que possuíam carga em mais de um fator, os chamados itens complexos. A solução adotada foi manter o item no fator que ele apresentava a melhor estabilidade tanto semântica como a maior carga fatorial. O critério adotado para esta escolha foi o sugerido por Pasquali (no prelo) que se deve conservar o item no fator que ele possui a maior carga, desde que este item consiga dar conta do conceito teórico que o fator representa. No entanto, descobriu-se que o item 25 era um item complexo, pois formou carga em dois fatores e percebeu-se que a sua exclusão aprimorava a solução fatorial, daí a opção por excluí-lo. Ficando assim com 27 itens.

4.5 - Resultados da análise fatorial

Ao se realizar análise fatorial com rotação *Promax* verificou-se que os 27 itens formaram carga acima de 0,30. A partir da análise dos itens que compunham cada fator à luz da literatura, foi atribuída uma denominação para cada um desses fatores. A seguir, são caracterizados os fatores e apresentados os resultados do cálculo dos índices de consistência interna dos itens (alpha de *Cronbach*). Segundo Pasquali (no prelo) “o alfa de *Cronbach* procura generalizar os resultados de uma amostra de itens para a população de itens de um dado conteúdo”.

Fator 1 - Foco no modelo de gestão por competências

O Fator 1 - foco no modelo de gestão por competências contempla 11 itens que retratam a adoção de um modelo de gestão baseado em competências, o qual possibilita à Organização identificar e desenvolver as competências internas e externas necessárias à manutenção e ao destaque no mercado em que está inserida. Este fator agrupou todos os itens do fator anteriormente hipotetizado “vinculação das ações educacionais às estratégias da Organização”. Os itens que compõem o fator apresentaram elevada consistência interna, pois o $\alpha=0,91$. E a porcentagem de variância explicada pelo fator é de 40,27%, ou seja, este fator tem grande influência no fenômeno estudado. Encontram-se relacionados a seguir os itens que compõem o fator e as respectivas cargas fatoriais.

Tabela 1 - Fator 1 - Foco no modelo de gestão por competências

A partir da implantação das universidades corporativas...

Nº item	Descrição	Carga	h ²
18	a Organização implantou o modelo de gestão por competência contribuindo para a realização das metas organizacionais.	0,725	0,543
06	as ações educacionais passaram a ajudar a Organização a atingir sua missão.	0,717	0,586
08	as ações educacionais contribuíram para a difusão da visão, missão e cultura da corporação.	0,705	0,532
15	a formação de profissionais passou a feita de acordo com as estratégias organizacionais.	0,695	0,618
09	passou-se a utilizar o modelo de gestão de pessoas que possibilita a identificação de competências a serem desenvolvidas nos profissionais de acordo com as estratégias da Organização.	0,685	0,561
17	as ações educacionais passaram a atender às estratégias empresariais.	0,579	0,582
04	o desenvolvimento de competências internas à Organização ganhou maior destaque.	0,566	0,501
16	houve uma maior contribuição para a aquisição de competências emergentes pela Organização.	0,541	0,560
26	valorizou-se mais o conhecimento produzido pelas pessoas na Organização.	0,491	0,547
31	passou-se a utilizar o modelo de gestão que valoriza as competências da Organização e dos empregados como base para definição de ações de educação corporativa.	0,466	0,533
24	houve uma maior aproximação da área de gestão de pessoas com as áreas negociais na Organização.	0,395	0,629
Número de itens	11		
Eigenvalue	11,274		
% total da variância	40,27		
Alpha (α)	0,91		

Fator 2 - Aumento da visibilidade interna e externa da Organização

O Fator 2 – aumento da visibilidade interna e externa da organização foi assim nomeado, porque os oito itens que o formaram se referem tanto ao aumento da visibilidade interna quanto externa da organização a partir da implantação da universidade corporativa, pois essa passa a oferecer treinamento e outras ações de aprendizagem às empresas parceiras e às comunidades onde estão localizadas. Este fator agrupou somente o item de número 11 (ampliaram-se os canais de comunicação entre os colaboradores na Organização) do fator anteriormente hipotetizado “ampliação da disseminação do conhecimento”. A consistência interna entre os seus itens pode ser considerada boa

($\alpha=0,85$) e a porcentagem de variância explicada é de 8,17, conforme está demonstrado na Tabela 2 a seguir:

Tabela 2 - Fator 2 - Aumento da Visibilidade Interna Externa da Organização

A partir da implantação da universidade corporativa....

Nº item	Descrição	Carga	h²
27	foram conquistados novos clientes devido a melhoria da imagem da Organização.	0,824	0,674
20	ampliou-se o número de serviços prestados à comunidade com a conseqüente melhoria da imagem.	0,710	0,503
23	a Organização ganhou visibilidade no mercado em que atua, em função de suas ações destinadas a contribuir para ao desenvolvimento de seus funcionários.	0,613	0,572
21	os seus funcionários passaram a ter mais orgulho de trabalhar na Organização dada a melhoria de sua imagem no contexto externo.	0,588	0,512
12	A partir da implantação da universidade corporativa houve uma maior aproximação entre stakeholders (clientes, fornecedores, empregados etc) e a Organização trazendo uma melhoria da imagem da Empresa.	0,413	0,534
11	ampliaram-se os canais de comunicação entre os colaboradores na Organização.	0,411	0,526
03	aprimorou-se a capacidade de negociação com parceiros dada a visibilidade que a Organização assumiu no meio externo.	0,391	0,339
32	a organização passou a promover ações de responsabilidade social tornando-se mais conhecida	0,356	0,504
Número de itens	08		
Eigenvalue	2,288		
% total da variância	8,17		
Alpha (α)	0,85		

Fator 3 – Estímulo à educação continuada

O Fator 3 – estímulo à educação continuada recebeu esta denominação, pois os cinco itens que o compuseram expressam como, a partir de ações educacionais, as universidades corporativas contribuem para ampliar as oportunidades de aprendizagem nas organizações. As ações educacionais podem assumir tanto a forma presencial quanto a distância, mas também como as semi-presenciais ou híbridas. E as diferentes ações de aprendizagem são viabilizadas pelo emprego de tecnologias da informação que, dentre outras contribuições, estimulam a criação de redes virtuais para troca de conhecimento, permitindo assim, um maior diálogo, debate e troca de experiências. Cabe ainda ressaltar que esse fator obteve seus itens do fator, anteriormente, hipotetizado “estímulo à educação continuada”, cujas duas características mais importantes eram possuir a capacidade de

ampliar os canais de comunicação e propiciar condições favoráveis para estimular o compartilhamento do conhecimento. Sendo assim, os itens que compuseram este fator apresentaram elevada consistência interna ($\alpha=0,86$). A composição do fator e os resultados obtidos estão representados na Tabela 3 mostrada a seguir:

Tabela 3 - Fator 3 – Estímulo à Educação Continuada

A partir da implantação da universidade corporativa...

Nº item	Descrição	Carga	h²
14	ampliaram-se as oportunidades de aprendizagem na Organização reforçando a idéia de educação permanente.	0,854	0,716
22	facilitou-se o aprendizado contínuo dos empregados na Organização, a partir do emprego de diferentes modalidades de ensino (presencial e a distância).	0,835	0,624
10	ampliou-se o acesso aos cursos a distância, com utilização do espaço web contribuindo para o contínuo processo de educação dos empregados.	0,764	0,620
28	expandiu-se a cultura de aprendizagem ao longo da vida a partir da criação de diferentes opções de aprendizagem.	0,467	0,552
30	houve uma maior contribuição para a aprendizagem organizacional a partir da disseminação do conhecimento produzido por indivíduos e grupos na Organização.	0,313	0,671
Número de itens	05		
eigenvalue	1,433		
% total da variância	5,12		
Alpha (α)	0,86		

Fator 4 - Estabelecimento de parcerias entre a organização e instituições de ensino

O Fator 4 - estabelecimento de parcerias entre a organização e instituições de ensino, recebeu esta denominação, pois os três itens que o compõem caracterizam o surgimento de novas práticas ou idéias nas organizações, em decorrência do estabelecimento de parcerias com o meio acadêmico, proporcionadas pela implantação de uma universidade corporativa. Esse fator permaneceu conforme havia sido hipotetizado (estabelecimento de parcerias entre a organização e instituições de ensino). Talvez dada a baixa quantidade de itens, o fator apresentou uma consistência interna mediana entre os itens ($\alpha = 0,74$), pois Kaiser (1974 apud PASQUALI no prelo) sugere que sejam considerados medianos os fatores que possuem alfa entre 0,70 e 0,80.

Tabela 4 – Fator 4 - Estabelecimento de Parcerias entre a Organização e Instituições de Ensino

A partir da implantação da universidade corporativa...

Nº item	Descrição	Carga	h²
31	houve uma maior aproximação entre a Organização e instituições de ensino.	0,846	0,599
05	ampliou-se a interação com instituições de ensino contribuindo para as ações educacionais desenvolvidas na Organização.	0,612	0,489
19	a interação com culturas diferentes (Organização versus instituições de ensino superior) passou a ser mais constante.	0,456	0,571
Número de itens		03	
Eigenvalue		1,347	
% total da variância		4,81	
Alpha (α)		0,74	

A seguir será apresentada uma síntese dos resultados obtidos com a realização da análise fatorial e de consistência interna dos itens:

- Antes da análise fatorial o instrumento era composto por 32 itens e cinco fatores hipotetizados.
- Após a análise fatorial, o instrumento passou a ter 27 itens e quatro fatores, pois os itens 1, 2, 7, 13 foram excluídos, pois apresentaram elevado índice de assimetria e curtose, os quais prejudicavam os resultados da análise fatorial. Além desses quatro itens também foi excluído o item 25 por se mostrar complexo, ter formado carga em dois fatores e, também, porque após a sua exclusão o índice de consistência interna se mostrou inalterado.

Cabe ressaltar que nenhum dos itens do instrumento deixou de formar carga. Sendo assim, a escala após a análise fatorial ficou com quatro fatores e 27 itens.

O critério adotado para a retenção dos itens nos fatores foi: autovalores igual ou maior que 1; cargas fatoriais iguais ou maiores que 0,30 e itens com conteúdo semântico semelhante.

A seguir será apresentada a estrutura fatorial completa da escala de percepção de mudança organizacional causada pela implantação de uma universidade corporativa.

Tabela 5 – Estrutura fatorial da escala de percepção de mudança organizacional diante da implantação de uma universidade corporativa.

A partir da implantação da universidade corporativa...

	Item	Fator 01	Fator 02	Fator 03	Fator 04	h²
18	a Organização implantou o modelo de gestão por competência contribuindo para a realização das metas organizacionais.	0,725				0,543
06	as ações educacionais passaram a ajudar a Organização a atingir sua missão.	0,717				0,586
08	as ações educacionais contribuíram para a difusão da visão, missão e cultura da corporação.	0,705				0,532
15	a formação de profissionais passou a feita de acordo com as estratégias organizacionais.	0,695				0,618
09	passou-se a utilizar o modelo de gestão de pessoas que possibilita a identificação de competências a serem desenvolvidas nos profissionais de acordo com as estratégias da Organização.	0,685				0,561
17	as ações educacionais passaram a atender às estratégias empresariais.	0,579				0,582
04	o desenvolvimento de competências internas à Organização ganhou maior destaque.	0,566				0,501
16	houve uma maior contribuição para a aquisição de competências emergentes pela Organização.	0,541				0,560
26	valorizou-se mais o conhecimento produzido pelas pessoas na Organização.	0,491				0,547
29	passou-se a utilizar o modelo de gestão que valoriza as competências da Organização e dos empregados como base para definição de ações de educação corporativa.	0,466				0,533
24	houve uma maior aproximação da área de gestão de pessoas com as áreas negociais na Organização.	0,395				0,629
27	foram conquistados novos clientes devido a melhoria da imagem da Organização.		0,824			0,674
20	ampliou-se o número de serviços prestados à comunidade com a conseqüente melhoria da imagem.		0,710			0,503
23	a Organização ganhou visibilidade no mercado em que atua, em função de suas ações destinadas a contribuir para ao desenvolvimento de seus funcionários.		0,613			0,572
21	os seus funcionários passaram a ter mais orgulho de trabalhar na Organização dada a melhoria de sua imagem no contexto externo.		0,588			0,512
12	houve uma maior aproximação entre stakeholders (clientes, fornecedores, empregados etc) e a Organização trazendo uma melhoria da imagem da Empresa.		0,413			0,534

Continuação da Tabela 5

	Item	Fator 01	Fator 02	Fator 03	Fator 04	h²
11	ampliaram-se os canais de comunicação entre os colaboradores na Organização.		0,411			0,526
32	a organização passou a promover ações de responsabilidade social tornando-se mais conhecida		0,356			0,504
14	ampliaram-se as oportunidades de aprendizagem na Organização reforçando a idéia de educação permanente.			0,854		0,716
22	facilitou-se o aprendizado contínuo dos empregados na Organização, a partir do emprego de diferentes modalidades de ensino (presencial e a distância).			0,835		0,624
10	ampliou-se o acesso aos cursos a distância, com utilização do espaço web contribuindo para o contínuo processo de educação dos empregados.			0,764		0,620
28	expandiu-se a cultura de aprendizagem ao longo da vida a partir da criação de diferentes opções de aprendizagem.			0,467		0,552
30	houve uma maior contribuição para a aprendizagem organizacional a partir da disseminação do conhecimento produzido por indivíduos e grupos na Organização.			0,313		0,671
31	houve uma maior aproximação entre a Organização e instituições de ensino.				0,846	0,599
05	ampliou-se a interação com instituições de ensino contribuindo para as ações educacionais desenvolvidas na Organização.				0,612	0,489
19	a interação com culturas diferentes (Organização versus instituições de ensino superior) passou a ser mais constante.				0,456	0,571
	Eigenvalue	11,274	2,288	1,433	1,347	
	% total da variância	40,27	8,17	5,12	4,81	=58,37
	% var. comum	69	13,99	8,77	8,24	=100%
	α	0.91	0,85	0.86	0.74	
	n° de itens	11	08	05	03	

4.6 - Resultados das estatísticas descritivas e correlações

Com o objetivo de se avaliar a percepção diante do processo de mudança causado pela implantação da universidade corporativa, foram calculadas médias, desvios-padrões das respostas dos 302 participantes da pesquisa aos quatro fatores que compõem o instrumento. Os resultados relativos aos quatro fatores estão descritos na Tabela 6 abaixo. Ressalte-se que na escala de resposta o valor 1 é “discordo totalmente”, o valor 2 é “discordo pouco”, o valor 3 é “em dúvida”, o valor 4 é “concordo pouco”, enquanto 5 significava “concordo totalmente”.

Tabela 6: Média e desvio padrão dos fatores de percepção dos indivíduos diante do processo de mudança causado pela implantação da universidade corporativa.

Fator		Média	Desvio-Padrão
Fator 3	Estímulo a educação continuada	4,10	0,80
Fator 4	Estabelecimento de parcerias entre organizações e instituições de ensino	3,96	0,83
Fator 1	Foco no modelo de gestão por competências	3,63	0,77
Fator 2	Aumento da visibilidade interna e externa da organização	3,52	0,76

De acordo com os resultados obtidos a partir do cálculo da média e desvio padrão, pode-se dizer que em relação aos fatores 1, 2 e 4, percebe-se que a média das respostas dos sujeitos variou entre 3 (em dúvida) e 4 (concordo pouco). Já em relação ao fator 3 a média das respostas dos sujeitos ficou mais próxima de 4 (concordo pouco) até 5 (concordo totalmente). Tal resultado demonstra que o fator 3 foi o que obteve maior concordância por parte dos participantes da pesquisa com relação à percepção de mudanças provocadas pela introdução da universidade corporativa, ou seja, que na percepção dos participantes da pesquisa, a implantação da universidade corporativa na organização estudada, contribuiu para estimular a educação continuada na organização.

Também, foram realizadas correlações de *Pearson* entre os quatro fatores obtidos na análise fatorial e as variáveis demográficas (sexo, grau de escolaridade, tempo de serviço e cargo). Cabe ressaltar que não foram encontradas correlações significativas entre os quatro fatores e as variáveis demográficas.

5 - Discussão dos resultados

Este capítulo apresenta a discussão dos resultados obtidos com a análise fatorial e de consistência interna dos itens da escala de percepção de mudança organizacional a partir da implantação da universidade corporativa e, da análise descritiva dos fatores contidos no instrumento utilizado.

Antes, porém, cabem algumas reflexões a respeito de questões conceituais sobre universidade corporativa e mudança organizacional provocada pela introdução dessa nova prática educacional que emergiram ao longo da realização da pesquisa empírica. Pode-se perceber que as mudanças geradas pelas universidades corporativas são alterações planejadas, pois requerem um planejamento específico para que sejam constituídas e são oriundas de fatores tanto internos quanto externos. Como exemplo de fatores internos, pode ser citado o desenvolvimento de habilidades específicas, para executar determinadas tarefas. Já os fatores externos que fazem com que as organizações adotem esta prática educacional podem ser destacadas as pressões exercidas pelo mercado e o desejo de se manterem competitivas. No que diz respeito aos impactos nos resultados e/ou nas relações entre pessoas no trabalho, as universidades corporativas, quando bem estruturadas, acabam por adotar mecanismos que as permitam estimular seus colaboradores organizacionais a buscar o seu auto-desenvolvimento. E, ao mesmo, tempo fazerem com que o aprendizado obtido seja usado na organização para melhorar as relações pessoais no ambiente de trabalho. Porras e Robertson (1992, p. 720) explicam que “as mudanças organizacionais planejadas têm como objetivo contribuir para a ciência organizacional a partir do conhecimento advindo da análise da complexa dinâmica da mudança”.

Notou-se ainda que a tipologia de mudança organizacional que caracteriza o presente estudo é a incremental que é proposta por diversos autores, pois ela visa ao aumento da eficiência e do uso de recursos, além de fazer com que a estrutura organizacional seja modificada. A mudança ainda pode ser denominada operacional, pois segundo Want (1990), as mudanças operacionais são assim classificadas, porque fazem frente às deficiências específicas.

5.1 - Resultados das análises fatoriais e do índice de consistência interna dos itens

Tomando-se como referência o objetivo com que foi elaborado o instrumento resolveu-se nomeá-lo de “Indicadores de Mudança Organizacional provocada pelas Universidades Corporativas” (IMUC).

Ao se realizar o cálculo dos índices de consistência interna dos quatro fatores da IMUC, constatou-se que o: fator 1 (foco no modelo de gestão por competências), fator 2 (aumento da visibilidade externa da organização), fator 3 (estímulo a educação continuada) podem ser considerados fortes por apresentarem o alfa de *Cronbach* superiores a 0,80 (KAISER, 1974 apud PASQUALI, no prelo). Mas, o fator 4 (estabelecimento de parcerias entre organizações e instituições de ensino) foi considerado como mediano por que apresentou um alfa de *Cronbach* entre 0,70 e 0,80.

5.1.1 - Foco no modelo de gestão por competências

Os onze itens que compuseram esse fator se agruparam porque possuíam o mesmo foco, ou seja, verificar se após a implantação da universidade corporativa a organização passou a desenvolver ações educacionais que estão alinhadas às estratégias organizacionais e, ao mesmo tempo, são capazes de gerar as competências que a organização necessita. É importante também que seja dito que este foi o fator que obteve a maior porcentagem de variância explicada (40,27%) e o seu alfa de Cronbach também foi elevado ($\alpha=0,91$) o que indica que este é um fator relevante na explicação da mudança causada pela universidade corporativa. Tal aspecto tem sido enfatizado por diferentes autores. Meister (1999, p.65), por exemplo, destaca que a universidade corporativa tem como função “centralizar o gerenciamento estratégico da educação e do treinamento”. Também, Brandão (2004, p. 1), considera a universidade corporativa como parte integrante do processo evolutivo dos colaboradores organizacionais, devido às práticas educacionais propostas possuírem “certa proximidade com algumas práticas da gestão de pessoas assumidas ao longo da evolução histórica da administração de recursos humanos”.

A junção dos itens do fator foco no modelo de gestão por competências com os itens do fator “vinculação das ações organizacionais a estratégia da organização”, deu-se porque as estratégias organizacionais passam a ser o norte deste novo modelo gestão de

pessoas, pois visa identificar e desenvolver as competências que a empresa necessita. Tarapanoff (2004, p. 30) aponta diversas organizações cujas universidades corporativas são utilizadas como “alavancas estratégicas”, por exemplo, a Motorola, pois estas a usam para alavancar a sua base de recursos de forma a desenvolver as suas competências centrais, para chegar à sua “intenção estratégica”. Essa mesma autora também acrescenta que as competências que as organizações precisam são geradas quando as universidades corporativas atingem o estágio estratégico, pois é neste que se dá a disseminação do conhecimento corporativo e a geração de vantagens competitivas, pois se passa a combinar a geração e a disseminação de novos conhecimentos.

Duas outras autoras reforçam esta visão. Brandão (2004, p. 01), quando fala que a universidade corporativa “tende a projetar a gestão de pessoas no escopo da estratégia organizacional, pela via de valorização do profissional, alinhada a resultados”. E Vargas (2003, p. 379) quando afirma que “uma universidade corporativa propõe-se a resolver, entre outros, este desafio: o de ligar a função de treinamento aos objetivos e estratégias organizacionais”. Sendo assim, pode-se entender que a universidade corporativa é uma das formas de desenvolvimento de pessoas, encontrada pelas empresas, que propicia a geração de competências, as quais alinham às ações educacionais às estratégias e aos objetivos organizacionais.

Ao se fazer uma análise do que foi encontrado na literatura que justifica a formação desse fator perceber-se-á que as universidades corporativas quando conseguem atingir o estágio estratégico, ou seja, aquele que consegue alinhar, as suas ações educacionais à estratégia da organização, funcionam como uma mola mestra para ajudar a organização a focar seu modelo de gestão na geração das competências de que necessita para se manter competitiva.

5.1.2 - Aumento da visibilidade interna e externa da Organização

Os itens que compõem este fator explicitam o quanto às universidades corporativas contribuem para que a visibilidade interna e externa da organização seja aumentada. A literatura explica que ao desenvolver ações educacionais, tanto internamente quanto externamente, a empresa passa a ser vista de uma forma diferente pela comunidade e pelos próprios empregados onde está situada e, muitas delas, conseguem inclusive ganhar

projeção internacional. Meister (1999) observa que as empresas que adotam esta nova prática educacional conseguem delinear programas que refletem o compromisso da empresa com a cidadania empresarial. Isto acontece porque essas empresas passam a assumir o foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem, uma vez, que voltam seus treinamentos para sua cadeia de valor e parceiros.

Eboli (2004b, p.125) reafirma essa idéia quando diz que “privilegiar a construção do conhecimento, estabelecendo conexões e intensificando a comunicação e a interação, objetiva ampliar a quantidade e a qualidade da rede de relacionamento com o público interno e externo”.

Diante do que foi descrito e dado os valores das cargas fatoriais encontradas e, a forte consistência interna dos itens deste fator, pode-se dizer que essa é uma das mudanças organizacionais provocada pelas universidades corporativas.

5.1.3 - Estímulo à Educação Continuada

Os itens inclusos nesse fator demonstram que ao se ampliar as modalidades de ensino consegue-se expandir a cultura de aprendizagem ao longo da vida, estimula-se a cultura do auto-desenvolvimento como forma de crescimento profissional e, consegue-se também, difundir o conhecimento por toda organização de uma forma mais fácil, pois o conhecimento produzido pelos indivíduos é ampliado com o desenvolvimento de novos canais de comunicação. Como exemplo, pode-se citar a utilização do espaço *web* para ações educacionais a distância.

À luz da literatura, a disseminação do conhecimento por toda organização acaba por estimular o colaborador organizacional a buscar novos conhecimentos. Tarapanoff (2004, p.31) diz que “a universidade corporativa funciona como a espinha dorsal do conhecimento corporativo”. Meister (1999, p. XXXI) também reforça essa visão em relação às universidades corporativas, ao dizer que

a capacidade de disseminar novos conhecimentos dentro da empresa, do dia para noite, é agora a expectativa de todos. Com a aprendizagem baseada na tecnologia, os funcionários conseguem concluir cursos exatamente no momento em esse conhecimento é necessário.

Vergara (2000b, p. 185) reafirma o que é exposto por Meister (1999) em relação à universidade corporativa quando diz que “o aprendizado contínuo das pessoas, aquele

atento ao que vem ocorrendo aqui e agora, torna-se estratégico para a sobrevivência e o desenvolvimento das empresas”.

Para Vitelli (2000, p. 6), as universidades corporativas contribuem para estimular a educação continuada, pois:

diferentemente dos ativos materiais que depreciam com o uso, ativos do conhecimento aumentam com o uso: idéias geram novas idéias e o conhecimento compartilhado continua como emissor enquanto enriquece o receptor [...] o surgimento de novas idéias emergindo do estoque de conhecimento da empresa é ilimitado, particularmente, se é dado às pessoas na organização a oportunidade para pensar, aprender e conversar com os outros.

Prince e Beaver (2001, p. 194) consideram que o “papel de uma universidade corporativa deve ser o de ponto focal para comunicar e facilitar as práticas sociais, tecnológicas e organizacionais em apoio ao aprendizado organizacional e ao processo de criação do conhecimento”.

Ao se fazer uma análise dos itens que compuseram o fator e o que foi encontrado na literatura, percebe-se que as organizações, a partir da adoção de novas práticas educacionais para gerar as competências que necessitam, passam nos dias atuais, a ocupar um papel de fundamental importância no estímulo à educação continuada, no auto-desenvolvimento dos indivíduos, na geração de conhecimento e, principalmente, na disseminação desse conhecimento por toda a empresa. Vê-se, mais uma vez, que a Organização é o “*locus* onde as pessoas estejam continuamente expandindo suas capacidades de criar aquilo que necessitam e desejam” (O'REILLY, 1997, p.119). Tarapanoff (2004) também reforça esse aspecto quando fala que a maior arma para a sobrevivência das organizações em uma época de competitividade e de inovações é a sua capacidade de aprendizagem e, sobretudo, de criar novos conhecimentos, competências e habilidades.

5.1.4 - Estabelecimento de parcerias entre a organização e instituições de ensino

Os itens que compõem este fator retratam a necessidade de se estabelecer parcerias entre as empresas e as instituições de ensino superior. A literatura revisada aponta a extrema importância em se estabelecer parcerias entre o mundo acadêmico e o do trabalho, uma vez que, o que se procura, ao implantar uma universidade corporativa, é desenvolver nos sujeitos as diversas competências que estão sendo exigidas pelo ambiente no qual a organização está inserida.

Eboli (2004, p. 8) ressalta que o estabelecimento de parcerias entre empresa e universidade tem por “objetivo desenvolver as competências críticas dos colaboradores, no intenso ritmo requerido atualmente no mundo dos negócios”. Para acrescentar um maior valor ao que foi dito por Eboli (2004), pode-se citar Meister (1999, p. XXX) que assinala que “as melhores soluções de aprendizagem resultam da formação de parcerias de colaboração com uma infinidade de empresas inovadoras”, aqui no estudo, mais especificamente, com instituições de ensino superior.

Vergara (2000b, p. 187) também valoriza a importância das parcerias entre as organizações e a universidade tradicional,

é extremamente profícua para o mercado de trabalho, pois a universidade tradicional entra com sua competência para identificar temas relevantes para o desenvolvimento de certas competências, dar-lhes um sentido, selecionar bibliografia e docentes, e a universidades corporativa entra com seus recursos financeiros, tecnológicos e humanos, suas demandas, além da sua capacidade de agilizar processos.

Observa-se assim que todos os fatores extraídos da escala utilizada no estudo são aspectos considerados como mudanças relevantes proporcionadas pela introdução de universidades corporativas na literatura que trata do tema.

5.2 – Discussão dos resultados das médias e desvios-padrão dos fatores da escala IMUC

A seguir serão discutidos os resultados encontrados a partir das médias e desvios-padrão dos quatro fatores que compõem o instrumento denominado IMUC. As médias e os desvios-padrão apresentados na pesquisa pelos fatores “foco no modelo de gestão por competências”, “aumento da visibilidade externa” e “estabelecimento de parcerias entre organizações e instituições de ensino” indicam que os colaboradores organizacionais concordam pouco que a implantação da universidade corporativa serviu como agente provocador de mudanças organizacionais. Tal fato pode ser devido aos seguintes fatores:

- Ao pouco tempo de existência da universidade corporativa;
- A falta de uma estratégia que procure demonstrar aos colaboradores organizacionais e as diversas áreas da organização o quanto são importantes às ações educacionais promovidas pela universidade corporativa para gerar as competências que a empresa necessita;

- A pouca divulgação das ações educacionais promovidas pela universidade corporativa.

Contudo, cabe ressaltar que a média e o desvio-padrão apresentado no fator “estimulo á educação continuada” indicaram que os colaboradores organizacionais percebem que a universidade corporativa contribui para estimular a busca da educação contínua por parte dos empregados. Pode-se hipotetizar que com a implantação da universidade corporativa na organização, os funcionários sentiram-se mais estimulados a buscar o auto-desenvolvimento, pois agora têm à sua disposição uma universidade capaz de dotá-los das competências requeridas, para manter a empresa alinhada às exigências do mercado no qual estão inseridos.

6 – Considerações finais

A presente pesquisa teve como objetivo geral construir e validar um instrumento destinado a identificar percepção das mudanças organizacionais causadas pela introdução de universidades corporativas. E, principalmente, como as mudanças organizacionais geradas pela introdução das universidades corporativas são percebidas pelos colaboradores organizacionais.

Nos dias atuais, onde as organizações têm que ser flexíveis e dinâmicas, ou seja, têm que estar sempre procurando se ajustar ao meio ambiente, estudar as mudanças organizacionais causadas pelas universidades corporativas quando da sua implantação e, sobretudo, como estas mudanças são percebidas pelos que dela participam é de fundamental importância, pois servirá para que a organização verifique se as suas ações educacionais estão servindo ao propósito que se destinam: o desenvolvimento organizacional e a geração de competências necessárias a sua competitividade e, sobretudo, se estas ações educacionais realmente estão alinhadas ao seu planejamento estratégico.

Os quatro fatores extraídos das análises fatoriais e de consistência interna dos itens: foco no modelo de gestão por competências, o aumento da visibilidade interna e externa da organização, o estímulo à educação continuada e o estabelecimento de parcerias entre a organização e instituições de ensino, após a realização da análise fatorial evidenciam as principais mudanças geradas pelas universidades corporativas e que o estudo está de acordo com o que é preconizado pela literatura científica da área.

No entanto, faz-se necessário destacar as limitações deste estudo: a pesquisa foi exploratória, pois a produção científica sobre o tema ainda é incipiente. Outro aspecto que cabe ressaltar é que a coleta de dados para elaboração do instrumento foi realizada em um único momento e em única organização, o que a caracteriza como uma coleta de dados com corte-transversal, quando o ideal seria que, devida à complexidade dos fenômenos estudados, fosse realizado um estudo com diversas coletas de dados ao longo do tempo, ou seja, que o estudo fosse longitudinal. Também cabe destacar que a porcentagem de variância não explicada pela escala foi de 41,63 % o que sugere que sejam realizadas novas pesquisas para tentar explicar ainda mais o fenômeno estudado.

No entanto, dada a complexidade do estudo dos temas universidade corporativa e mudanças organizacionais, inclusive já tendo recebido, a atenção de inúmeros

pesquisadores nacionais e internacionais, as discussões suscitadas neste estudo não são suficientes para esgotar o tema que abrange diferentes outras possibilidades de abordagens.

Desta forma e a partir das limitações identificadas, sugere-se a seguinte agenda de pesquisas futuras:

- ✓ Realizar estudos de natureza longitudinal para avaliar as mudanças provocadas pela implantação de uma universidade corporativa;
- ✓ Verificar os resultados encontrados neste estudo em organizações com características diferentes da organização que foi objeto do estudo;
- ✓ Confirmar a estrutura fatorial da escala de percepção de mudança organizacional causada pelas universidades corporativas, a partir da aplicação em diferentes organizações e em diferentes espaços de tempo;
- ✓ Aperfeiçoar o fator 4 “estabelecimento de parcerias entre a organização e instituições de ensino”, com a inclusão de outros itens, uma vez que a consistência interna dos itens no fator foi considerada mediana;
- ✓ Estender a pesquisa a setores da organização estudada onde a pesquisa não foi realizada. Incluindo assim, a percepção de outros profissionais que compõem o quadro de funcionários da organização;
- ✓ Identificar o grau de conhecimento da existência da universidade pelos colaboradores organizacionais;
- ✓ Repetir a aplicação do instrumento em organizações com maior tempo de existência da universidade corporativa;
- ✓ Realizar pesquisa qualitativa após a aplicação do IMUC para aprofundar as razões da não percepção de mudanças organizacionais provocadas pelas universidades corporativas;
- ✓ Relacionar atitudes frente à mudança com a percepção de mudança organizacional provocada pela implantação da universidade corporativa, a fim de verificar a relação da percepção de mudança com outras variáveis.

REFERÊNCIAS

ALBRECHET, K. **O gerente e o estresse**. Rio de Janeiro: Zahar, 1988.

ALLEN, M. (Ed.). **The corporate university handbook: designing, managing, and growing a successful program**. New York: Amacom, 2002.

ALPERSTEDT, C.; PLONSKY, A. As universidades corporativas e sua inserção no setor de educação superior. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

ARAÚJO, L. C. G. **Mudança organizacional na administração pública federal brasileira**. 1982. 307 f. Tese (Doutorado em Administração)–Escola de Administração de São Paulo, São Paulo, 1982.

BARLEY, K. Corporate university structures: that reflect organizational cultures. In: ALLEN, M. (Ed.). **The corporate university handbook: designing, managing, and growing a successful program**. New York: Amacom, 2002, p. 43-66.

BASIL, D. C.; COOK, C. W. **The management of change**. Maidenhead: McGraw-Hill, 1974. 234 p.

BONILAURI, A. R. C. Educação corporativa: adaptabilidade e flexibilidade. In: Brasil. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Secretaria de Tecnologia Industrial (Org.). **O futuro da indústria: educação corporativa**. Brasília: CNI-IEL, 2005. p. 29-34.

BRANDÃO, G. R. A configuração de universidade corporativa e suas implicações na gestão de recursos humanos: um estudo de caso. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

BRESSAN, C. L. **Contribuição à compreensão do fenômeno de mudança organizacional a partir da visão gerencial**. 2001. 136 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2001.

BRUNO-FARIA, M. F. Criatividade inovação e mudança organizacional. In: LIMA, S. M. V. (Org.). **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003. cap. 3, p. 111-141.

CALDAS, M. P.; WOOD JR. T. **Transformações e realidade organizacional**. Uma perspectiva Brasileira. São Paulo: Atlas, 1999.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 2. ed. Tradução de Roneide Venâncio Mayer. São Paulo: Paz e Terra, 1999. 617 p. (A era da informação: economia, sociedade e cultura, v. 1). Tradução de: The rise of the network society.

CHARLE, C.; VERGUER, J. **História das universidades**. São Paulo: Universidade Estadual Paulista, 1996.

CRUZ NETO, O. Trabalho de campo como descoberta e criação. In: MINAYO, M. C. S. (Org). **Pesquisa social: teoria, método, e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994. cap. 3, p. 51-66.

DENGO, N. **Universidades corporativas: modismo ou inovação**. Porto Alegre, 2001. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – PPGA/UFRGS, Porto Alegre-RS, 2001.

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

EBOLI, M. P. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, M. T. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 185-216.

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

FERREIRA, J. R; ALVARES, L. Educação corporativa: atendimento aos setores prioritários da Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior. In: BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Secretaria de Tecnologia Industrial (Org.). **O futuro da indústria: educação corporativa**. Brasília: CNI: IEL, 2005. p. 185-192.

FISCHER, H.; FREIRE, L. C. Mudança e aprendizagem nas organizações. In: LIMA, Suzana Maria Valle (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003. cap. 5, p. 163-215.

FORD, J. D.; FORD, L.W. Logics of identity, contradiction, and attraction in change. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 19, n. 4, p. 756-785, Oct. 1994.

FRANCO, K. L. P. B. **Análise de conteúdo**. Brasília: Plano, 2003.

FRANCO, D. **Universidades corporativas: uma realidade no mundo empresarial**. T&D Desenvolvimento de Pessoas, 76 ed., São Paulo, p. 34-38, ano VII, 1999.

FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n.3, p. 105-112, jul./set. 2000.

FRESINA, A. The three prototypes of corporate universities. *The corporate University Review*, January/February, 1997.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 64-89.

GOMES, M. B.. O caráter doutrinário de universidades corporativas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

GÜNTHER, H. Desenvolvimento de instrumento para levantamento de dados (survey). In: PASQUALI, L. (Org.). **Teoria e métodos de medida em ciências do comportamento**. Brasília: UnB: INEP, 1996, cap. 15.

HAMMER, M. A essência da nova organização. In: DUCKER, P. (Org.), **A organização do futuro**. Sao Paulo. Ed. Futura. 2003. p. 41-48.

HERZOG, J. P. People: the critical factor in managing change. **Journal of Systems Management**, Cleveland, v. 42, n. 3, p. 6-11, Mar. 1991.

HUBER, G. P.; GLICK, W. H. Sources and forms of organizational change. In: HUBER, G. P.; GLICK, W. H. (Ed.). **Organizational change and redesign**. New York: Oxford University Press, 1995. p. 3-15.

KING, N. Using interviews in qualitative research. In: SYMON, G.; CASSELL, C. (Org.). **Essential guide to qualitative methods in organizational research**. London: Sage, 2004. cap. 2.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, S. M. V. (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003. cap. 1, p. 17-63.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.L. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. 6.reimp. São Paulo: EPU, 1986.

MARCONDES, R. C; PAIVA, J. A. Afinal, a universidade corporativa é uma T&D revisitada. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

MARTINS, H. G. Para onde vai a universidade corporativa? Notas para uma agenda de educação corporativa brasileira. In: Brasil. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Secretaria de Tecnologia Industrial (Org.). **O futuro da indústria: educação corporativa**. Brasília: CNI-IEL, 2005. p. 157-175.

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

MILLER, D. C. Basic research design. In: _____. **Handbook of research design and social measurement**. 5. ed. California: Sage, 1991, cap. 2.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NADLER, D. A. et al. **Discontinuous change: leading organizational transformation**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994. (The Jossey-Bass Management Series, n. 2).

NEIVA, E. R. **Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais**. 2004. 270 f. Tese (Doutorado em Ciência – Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

O'RELLY, K. W. **Gerenciando as correntezas: como inovar frente às turbulências**. São Paulo: Futura, 1997.

PASQUALI, L. **Taxonomia dos instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração**. Brasília: LABPAM: IBAPP, 1999.

PASQUALI, L. **Análise fatorial para pesquisadores**. Brasília: LABPAM; IBAPP, no prelo.

PRICE, C; BEAVER, G. Facilitating organizational change: the role and development of the corporate university. **Strategic Change**, Chichester, v. 10, n. 4, p. 189-199, Jun./Jul. 2001.

PORRAS, J. I.; ROBERTSON, J. Organizational development: theory, practice, and research. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Ed.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1992, cap. 3, p. 719-822.

PORRAS, J. I; SILVERS, R. C. Organization development and transformation. **Annual Review of Psychology**, Palo Alto, v. 42, p. 51-78, Jan. 1991.

PRONKO, M. A. Crônica de um fracasso: uma história dos projetos de criação de Universidades do Trabalho no Brasil. **Educação & Sociedade**, Campinas, ano 20, n. 66, p. 84-103, abr. 1999.

QUEIROZ, A. M.; FACHIN, R. C.; SANTANNA, A. S. Universidades corporativas: do sonho da implantação ao desafio da gestão: um estudo de caso. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHWARTZMAN, S. Universidade e crise das universidades. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 3, n. 5, p. 36-49, jan./abr. 1989.

SOARES, M. F. L. Universidades corporativas: vetores de uma cultura tecnológica. In: BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Secretaria de Tecnologia Industrial (Org.). **Educação corporativa: contribuição para a competitividade**. Brasília: Petrobrás: CNI, 2004. p. 165-198.

SOUZA, E. L. C et al. O Estado da Arte em Aprendizagem Organizacional no Brasil. In: XXXVII LATINO AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 2002, Porto Alegre - RS. Anais do XXVII CLADEA, 2002. p. 1-10.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 3. ed. New York: HarperCollins College, 1996.

TARAPANOFF, K. Panorama da educação corporativa no contexto internacional. In: BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Secretaria de Tecnologia Industrial (Org.). **Educação corporativa: contribuição para a competitividade**. Brasília: Petrobrás: CNI, 2004. p. 12-84.

TEIXEIRA, A. **Universidades corporativas x educação corporativa: o desenvolvimento do aprendizado contínuo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

TEIXEIRA, A. A função das universidades. **Humanidades**, Brasília, v. 1, n. 3, p. 101-108, abr./jun. 1983.

TOBIN, D. R. **The knowledge-enabled organization: moving from “training” to “learning” to meet business goals**. New York: Amacom, 1998.

VAN de VEN, A. H.; POOLE, M. S. Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 20, n. 3, p. 510-540, Jul.1995.

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

VERGARA, S. C. Começando a definir a metodologia. In: _____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. cap. 4, p. 46-53.

VERGARA, S. C. Universidade corporativa: a parceria possível entre empresa e a universidade tradicional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 5, p. 181-188, set./out. 2000b.

VITELLI, A. P. Universidades corporativas: fonte de vantagem competitiva para organizações da era do conhecimento. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia**, n. 7, p. 79-88, 2002.

WANDERLEY, L. E.. **O que é universidade?**. 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.

WANT, J. H. Change in a turbulent business climate. **Management Review**, New York, v. 79, n. 11, p. 38-41, Nov. 1990.

WEICK, K. E.; QUINN, R. E. Organizational change and development. **Annual Review of Psychology**, Palo Alto, v. 50, p. 361-386, Feb. 1999.

WIND, J. Y.; MAIN, J. **Provocar mudanças**: como as melhores empresas estão se preparando para o século XXI. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1988.

WOODMAN, R. W. Evaluation research in organizational change: arguments for a “combined paradigm” approach. **Research in Organizational Change and Development**, Greenwich, v. 3, p. 161-180, 1989.

WOOD JR., T. (Coord.). **Mudança organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YAZBECK, D. C. M.. A universidade moderna em diferentes contextos nacionais. **Educação Brasileira**, Brasília, v. 21, n. 43, p. 171-189, jul./dez. 1999.

ANEXO - Indicadores de Mudança Organizacional provocada pelas Universidades Corporativas (IMUC).

Prezado (a) funcionário (a),

Gostaríamos de contar com a sua valiosa colaboração nessa etapa de minha pesquisa de Mestrado em Gestão Social e Trabalho na Universidade de Brasília. O objetivo da dissertação é identificar a relação entre atitude frente à mudança e percepção de mudança organizacional causada pela introdução de Universidade Corporativa (UC).

Portanto, pedimos a gentileza de responder ao instrumento de percepção de mudança organizacional causada pela introdução de Universidade Corporativa (UC) construída neste estudo.

Cabe lembrar-lhe que não há respostas certas nem erradas. O que importa é a sua opinião sincera. Informamos que os participantes da pesquisa não serão identificados, pois os dados serão analisados de forma conjunta.

Sua participação é de fundamental importância.

Muito obrigado.

Ricardo Castro Jesuíno da Silva (Mestrando)

Escala de percepção de mudança organizacional causada pela introdução de Universidade Corporativa (UC).

Instrução: Abaixo estão listadas várias mudanças que podem ter ocorrido na sua organização a partir da implantação da Universidade Corporativa.

Clique no número à direita de cada afirmação, que melhor indique a sua percepção com relação ao item. Pense na sua organização e responda às frases conforme escala a seguir.

1 Discordo totalmente	2 Discordo pouco	3 Em dúvida	4 Concordo pouco	5 Concordo totalmente
-----------------------------	------------------------	----------------	------------------------	-----------------------------

A partir da implantação da Universidade Corporativa...

		1	2	3	4	5
01	estimulou-se a cultura do autodesenvolvimento como forma de se buscar o permanente crescimento profissional.					
02	facilitou-se a difusão do conhecimento por toda a Organização.					
03	aprimorou-se a capacidade de negociação com parceiros dada a visibilidade que a Organização assumiu no meio externo.					
04	o desenvolvimento de competências internas à Organização ganhou maior destaque.					
05	ampliou-se a interação com instituições de ensino contribuindo para as ações educacionais desenvolvidas na Organização.					
06	as ações educacionais passaram a ajudar a Organização a atingir sua missão.					
07	foram estimuladas novas idéias a partir do conhecimento adquirido nos contatos com o meio acadêmico.					
08	as ações educacionais contribuíram para a difusão da visão, missão e cultura da corporação.					
09	passou-se a utilizar o modelo de gestão de pessoas que possibilita a identificação de competências a serem desenvolvidas nos profissionais de acordo com as estratégias da Organização.					
10	ampliou-se o acesso aos cursos a distância, com utilização do espaço <i>web</i> contribuindo para o contínuo processo de educação dos empregados.					
11	ampliaram-se os canais de comunicação entre os colaboradores na Organização.					
12	houve uma maior aproximação entre <i>stakeholders</i> (clientes, fornecedores, empregados etc) e a Organização trazendo uma melhoria da imagem da Empresa.					
13	passou a existir uma maior contribuição para a aprendizagem organizacional a partir da troca de experiências com as instituições de ensino superior.					
14	ampliaram-se as oportunidades de aprendizagem na Organização reforçando a idéia de educação permanente.					
15	a formação de profissionais passou a feita de acordo com as estratégias organizacionais.					
16	houve uma maior contribuição para a aquisição de competências emergentes pela Organização.					
17	as ações educacionais passaram a atender às estratégias empresariais.					
18	a Organização implantou o modelo de gestão por competência contribuindo para a realização das metas organizacionais.					
19	a interação com culturas diferentes (Organização versus instituições de ensino superior) passou a ser mais constante.					
20	ampliou-se o número de serviços prestados à comunidade com a conseqüente melhoria da imagem.					
21	os seus funcionários passaram a ter mais orgulho de trabalhar na Organização dada a melhoria de sua imagem no contexto externo.					
22	Facilitou-se o aprendizado contínuo dos empregados na Organização reforçando a idéia de educação permanente.					
23	a Organização ganhou visibilidade no mercado em que atua, em função de suas ações destinadas a contribuir para o desenvolvimento de seus funcionários.					
24	houve uma maior aproximação da área de gestão de pessoas com as áreas negociais na Organização.					
25	Foram disponibilizadas ações de aprendizagem da empresa a estagiários terceirizados, fornecedores, clientes, comunidade, etc contribuindo para a formação educacional.					
26	valorizou-se mais o conhecimento produzido pelas pessoas na Organização.					
27	foram conquistados novos clientes devido a melhoria da imagem da Organização.					
28	expandiu-se a cultura de aprendizagem ao longo da vida a partir da disseminação do conhecimento produzido por indivíduos e grupos na Organização.					
29	passou-se a utilizar o modelo de gestão que valoriza as competências da Organização e dos empregados como base para definição de ações de educação corporativa.					
30	Houve uma maior contribuição para a aprendizagem organizacional a partir da disseminação do conhecimento produzido por indivíduos e grupos na Organização.					
31	houve uma maior aproximação entre a Organização e instituições de ensino.					
32	a Organização passou a promover ações de responsabilidade social tornando-se mais conhecida.					

Dados Demográficos

Por favor, responda os seguintes dados complementares:

Idade: _____ anos

Sexo: () Masculino () Feminino

Escolaridade:

- () ensino médio incompleto
- () ensino médio completo
- () curso superior incompleto
- () curso superior completo
- () pós-graduação incompleto
- () pós-graduação completo
- () doutorado incompleto
- () doutorado completo

Cargo/ Função: _____

Tempo de Serviço na Organização : _____ anos.