



RAE - Revista de Administração de Empresas
ISSN: 0034-7590
rae@fgv.br
Fundação Getulio Vargas
Brasil

Reis Brandão, Giselle
GESTÃO DE PESSOAS E AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: DOIS LADOS DA MESMA
MOEDA?
RAE - Revista de Administração de Empresas, vol. 46, núm. 2, abril-junio, 2006, pp. 22-33
Fundação Getulio Vargas
São Paulo, Brasil

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155115972002>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org



ARTIGOS · GESTÃO DE PESSOAS E AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: DOIS LADOS DA MESMA MOEDA?

GESTÃO DE PESSOAS E AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: DOIS LADOS DA MESMA MOEDA?

RESUMO

Este artigo descreve o modelo de universidade corporativa de uma instituição financeira, além de compreender as implicações dessa configuração de desenvolvimento profissional na gestão de pessoas da organização. De cunho qualitativo e descritivo, utilizou-se como estratégia de pesquisa um estudo de caso. Os resultados revelam a universidade corporativa como estratégia política e mercadológica, apresentando dois eixos distintos de atuação e de geração de valor: do ponto de vista do desenvolvimento dos funcionários, constata-se evolução significativa sob alguns aspectos e reiteram-se antigas dificuldades do Treinamento e Desenvolvimento (T&D). Evidencia-se aqui um distanciamento entre o discurso em torno da formação profissional e as práticas correspondentes. De maneira distinta, sob o âmbito da cadeia de valor, a atuação tem sido proativa, integrada aos negócios, gerando valor, na medida em que intensifica os relacionamentos com clientes, fornecedores, parceiros. Por essa via, a área de gestão de pessoas tem experimentado maior reconhecimento interno e externo, com consequente fortalecimento político.



Giselle Reis Brandão
PUC Minas-Betim e UFMG

ABSTRACT This article describes the corporative university model of a financial institution and deals with its implications for the area of Human Resources management. It consists of a qualitative/descriptive research in the form of a case study. The results show that the corporative university is part of a political and marketing strategy, presenting two distinct axis of operation and generation of value. As for the employees development there is significant evolution under some aspects and it reiterates old difficulties found in T&D (training and development), showing the gap separating discourse and practice. However from a value chain perspective the practice has been proactive, integrating business and aggregating value, as it intensifies the relationship tying clients and partners. Thus, HR management has been experiencing a greater internal and external recognition, and strengthening of its political situation within the company.

PALAVRAS-CHAVE Universidade corporativa, educação corporativa, educação profissional, gestão de pessoas, instituição financeira.

KEYWORDS Corporate university, corporate education, professional education, human resources management, financial institution.



GISELLE REIS BRANDÃO

INTRODUÇÃO

A iniciativa das empresas de buscarem integrar esforços pela formação profissional, criando suas próprias escolas, paralelamente ao sistema educacional, não é contemporânea da era tecnológica e remonta ao final do século XIX (Malvezzi, 1999; Meister, 1999; Pontual, 1980). Entretanto, desde o final da década de 1980 há um aumento de interesse na universidade corporativa como estratégia de gerenciamento do desenvolvimento de profissionais, principalmente nos Estados Unidos. A concepção de universidade corporativa (UC) nasce no berço da cultura americana, cujos valores, tais como competição, tomada de risco e inovação, estão voltados para um mercado econômico forte (Greenspan, 1999). Isso reflete também o seu estatuto pouco conceitual e teórico, e mais mercadológico. Ainda assim, a pertinência de um estudo sobre o tema se faz na medida em que este busca refletir uma preocupação em relação à gestão de recursos humanos. Basta que se considere a interface entre as áreas, no que se refere ao seu papel (político, estratégico, gerencial e de inovação) no espaço organizacional e consequente reflexão em torno de sua efetividade em termos de valor gerado ao negócio. É prudente resgatar como pano de fundo dessa reflexão o processo evolutivo da gestão de recursos humanos no Brasil, que vem se caracterizando pela constante adoção de modelos gerenciais estrangeiros, assim como limitações quanto aos resultados ligados aos negócios, além de muitos paradoxos.

Meister (1999) entende que um dos principais objetivos da universidade corporativa é tornar o aprendizado um valor e uma atividade permanente no cotidiano empresarial, visando à formação de qualidade da força de trabalho. São programas de capacitação orientados para os objetivos da organização, de caráter intensivo e permanente, garantindo, além de resultados, uma linguagem comum, o que faz desses centros agentes de mudanças. Esse autor concebe a universidade corporativa com a função de “centralizar o gerenciamento estratégico da educação e do treinamento” (Meister, 1999, p. 65), o que a coloca como uma função da gestão de pessoas, a despeito de qualquer pretensão em concebê-la como unidade empresarial à parte.

Um misto de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) modernizado, com educação formal e práticas de educação à distância configura a universidade corporativa, que acena proximidade com as práticas de gestão de pessoas assumidas ao longo de sua evolução na história da administração. Nesse sentido, o concei-

to de universidade corporativa é visto como parte integrante desse processo evolutivo. Interessa saber em que medida ele agrega algo de novo à gestão de pessoas – que, por sua vez, vem ampliando o seu escopo de atuação – do ponto de vista conceitual e prático, e por isso possa ser considerado uma evolução desta, com propostas de solucionar demandas concretas de formação e desenvolvimento profissional, ou se seria mais uma retórica corporativa em torno da ideologia da competitividade.

Tendo esse discernimento como ponto de partida, a proposta deste artigo é descrever o modelo de universidade corporativa adotado por uma instituição financeira nacional, assim como identificar as possíveis implicações dessa configuração de desenvolvimento profissional na gestão de pessoas da organização. Para tal, recorre às principais referências da literatura nacional e acena para alguns discernimentos críticos.

Este artigo pretende contribuir nos campos teórico e metodológico ao proporcionar o rastreamento da literatura nacional, identificando autores e abordagens existentes, com reflexões críticas suscitadas pelo tema; o posicionamento da educação corporativa como função da gestão de pessoas; e um percurso metodológico consistente, buscando representar todo o “círculo” que compõe a educação corporativa da empresa investigada.

A EXPERIÊNCIA BRASILEIRA

No Brasil, as empresas registram crescentes iniciativas de implantação de universidade corporativa, acompanhadas de crescente produção acadêmica sobre o assunto. O Quadro 1 mapeia os principais autores brasileiros que investigaram o assunto.

Apesar dos interesses diversificados, configurando propostas de trabalho distintas, é possível extrair como ponto comum, entre os trabalhos mencionados, a caracterização da universidade corporativa, seguida da verificação sobre sua aproximação ao conceito proposto por Meister (1999) (Alperstedt, 2000, 2001; Dengo, 2001; Eboli, 1999a, 2002; Knijnik, 2001; Marcondes e Paiva, 2001; Vitelli, 2000).

Devido à proximidade do tema com a área de treinamento e desenvolvimento, todos os trabalhos identificados visam estabelecer uma relação de comparação entre universidade corporativa e unidade de T&D, identificando semelhanças e diferenças, direta ou indiretamente, para compreender as bases que funda-



ARTIGOS · GESTÃO DE PESSOAS E AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: DOIS LADOS DA MESMA MOEDA?

mentam a concepção de universidade corporativa (Eboli, 1999a; 1999b; 2002; Knijnik, 2001; Marcondes e Paiva, 2001), assim como de propor definições (Alperstedt, 2000, 2001) e alguma análise crítica (Dengo, 2001; Vitelli, 2000).

Reiterando a idéia do guarda-chuva estratégico de Meister (1999), Eboli (1999a) enfatiza a abrangência da universidade corporativa a todo tipo de educação, e extensiva a empregados e à cadeia de valor. A autora vê na universidade corporativa o resgate da clássica integração entre escola e empresa, considerando a educação corporativa como um novo padrão de educação superior, cujo crescimento pode vir a ultrapassar o do

ensino superior no país. Uma investigação sistemática a esse respeito, realizada por Alperstedt (2001), buscou discernir se a universidade corporativa se constituiria em ameaça ou oportunidade para as universidades e escolas tradicionais de negócios. O pouco tempo de amadurecimento das iniciativas de universidade corporativa no Brasil, aliado à sua pouca consistência teórico-conceitual – que possibilita a pluralidade de abordagens e modelos – apresentam-se como ponderações necessárias para a compreensão e o discernimento mais cuidadosos sobre o assunto.

Das pesquisas e artigos mencionados no Quadro 1, pode-se depreender o questionamento acerca da efeti-

Quadro 1 – Quadro de autores brasileiros e suas abordagens sobre universidade corporativa.

AUTOR/ANO	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS ENCONTRADOS
Alperstedt (2000)	Propor definição para as UCs, a partir de critérios de diferenciação dos T&Ds.	Artigo teórico-conceitual: pesquisa bibliográfica.	Definição propõe características concomitantes: - desenvolvimento de competências essenciais ao negócio; - extensão dos serviços à cadeia de valor; - parcerias com instituições de ensino superior.
Alperstedt (2001)	Identificar a representação das UCs para as instituições de ensino superior: concorrência potencial ou oportunidades estratégicas?	Pesquisa qualitativa exploratória; estudo de casos: 4 UCs brasileiras e 3 UCs americanas.	As UCs são representativas de concorrência, para áreas como: administração, engenharia e ciências da informação, especialmente em cursos de pós-graduação e outros segmentos de público adulto.
Amaral (2003)	Construir um quadro de referência teórico-prático sobre EC, para fins de instrumento de avaliação. Identificar políticas e práticas que representem a valorização da EC em suas múltiplas dimensões.	Pesquisa qualitativa exploratória; estudo de caso.	Referências teórico-práticas e proposta de EC em seis dimensões. Em termos de práticas e políticas, a visão sobre educação corporativa é simplificada e parcial; o processo de gestão, fragmentado, com visão estratégica e de totalidade em construção.
Camargo (2001)	Identificar os aspectos mais significativos da contribuição dos programas de UC para o desenvolvimento de competências individuais de gestores.	Pesquisa qualitativa descritiva; estudo de caso.	Identificou contribuições significativas da UC; construiu modelo de prestação de serviços no setor; identificou as competências individuais necessárias. A UC como veículo positivo de desenvolvimento de competências gerenciais.
Dengo (2001)	Identificar as bases teórico-empíricas que sustentam o modelo de UC, verificando seu alinhamento com o conceito proposto por Meister (1999).	Pesquisa qualitativa exploratória; estudo de caso.	As UCs nos moldes dos centros de T&D; distantes do conceito de Meister (1999); configurando-se como modismo e não como inovação.

continua



Quadro 1 – Quadro de autores brasileiros e suas abordagens sobre universidade corporativa.

continuação

AUTOR/ANO	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS ENCONTRADOS
Eboli (1999; 2002)	Estudar as experiências de UC no Brasil, construindo análise ampla sobre o tema e suas interfaces com o ensino superior.	Pesquisa bibliográfica e de campo.	Pesquisa em andamento. Produções: - coletânea sobre UC no Brasil; - identificação de UCs no Brasil: quais e quantas; - orientações para conceber e implantar sistemas educacionais; - análise da UC incluindo interface com instituições de ensino superior e com gestão do conhecimento; - artigos em revistas, livros, periódicos.
Knijnik (2001)	Comparar o modelo de T&D do Grupo Gerdau e o modelo da Unialgar - Grupo Algar.	Pesquisa qualitativa descritiva; estudo de caso.	Tendência de a unidade de T&D do Grupo Gerdau evoluir para modelo de UC.
Marcondes & Paiva (2001)	Identificar a diferença de concepção e atuação entre UC e T&D.	Pesquisa qualitativa exploratória; estudo de caso.	Preocupação com desenvolvimento de competências individuais e gerenciais; maior alinhamento às estratégias corporativas são os principais pontos inovadores em relação ao T&D. Outros impasses são mantidos.
Nasser (2001)	A partir da ótica da UC, busca informação e discute a metodologia adotada pela UC e o papel da informação nesse processo.	Pesquisa qualitativa descritiva; estudo de caso.	Relevância do papel da informação nas UCs. Identifica práticas educacionais em que a informação e o conhecimento são considerados fatores estratégicos e diferenciais competitivos. Revela o conceito de aprendizagem sob demanda e suas práticas alinhadas ao mapa de competências das empresas estudadas.
Vitelli (2000)	Questionar a UC como fonte de vantagem competitiva e de criação de ambiente de aprendizagem.	Artigo teórico-conceitual: pesquisa bibliográfica.	As conclusões evidenciam que as UCs, <i>per se</i> , não garantem vantagem competitiva sustentável às organizações, se estas não priorizarem ações ligadas à gestão do conhecimento e à cultura de aprendizagem.

vidade das práticas de universidade corporativa no contexto empresarial brasileiro, revelando uma realidade empírica ainda pouco próxima do seu escopo conceitual. Marcondes e Paiva (2001) evidenciam que as universidades corporativas têm se destacado por enfatizarem a imagem institucional e a rentabilidade de seus programas educacionais, distanciando-se de questões pertinentes a uma proposta diferenciada de desenvolvimento profissional ligada às reais necessi-

dades de competências das empresas. Os autores acrescentam que a maioria desses centros concentra suas atividades no ambiente interno, restrito à alta gerência e não extensivo à cadeia de valor.

Vitelli (2000) atenta para o fato de que a educação só se constitui em vantagem competitiva se a sistematização do conhecimento e a aprendizagem contínua forem valores fundamentais para a organização, e isso independe da existência de universidade corporativa.



ARTIGOS · GESTÃO DE PESSOAS E AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: DOIS LADOS DA MESMA MOEDA?

Dengo (2001) conclui que as universidades corporativas investigadas se apresentam ainda próximas dos moldes dos centros de T&D, configurando-se mais como modismos do que propriamente inovação. Amaral (2003) constata que, na prática, a visão predominante sobre educação corporativa nas empresas pesquisadas ainda é simplificada e parcial, e que o processo de gestão de desenvolvimento de pessoas com base na concepção de educação corporativa se mostra fragmentado, com visão estratégica em construção.

Preocupada com o uso indiferenciado do conceito por empresas que apenas reciclam a área de T&D, Alperstedt (2001) propõe uma definição de universidade corporativa que a distingue dos tradicionais T&Ds e que privilegia três pontos fundamentais, a seguir: 1) a formação estratégica de desenvolvimento de competências essenciais ao negócio; 2) a extensão dos serviços educacionais ao público externo; 3) e as parcerias com instituições de ensino superior, com validação dos créditos cursados e, em alguns casos, com outorga de diplomas de forma independente. Além dessa contribuição, o estudo permite inferir outras informações relativas à experiência em empresas brasileiras.¹

Até o ano de 2001, as empresas coligadas às universidades corporativas investigadas por Alperstedt

(2001) pertenciam aos seguintes setores: serviços, com 54,5% de participação; bens de consumo, com 9,1%; e setor ligado à área do conhecimento, com 36,4%.² E segundo Eboli,³ são 52 universidades corporativas ao todo no país, conforme mostra a Tabela 1.

Um aspecto que tem sido alvo de incompreensões e críticas é o uso da palavra “universidade”. Meister explica o seu uso ao afirmar “[...] a imagem da grande finalidade da iniciativa: prometer aos participantes e seus patrocinadores que a universidade corporativa irá prepará-los para o sucesso no trabalho atual e na carreira futura” (Meister, 1999, p. 35). Percebe-se a presença de um apelo mercadológico subentendido nessa definição. Eboli (2002) justifica a escolha do termo “universidade” relacionando-o aos seguintes aspectos: a uma reverência às escolas tradicionais de Administração, por conciliarem atividades de pesquisa, docência e prestação de serviços; ao mesmo tempo, uma crítica construtiva a essas escolas, que progressivamente foram se distanciando da realidade empresarial; e, em contrapartida, uma autocrítica feita pelas próprias empresas à postura imediatista e pragmática na forma de usar o conhecimento. Plonski (1999) esclarece que a apropriação do termo “universidade” representa a tendência crescente, por parte das empresas, de reco-

Tabela 1 – Distribuição das universidades corporativas brasileiras por estado.

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

Fonte: Eboli (2003). Adaptada pela autora.



GISELLE REIS BRANDÃO

nhecerem o capital intelectual como um ativo de valor e, por isso, se inspirarem na instituição milenar responsável pela guarda e geração de conhecimento que é a universidade. Segundo esse autor, o uso do termo “universidade” ajuda a reforçar o valor da marca da empresa.

Ainda que infundada a comparação, faz-se necessário o discernimento. Conceitualmente, a universidade corporativa e a universidade tradicional trabalham com estatutos distintos de conhecimentos, de abordagens metodológicas e com diferentes finalidades. Além disso, o *ethos* da universidade – o termo nos remete ao modelo de universidade pública – é distinto do *ethos* das empresas. Depreende-se que a aproximação com o termo “universidade” se faz utilizando o significado simbólico que este representa no imaginário social, visando aproximar dessa representação a imagem da universidade corporativa.

Nesse sentido, ao investigar se a universidade corporativa representa ameaça ou concorrência para a universidade tradicional, o estudo de Alperstedt (2001) aponta clareza quanto à diferenciação entre ambas, que atuam com naturezas distintas de conhecimentos, de objetivos e abordagens. Há valorização quanto ao que as instituições de ensino têm a agregar, da mesma forma que reconhecem limites da ação frente às demandas empresariais. Essa clareza reitera como infundadas muitas das especulações em torno da proposta da universidade corporativa e que renderam produções textuais no assunto.

À luz da conceituação e contextualização da realidade brasileira, e considerando a relevância que o tema suscita nos debates acadêmico e empresarial, apresenta-se, na seqüência, uma experiência concreta de investigação junto à universidade corporativa de uma instituição financeira.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi do tipo qualitativo e descritivo, e utilizou a estratégia de estudo de caso único, na área de educação corporativa de uma instituição financeira. Tendo em vista os objetivos do estudo, a metodologia qualitativa permite entender e descrever o fenômeno em sua complexidade, com possibilidade de análise da interação entre as variáveis e os processos dinâmicos subentendidos, assim como sua evolução no tempo, podendo revelar tanto particularidades quanto generalizações, em maior ou menor nível de aprofundamento (Richardson, 1985).

Escolha da empresa e amostra

Inicialmente foi realizado um levantamento preliminar com três empresas de Minas Gerais que apresentavam configurações de universidade corporativa. O objetivo foi fazer uma aproximação do modelo e estágio atual de desenvolvimento da universidade corporativa por meio de características genéricas e identificar o nível de interesse e abertura da empresa em relação à pesquisa acadêmica. Os resultados levaram à definição de um estudo de caso único numa instituição financeira de grande porte, de capital misto, com unidades espalhadas em estados brasileiros, ficando a pesquisa restrita às unidades de Belo Horizonte e de Brasília, onde se situa a matriz. Outro fator que contribuiu para reiterar a escolha foi o fato de a empresa apresentar tradição e reputação na área de T&D.

Visando percorrer todo o “círculo” da educação corporativa – concepção, planejamento, implantação, execução e recepção das ações educacionais –, a amostra abarcou três instâncias internas da instituição, a saber: a estratégica (Brasília), a técnico-gerencial (Brasília e Belo Horizonte), e a operacional (Agência, em Belo Horizonte), além de um parceiro da universidade corporativa (Belo Horizonte), envolvendo gestores, analistas, caixas executivos, escriturários, totalizando 23 profissionais sobre os quais incidiu a coleta de dados.

O estudo utilizou três fontes de evidências – entrevista semi-estruturada, observação direta e pesquisa documental –, combinação esta conhecida por triangulação (Yin, 2001, p. 120) e compartilhada por diversos autores, em se tratando de estudos de caso (Bruyne, 1977; Gil, 1991; Haguete, 1992; Lakatos, 2003; Roesch, 1999; Vergara, 2000). Os roteiros semi-estruturados das entrevistas de profundidade foram elaborados com base nos conceitos, princípios e evidências referidos pela literatura nacional e internacional, e nas variáveis e objetivos propostos pelo estudo, conforme é mostrado no Quadro 2.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise é orientada com base nas variáveis propostas no Quadro 2. Inicialmente, ressalta-se como particularidade da instituição investigada a presença de forte ingerência política, dado ser uma empresa cujo maior acionista é o governo federal. Isso significa, em última instância, a prerrogativa do critério político sobrepondo-se à gestão, a despeito de sua qualidade e intenção. Uma particularidade que ensina os colabo-



ARTIGOS · GESTÃO DE PESSOAS E AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: DOIS LADOS DA MESMA MOEDA?

radores a conviver com mudanças freqüentes e, sobre-tudo, com a contradição. Em meio ao movimento em prol de uma gestão forte e consistente, convivem movimentos de grupos e áreas em prol de maior força política. Poder e gestão são complementares e necessários, até certo ponto. Neste caso em específico, a história tem mostrado que o ponto de equilíbrio é um alvo sempre crítico. Nenhuma análise sobre a instituição pode prescindir dessa particularidade, não no sentido de amenizá-la, mas no de reconhecer as complexidades aí existentes.

O modelo adotado de universidade corporativa é uma configuração que integra vários sistemas de gestão de pessoas e de educação corporativa, e, como tal, constitui um braço de atuação da gestão de pessoas, estando a ela submetido hierarquicamente. As concepções e princípios filosóficos são orientados com base na teoria do construtivismo, a partir da qual são delimitados os eixos metodológicos e as dimensões de aprendizagem. O conteúdo instrucional dos cursos, se relativo às áreas de gestão empresarial e *expertise* interna, são elaborados internamente por funcionários especialistas, e se relativo à *expertise* externa à instituição, são convidados especialistas do mercado para a construção conjunta de conteúdos e de metodologias. Os docentes são os próprios funcionários, geralmente diretores, gestores, analistas, com formações diversas. São submetidos a um processo seletivo e posterior treinamento, tendo como resultado a certifica-

ção de instrutor, lugar desejável internamente. Os usuários são todos os funcionários da instituição e também elementos da cadeia de valor. Denominado “comunidade de aprendizagem”, esse público corresponde aos clientes, fornecedores, parceiros, com os quais a universidade estabelece trocas de ações educacionais, seja no âmbito da educação formal e/ou não formal. A idéia é baseada na crença e na vivência de que as ações educativas podem agregar valor, para ambos os lados, seja nas relações negociais ou no desenvolvimento pessoal e profissional dos participantes da cadeia de relacionamentos da instituição. Essa experiência não é nova na organização, que já vem promovendo e recebendo ações educativas junto aos clientes e fornecedores desde o início da década de 1990. A universidade corporativa trouxe a oficialização dessa prática e sua maior visibilidade, interna e externamente. Os programas e ações educacionais apresentam-se nas modalidades presencial – ao todo são 114 cursos – e virtual ou auto-instrucional – em torno de 74 cursos. No conjunto, os conteúdos instrucionais configuram um mistura de escola de negócios, com formação profissional mais ampla (idiomas, conteúdos ligados à linha de responsabilidade sócio-ambiental, como cidadania, desenvolvimento social sustentável, voluntariado, cooperativismo), aliada à educação formal (graduação, pós-graduação *lato* e *strictu sensu*). Há a possibilidade de financiamento dos cursos pela instituição, além de um programa de custeio financeiro destinado

Quadro 2 – Quadro das variáveis de análise dos dados, vinculadas aos objetivos específicos da pesquisa.

VARIÁVEIS DE ESTUDO	OBJETIVOS
IA – Estrutura e gerenciamento da universidade corporativa: concepções e princípios adotados, <i>locus</i> organizacional, práticas e ações educacionais, usuários, parcerias, tecnologias e indicadores. IB – Posicionamento estratégico da universidade corporativa. IC – Financiamento da universidade corporativa e afim: ser uma unidade de negócios, avaliação do retorno sobre o investimento.	I Modelo de universidade corporativa adotado
IIA – Razões para implantar a Universidade Corporativa. IIB – Aspectos originais em relação ao T&D. O que a UNI-BB agrega de novo? IIC – Avaliação: dificultadores e facilitadores, perspectivas futuras.	II Origem e evolução da universidade corporativa
IIIA - Mudanças ocorridas e impacto na gestão de pessoas: processos, estratégia, efeitos diversos identificados que venham ressignificar, de alguma forma, a prática de gestão de pessoas.	III Implicações da UC na gestão de pessoas



GISELLE REIS BRANDÃO

ao grupo operacional – até então pouco contemplado pelas ações da universidade corporativa – para investimentos em livros, assinaturas, cursos diversos. Com referência às parcerias, estas ocorrem predominantemente no âmbito da educação formal, cujos critérios prioritários de escolha têm sido reputação e custos oferecidos pelas instituições tradicionais de ensino.

Quanto ao seu posicionamento estratégico, percebe-se um maior alinhamento da universidade corporativa com os objetivos estratégicos da empresa e das áreas de apoio, como a gestão de pessoas. A configuração em universidade corporativa trouxe a necessidade de reestruturar melhor alguns aspectos gerenciais. Foram criados os pilares negociais, aos quais se alinharam os cursos e programas educacionais, a orientação estratégica como critério para direcionamento da formação, a criação de uma vice-presidência para a gestão de pessoas, anteriormente ligada à diretoria de crédito, a escolha de um vice-presidente com formação e linha de trabalho favoráveis ao fortalecimento da área, assim como a revisão dos seus subsistemas. Vale ressaltar que a instituição vivencia um processo de reestruturação estratégica há alguns anos, não se podendo atribuir à universidade corporativa um papel decisivo nesse processo. A descentralização e distribuição da rede de unidades regionais de gestão de pessoas pelo país – até então centralizada na matriz – é um exemplo da amplitude desse movimento.

A definição sistemática das competências organizacionais, prevista para o biênio de 2004/2005, possibilitará um avanço na construção da estratégia corporativa. Atualmente, em função das diretrizes do governo, percebe-se certa ambigüidade quanto aos rumos estratégicos da organização, com indefinições sobre o peso a dar à linha de negócios e à linha de responsabilidade sócio-ambiental, o que traz implicações comprometedoras sobre a carteira de cursos e de ações disponibilizadas pela UC.

Apesar de um maior alinhamento estratégico, a participação dos diversos níveis hierárquicos no planejamento estratégico é restrita. Esse dado não pode ser negligenciado e desloca o entendimento – ou parte dele – sobre muitos dos impasses enfrentados no âmbito da universidade e da gestão de pessoas para a dimensão das relações de poder estabelecidas entre partes envolvidas nos processos decisórios.

Reitera-se a necessidade de aperfeiçoamentos direcionados para a articulação entre os sistemas de gestão de pessoas e estratégias e programas de educação corporativa, para que tantas ações e mudanças simul-

tâneas possam fazer sentido e validar-se umas às outras, fundamentalmente do ponto de vista interno. Uma tentativa de evitar o que Alvesson⁴ (*apud* Caldas e Wood Jr., 1999, p. 39) chamou de “afastamento entre substância e imagem”, isto é, “o distanciamento entre o que ocorre no mundo real e o que o discurso gerencial projeta”.

Quase todos os sistemas internos da gestão de pessoas estão em fase de aperfeiçoamento, e percebe-se, em meio a tantas mudanças, a generalização de sentimentos de confusão, desconhecimento, falta de comprometimento para a mudança. É prudente lembrar que a manutenção implica evolução, amadurecimento, trabalho de bastidores. A inovação, por sua vez, está relacionada com a estratégia de natureza política (Gutierrez, 1995), principalmente em caso de organizações federais. Talvez isso explique, em parte, o sentimento de descontinuidade e de descrença em relação às mudanças constantes que vivem. Adicionalmente, as evidências apontam para a ausência de avanços em relação às ferramentas de mensuração de indicadores e resultados das ações e programas de desenvolvimento.

Quanto à questão sobre o que a universidade corporativa agrega de novo, percebe-se que sua criação foi para atender aos objetivos de uma estratégia mercadológica, dando maior visibilidade à *expertise* organizacional e, consequentemente, ampliando oportunidades de relacionamentos. E, internamente, visando à estruturação da formação profissional, ampliando o acesso aos programas e ações e fortalecendo politicamente a área.

Além disso, houve o facilitador de que muitos dos componentes necessários à configuração de uma universidade corporativa, postos pela teoria, já vinham sendo praticados pela área de T&D, tais como: as parcerias com instituições de ensino, uma plataforma tecnológica, treinamento à distância com mídia tradicional, TV corporativa, além dos sistemas de gerenciamento de pessoas, que oferecem suporte às ações e dispositivos educacionais, tais como a gestão de desempenho profissional, o sistema integrado de avaliação de programas, o sistema de carreiras, a orientação profissional, o sistema de talentos e oportunidades, entre outros. Nesse sentido, constata-se a universidade corporativa como um processo evolucionário e não revolucionário.

Sistematização da formação, cursos à distância, incremento em metodologias e ampliação do conceito e da prática de comunidade de aprendizagem, essas fo-



ram as principais inovações trazidas pela universidade corporativa. Isso significa aumento das possibilidades de relacionamento com o mercado, e conquista um novo patamar de atendimento e de *expertise* de negócios. A percepção do valor gerado pela via prática da comunidade de aprendizagem é evidente, tanto interna como externamente.

Concomitantemente, para os funcionários significa maior democratização de acesso aos cursos e a contrapartida do desafio de solucionar velhas e novas dificuldades. Isso porque, principalmente para os funcionários da agência, a percepção da universidade corporativa é mais problemática, difusa, deixando dúvidas sobre o valor que ela possa trazer. A universidade corporativa é pouco conhecida e menos ainda compreendida pelo segmento operacional, que generalizadamente a concebe como cursos na *intranet*. Nesse ponto o distanciamento entre substância e imagem chama a atenção.⁵ Constata-se a manutenção de impasses antigos do setor, com poucas inovações e agregando pouco valor. Reitera-se aqui o posicionamento histórico da área: pouco proativa, com o desafio de conciliar aprendizagem e resultados no ambiente de trabalho, com dificuldades operacionais em estender oportunidades de educação qualificada a todos os níveis funcionais e presa a articulações políticas.

Dificuldades de ordem estrutural, política e cultural têm impedido esse segmento de perceber e usufruir a universidade corporativa como um instrumento que possa agregar valor no cotidiano profissional. Considerando que essa é uma configuração antiga⁶ na instituição, era de se esperar que, ao ser lançada, a universidade corporativa avançasse em soluções concretas em relação ao acesso e inserção efetiva dos profissionais nas oportunidades de desenvolvimento. Para os funcionários com maior perspectiva de carreira – níveis gerencial e técnico –, a percepção de valor gerado pela UC é mais evidente, significando um avanço na gestão, mesmo a despeito dos paradoxos existentes.

Importa discernir se não está sendo dada maior ênfase à perspectiva da comunidade de aprendizagem, em detrimento da perspectiva do funcionário, o que seria uma distorção conceitual da proposta de universidade corporativa e a reiteração de antigos sintomas constitutivos da realidade empresarial brasileira, como apontado por Caldas e Wood Jr. (1999), Fischer (1998) e Wood Jr. (1995).

A orientação para a redução dos cursos presenciais e sua concentração junto a conteúdos mais estratégicos é um ponto divergente na organização. Em parte,

tal medida se justifica em decorrência das complexidades inerentes à aprendizagem presencial, como, por exemplo, viabilizar a ausência do educador e dos treinandos de seus postos de trabalho. Em contrapartida, a tendência será de incrementar a oferta de cursos à distância, como os auto-instrucionais, pela facilidade de realização e racionalização de custos. Esses, por sua vez, também envolvem definições e critérios específicos do ponto de vista legal e operacional, quanto ao seu uso, horário e local de acesso. Entretanto, as facilidades tecnológicas e a racionalização que representam levam a que se acredite que os cursos à distância sejam suficientes para garantir a aprendizagem, substituindo as modalidades presenciais. Diferenças e potencialidades de cada modalidade à parte, de acordo com Gutierrez (1991), isso pode se traduzir no reducionismo comum dos contingencialistas, que têm privilegiado alguns fatores, como a tecnologia, para compreender e mudar as organizações. A questão é saber até que ponto é possível conciliar os objetivos de aprendizagem com os de racionalização organizacional e até que ponto a idéia de desenvolvimento de competências é concebida como investimento – conforme posto por alguns gerentes – avançando o discurso, via práticas consistentes.

No entender de Ruas (2003), a universidade corporativa ganha maior sentido se trouxer metodologias de ensino e aprendizagem mais dinâmicas e contextualizadas, criativas na forma de conciliar as realidades de trabalho com as técnicas adequadas ao ambiente empresarial, visando propiciar aprendizagens efetivas.⁷ Assim, se a referida universidade corporativa quiser realmente colocar-se para além de uma estratégia mercadológica, há que se rever, sob outros critérios, a base da equação que a sustenta, cujo resultado deve ser também a aprendizagem no trabalho e para o trabalho.

Ressalta-se como desejável e necessário um estudo aprofundado das teorias de aprendizagem quanto às modalidades de cursos presenciais e à distância. Estariam as teorias na mesma linha do pensamento de Demo (2003), ao entender a educação à distância como um recurso que socializa a informação, mas não educa? De qualquer forma, há que dar um salto, da concepção teórica para a vontade política, com avanços concretos na gestão.

Não se pode negar que, como pano de fundo desse cenário, encontra-se a tendência de responsabilizar o indivíduo pelo seu desenvolvimento profissional, fruto da ideologia da empregabilidade (Demo, 2003;



GISELLE REIS BRANDÃO

Frigotto, 2001; Mendonça, 1997). A estratégia de reduzir os cursos presenciais em prol dos auto-instrucionais parece se aproximar dessa ideologia que vem sendo reforçada pelo discurso da empregabilidade e da competência (Machado, 1998) e em nada tem garantido avanços na qualificação e construção de um ambiente de trabalho socialmente responsável.

Quanto ao financiamento da universidade corporativa, a alocação orçamentária é de origem interna, não se constituindo numa unidade de negócio, embora sua atuação tenha possibilitado a intensificação dos relacionamentos e de transações negociais significativas. Apesar do orçamento crescente em 48% no ano de 2003, constata-se a redução de programas-chave, ligados à educação formal gerencial, como graduação, mestrado, doutorado, MBAs, e inclusive a média hora/aula/funcionário, o que significa redução no tempo de treinamento de cada funcionário. Apesar de um orçamento respeitável, isso não significa necessariamente aumento do tempo de treinamento dos funcionários ou de ações efetivas por eles praticadas.

Com base nas evidências reveladas, entende-se como necessária a avaliação interna sobre o que vem sendo até então a universidade corporativa e para onde ela deve caminhar. A pergunta sobre a quem de fato ela deve agregar valor parece fundamental para trazer maior clareza e direcionamento quanto ao seu papel na instituição. É premente a definição quanto ao peso a ser dado aos objetivos propostos, a saber: funcionários e cadeia de valor; treinamentos rápidos, cursos presenciais, educação formal junto a parceiros; curso superior em serviço bancário ou então atividades de pesquisa, os dois últimos mencionados como perspectivas futuras. Da mesma forma, que peso atribuir às estratégias de continuidade e aperfeiçoamentos dos sistemas com os quais já contam e que peso dar às estratégias de inovação. Lembrando sempre que estas, na maioria das vezes, tendem a se confundir com estratégias de conquistas de poder entre grupos e/ou áreas, em detrimento de avanços e soluções das questões internas.

É interessante observar que internamente os funcionários utilizam o termo “educação” no lugar de universidade corporativa. Isso significa, de um lado, uma concepção mais ampla de treinamento e desenvolvimento, construída historicamente, e de outro, a clareza interna de que a *placa* universidade corporativa surge como estratégia para o mercado, não trazendo um significado tão novo, a partir de sua criação.

Apesar de um movimento anterior da gestão de pes-

soas em prol de maior inserção estratégica e avanço nos sistemas internos, que a situam numa avaliação positiva frente aos entrevistados de forma geral, pode-se dizer que a universidade corporativa traz uma implicação principal e fundamental à área. Refere-se à ampliação da comunidade de aprendizagem, que, via ações educacionais, viabiliza novos relacionamentos junto à cadeia de valor. Isso significa que, por meio da educação corporativa, novas possibilidades de negócios e de relacionamentos estão surgindo e este tem sido o caminho para a gestão de pessoas se inserir nos negócios, o que é novo até então. Esse fato reitera o pensamento de Ulrich ao considerar como um dos desafios para a área “o redirecionamento do foco das práticas de recursos humanos mais sobre a cadeia de valor e menos sobre as atividades no interior da empresa” (Ulrich, 1998, p. 20).

Por essa via, a gestão de pessoas deixa de lado o discurso pouco efetivo até então praticado e assimila o discurso de negócios e da organização, conquistando uma atuação proativa, integrada ao negócio e bem avaliada até o momento.

Conseqüentemente, a gestão de pessoas se fortalece em duas vias: primeiro, externamente, contribuindo para melhoria da imagem institucional; segundo, internamente, evidenciando o valor de seu trabalho para a empresa e também absorvendo competências, exercendo o desafio de interagir com diversas instâncias. Isso reforça o constante aperfeiçoamento dos processos internos, como desempenho, avaliação, remuneração, carreira, orientação profissional, que estão mais integrados e alinhados entre si e junto às ações educacionais, com possibilidades de aperfeiçoamento mútuo para as áreas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo objetivou descrever e analisar a universidade corporativa de uma instituição financeira, permitindo a construção de considerações finais que servem para balizar, inclusive, futuros estudos sobre o tema. Embora a educação corporativa seja posta pela literatura como uma função empresarial à parte, ela permanece fundamentalmente como uma função da gestão de pessoas, independente de sua configuração e estatuto. E como tal, visando ser efetiva na geração de valores a que se propõe, deve estar integrada e alinhada às estratégias e aos demais processos que compõem a área. Essa conclusão também foi afirmada por



ARTIGOS · GESTÃO DE PESSOAS E AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: DOIS LADOS DA MESMA MOEDA?

Fischer (1998), que evidencia o desenvolvimento profissional como meta prioritária dessa gestão, alinhando-se os demais processos a ele. Diferentemente disso – de se colocar como uma função da gestão de pessoas –, a universidade corporativa tende a transformar-se numa estratégia puramente mercadológica.

De forma conclusiva, a universidade corporativa significa um guarda-chuva de amplas e variadas dimensões na busca da competitividade – ou no discurso que ela alimenta –, em que, a princípio, cabe de tudo – aprendizagem, cultura, treinamento, desenvolvimento, responsabilidade social e educação formal. Relembrando Amaral (2003), a educação corporativa integra conhecimentos de produção científica de várias ciências, como Administração, Educação, Psicologia, que por sua vez, foram fontes de inspiração teórica e prática também da área de T&D. Esse caráter abrangente reforça ainda mais a necessidade de as empresas investirem em clareza e discernimento quanto aos objetivos, concepções, valores e práticas com as quais sua proposta de desenvolvimento profissional pretende atuar.



NOTAS

¹ Veja em Brandão (2004) e Alperstedt (2001).

² Foram investigadas 11 empresas. Veja em Alperstedt (2001).

³ Agradeço à profa. Marisa Eboli por ter me encaminhado a lista das universidades corporativas no Brasil. Comunicação pessoal via e-mail, em 13 jun. 2003. Em função do crescimento do número de universidades corporativas no Brasil, a informação sobre o número total no país já pode estar desatualizada. Também foram solicitadas informações sobre o número de universidades corporativas na CNI, Fiemg e IEL, não tendo esses órgãos nenhum registro a esse respeito. Houve a informação de que o Sesi (Brasil) e o Senai (Santa Catarina) têm as suas respectivas universidades corporativas, não incluídas na Tabela 1.

⁴ Veja em Alvesson (1990).

⁵ *Ibidem*.

⁶ O trabalho de Leite (1991) já apontava conclusões semelhantes às dificuldades de se estender o T&D ao nível das agências, entre outras questões também próximas a este estudo.

⁷ Conforme apresentação do prof. Roberto Ruas, convidado para aula realizada em 20 out. 2003, no Cepead-UFMG.

Este artigo é resultado da pesquisa realizada durante o curso de mestrado da Cepead-UFMG, com financiamento do CNPq.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALPERSTEDT, C. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2000, Florianópolis. *Anais*. Florianópolis: ANPAD, 2000.
- ALPERSTEDT, C. As Universidades corporativas no contexto do ensino superior. 2001. 101 f. Tese (Doutorado em Administração) – FEA/USP.
- ALVESSON, M. Organization: from substance to image? *Organization Studies*, v. 11, n. 3, p. 373-394, 1990.
- AMARAL, H. H. O. Educação corporativa e suas dimensões: estudo exploratório sobre as políticas e práticas de empresas brasileiras. 2003.169 f. Dissertação (Mestrado em Administração – Modalidade Profissional) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- ARAÚJO, R. M. L. A Reforma da educação profissional sob a ótica de competências. *Boletim Técnico do Senac*, Rio de Janeiro, v. 28, n. 3, p. 3-11, 2002.
- BRANDÃO, G. R. A Universidade corporativa e a gestão de recursos humanos: novas configurações para antigas funções? Um estudo de caso na Universidade Corporativa do Banco do Brasil (UNI-BB). 2004. 177 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Cepead/UFMG.
- BRUYNE, P. de. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- CALDAS, M. P; WOOD JR., T. *Transformação e realidade organizacional*. Uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1999.
- CAMARGO, M. C. R. A contribuição da universidade corporativa no desenvolvimento das competências dos gerentes de linha de frente em organizações de serviços de alimentação. 2001. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo: 2001. Disponível em <<http://www.capes.gov.br/servicos/indicadores/TesesDissertacoes.html>> . Acessado em 26 jan. 2004.
- DEMO, P. Educação profissional, vida produtiva e cidadania. Senac. Disponível em <<http://www.senac.br/informativo/BTS/241/boltec241a.htm>>. Acessado em 29 set. 2003.
- DENGÖ, N. Universidades corporativas: modismo ou inovação? Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) PPGA/UFRGS, Porto Alegre, 2001.
- EBOLI, M. (Org.) *Coletânea universidade corporativa: educação para as empresas do século XXI*. São Paulo: Schmukler, 1999a.
- EBOLI, M. Universidades corporativas: a administração do conhecimento. *Carta Capital*, São Paulo, 10 nov, p. 48-50, 1999b.
- EBOLI, M. O. Desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: Vários autores. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. p. 185-216.



GISELLE REIS BRANDÃO

FISCHER, A. L. A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. Tese (Doutorado em Administração) – FEA/USP, São Paulo.

FRIGOTTO, G. Educação, crise do trabalho assalariado e do desenvolvimento: teorias em conflito. In: *Educação e crise do trabalho: perspectivas de final de século*. Petrópolis, R. J.: Vozes, 2001.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.

GREENSPAN, A. The interaction of education and economic change. *The Region*, Minneapolis, v. 13, n. 1, p. 6-10, 1999.

GUTIERREZ, L. H. S. Enfoque estratégico da função de recursos humanos. *Revista de Administração de Empresas*, v. 31, n. 4, p. 63-72, 1991.

GUTIERREZ, L. H. S. Recursos humanos: uma releitura contextualista. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 4, p. 72-82, 1995.

HAGUETTE, M. T. F. *Metodologias qualitativas na sociologia*. Petrópolis: Vozes, 1992.

KNIJNIK, D. Universidade corporativa: uma perspectiva de aperfeiçoamento da abordagem de T&D adotada pela Gerdau S.A. 2001. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – PPGA/UFRGS. Porto Alegre.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2003.

LEITE, J. B. D. Treinamento e desenvolvimento de gerentes do Banco do Brasil: uma imagem-objetivo para a década de 90. 1991. Dissertação (Mestrado em Administração) – Cepead/ FACE/ UFMG, Belo Horizonte.

MACHADO, L. Educação básica, empregabilidade e competência. In: *Trabalho e Educação*, n. 3, p. 15-21, 1998.

MALVEZZI, S. Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: BOOG, G. G. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*. ABTD. São Paulo: Makron Books, 1999. p. 15-34.

MARCONDES, R. C.; PAIVA, J. A. Afinal, a universidade corporativa é uma T&D revisitada? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2001, Campinas. *Anais*. Campinas: ANPAD, 2001.

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

MENDONÇA, S. Globalização, tecnologia e relações de trabalho. *Estudos Avançados*, São Paulo, v. 11, n. 29, p. 375-378, 1997.

NASSER, J. E. O papel da informação na universidade corporativa. 2001. 207 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho/ Marília, São Paulo: 2001.

PLONSKI, G. A. Cooperação universidade-empresa: um desafio gerencial complexo. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v. 34, n. 4, p. 5-12, 1999.

PONTUAL, C. Evolução do treinamento empresarial. In: BOOG, G. (Coord.) *Manual de Treinamento e Desenvolvimento* ABTD. São Paulo: McGraw-Hill, 1980. p. 1-12.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1985.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos*. São Paulo: Atlas, 1999.

ULRICH, D. *Os campeões de recursos humanos*. Inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

VITELLI, A. P. D. Universidades Corporativas: fonte de vantagem competitiva para as organizações na era do conhecimento? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2000, Campinas. *Anais*. Campinas: ANPAD, 2000.

WOOD JR., T. Mudança organizacional e transformação da função de recursos humanos. In: WOOD JR., T. (Coord.). *Mudança organizacional*: aprofundando temas atuais em administração. São Paulo: Atlas, 1995. p. 221-242.

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

Artigo enviado em 23.08.2004. Aprovado em 25.11.2005.

Giselle Reis Brandão

Professora dos cursos de Psicologia e Administração da PUC Minas-Betim. Mestre em Administração pelo Cepead-UFMG.

Interesse de pesquisa nas áreas de educação profissional e corporativa, aprendizagem organizacional, competências, gestão de pessoas, dimensões da subjetividade nas organizações.

E-mail: grbrandao@pucminas.br, grbrandao@wminas.com.br

Endereço: R. Cel. Antônio Garcia de Paiva, 77/701, São Bento, Belo Horizonte – MG, 30360-010.