

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

**O PAPEL DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA
NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO:
UM ESTUDO DE CASO NOS CORREIOS**

DENISE ISABEL RODRIGUES SOARES OLIVEIRA

Brasília – DF

2007

DENISE ISABEL RODRIGUES SOARES OLIVEIRA

**O PAPEL DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA
NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO:
UM ESTUDO DE CASO NOS CORREIOS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília como requisito parcial à obtenção de Grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinícius Soares Siqueira

Brasília – DF

2007

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

**O PAPEL DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA
NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO:
UM ESTUDO DE CASO NOS CORREIOS**

Prof. Dr. Marcus Vinícius Soares Siqueira
Universidade de Brasília – Orientador

Prof^a. Dr^a. Christiane Girard Ferreira Nunes
Universidade de Brasília – Membro Titular

Prof^a. Dr^a. Maria Ester De Freitas
Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas
EAESP-FGV – Membro Externo

Prof. Dr. Tomás de Aquino Guimarães
Universidade de Brasília – Membro Suplente

Brasília-DF

2007

DEDICATÓRIA

A minha mãe, pelo amor incondicional que me tem dedicado e por tudo que ela representa em minha vida.

A meu pai, pelo carinho, força e coragem; e por sempre me mostrar o caminho da verdade e da dignidade.

A minha querida irmã, por ser minha melhor amiga, companheira e conselheira nos momentos mais difíceis.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente quero agradecer a Deus por esta conquista, e por ter me dado a oportunidade de viver para desfrutar de momentos ímpares.

A Leandro Dias, com carinho, que direta ou indiretamente contribuiu para a adequada realização deste estudo.

À querida Ana, por ser minha guia para o alcance dos objetivos nesta minha jornada pela Terra.

Especialmente ao meu orientador, professor Dr. Marcus Vinícius Soares Siqueira, pelo amparo, compreensão, amizade e apoio durante todo o processo de estudo.

Às professoras Dr^a. Christiane Girard Nunes e Dr^a. Maria Ester de Freitas pela gentileza em aceitar o convite para participar da Comissão Examinadora deste trabalho.

Ao professor Dr. Tomás de Aquino Guimarães por avaliar, amigavelmente, o presente trabalho como membro suplente e por sua inestimável orientação.

À professora Janann Joslin Medeiros, minha eterna mestra, por me acompanhar desde os tempos da graduação e por acreditar no meu potencial acadêmico.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Administração, que muito contribuíram para minha formação acadêmica.

Aos inesquecíveis colegas, pelas idéias, amizade e pelo carinho compartilhado durante o curso de mestrado.

À equipe dos Correios, meu agradecimento pela disponibilidade e gentileza em conceder as entrevistas e pelo fornecimento das demais informações requisitadas.

A João, Luciana e Sonária, funcionários do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNB, pela paciência e pelo apoio aos alunos.

Aos demais familiares e amigos, que em todos os momentos estiveram presentes na minha história.

EPIÍGRAFE

“Educação, o maior desafio do Brasil do presente e do futuro, o impulso objetivo para a redenção nacional.”

(Arnaldo Niskier)

RESUMO

A questão proposta para analisar nesta dissertação de mestrado é o papel da universidade corporativa, no desenvolvimento dos funcionários de uma organização pública federal, os Correios, sediada em Brasília, DF. O referencial teórico tem por base as discussões sobre a reforma do Estado, desde a década de 1930, o papel do servidor público na reforma do Estado, as mudanças no mundo do trabalho, a necessidade de qualificação profissional e o papel das universidades corporativas no setor público. O objetivo principal da pesquisa é investigar como, por meio da educação, os funcionários desenvolvem uma empresa pública, inserida no complexo contexto de mudança atual. A pesquisa foi realizada por meio de uma abordagem qualitativa, com 27 sujeitos (dirigentes, funcionários administrativos, gerentes e carteiros), utilizando-se de entrevistas individuais e análise de conteúdo. Os resultados encontrados na pesquisa apontaram para o fato de que a universidade corporativa dos Correios tem desenvolvido um importante trabalho de educação permanente e de melhoria do desempenho profissional, gerando diferencial competitivo para a empresa. Todavia, alega-se que a universidade corporativa da empresa precisa ajustar alguns procedimentos, para se adequar ao modelo preconizado por Meister (1999), que é baseado na idéia de desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidades, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização, para sustentar a vantagem competitiva, inspirando o aprendizado permanente e desempenho excepcional dos valores humanos da organização.

Palavras-Chave: Reforma do Estado, Reforma Gerencial, Funcionário Público, Educação Funcional, Universidade Corporativa.

ABSTRACT

The focus of this study is the role of the corporate university in the professional development of employees in a federal organization, the *Correios*, Brazil's federal postal service. The theoretical basis included discussions on State Reform since the 1930s, role of the government employee in State Reform, change in the workplace, need for professional development, and role of the corporate university in the public sector. The main purpose of this study was to investigate how, through education, the employees developed a public company that is inserted in the current complex ever-changing business environment. This qualitative study involved 27 subject participants (directors, administrative personnel, managers, and postal mail carriers), individual interviews, and content analysis. Results indicated that the Corporate University of the *Correios* carried out important work in providing continuous education and improving employee performance, which generated a competitive advantage for the Company. The Corporate University of the Company could, however, make adjustments in some of its procedures, to better fit Meister's model (1999), which is based on developing and educating employees, customers, suppliers, and communities, to better meet the organization's business strategies and maintain its competitive edge, inspiring continuous learning and outstanding performance of the human capital in the organization.

Keywords: State Reform, administrative reform, government employee, professional development, corporate university.

SUMÁRIO

1. Problemática	14
1.1 Introdução	14
1.2 Problema de Pesquisa	15
1.3 Objetivos	17
1.3.1 Objetivo Geral	17
1.3.2 Objetivos Específicos.....	18
1.4 Relevância do Estudo.....	18
1.5 Delimitação do Estudo.....	19
2. Fundamentação Teórica	21
2.1 Modernização do Setor Público: Um Desafio Nacional.....	21
2.1.1 A Nova Administração Pública no Brasil.....	21
2.1.2 O Papel dos Funcionários Públicos na Modernização do Estado	25
2.2 Desenvolvimento dos Funcionários Públicos.....	29
2.2.1 Educação Funcional	29
2.2.2 Escolas de Governo e a Capacitação do Funcionário Público	32
2.3 Universidade Corporativa: Uma Idéia Nova para as Organizações.....	
Públicas	35
2.3.1 Conhecendo a Universidade Corporativa	35
2.3.2 Universidade Corporativa no Setor Público	44
3. Metodologia	48
3.1 Tipos de Pesquisa.....	48
3.2 Universo e Amostra	49
3.3 Procedimentos de Coleta de Dados	50
3.4 Análise de Dados das Entrevistas	51
4. Os Correios e a Universidade Corporativa	53
4.1 Organização Alvo	53
4.2 Histórico Educacional dos Correios	54
4.3 Universidade Corporativa dos Correios (UNICO)	55
4.4 Características e Estrutura do Curso	57
5. Discussão dos Resultados	59
5.1 Perfil dos Entrevistados	59
5.2 Análise dos Dados Obtidos	61
5.2.1 Importância da UNICO para a empresa pública	61
5.2.2 Universidade Corporativa X Escola de Governo	65
5.2.3 T&D X UNICO	68
5.2.4 Transferência do Privado para o Público	70
5.2.5 Competências Internas	74
5.2.6 Instrumento de Mensuração	77
5.3 Síntese dos Resultados Obtidos	79
6. Conclusões	85
Referências	88
Anexo: Roteiro de Entrevista	92

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema do Objeto de Estudo	17
Figura 2: Função dos Dirigentes Públicos	29
Figura 3: T&D Versus Universidade Corporativa	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Perfil dos Entrevistados	60
Quadro 2: Síntese dos Resultados	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Plano para Instituições Públicas	25
Tabela 2: O que os Funcionários Públicos Necessitam Conhecer com Urgência ...	27
Tabela 3: Universidade Corporativa Versus Universidade Tradicional	37
Tabela 4: Área de Treinamento e Desenvolvimento	41
Tabela 5: UC dos Correios (UNICO)	56

LISTA DE ABREVIATURAS

CLAD: Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento

DASP: Departamento de Administração do Servidor Público

ECT: Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

ENAP: Escola Nacional de Administração Pública

ESAF: Escola de Administração Fazendária

ESAP: Escola de Administração Postal

MARE: Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado

T&D: Treinamento e Desenvolvimento

UC: Universidade Corporativa

UNICO: Universidade Corporativa dos Correios

1. PROBLEMÁTICA

Nesta seção introduz-se o problema de pesquisa subdividindo-o em: formulação da situação-problema, objetivo final da pesquisa, objetivos específicos, delimitação e relevância da temática do estudo em questão.

1.1 Introdução

A gestão pública vem evoluindo, de forma rápida, nos últimos cem anos, tornando-se centro de discussões e polêmicas em todo o mundo e as empresas públicas, mirando o futuro, aproximam-se cada vez mais de modelos de gestão das empresas privadas, buscando zelar pela qualidade de serviços prestados, de modo a atender eficazmente o cidadão.

Com efeito, a partir deste novo cenário da administração pública no Brasil, torna-se fundamental valorizar e desenvolver os servidores, criando políticas de recursos humanos que desenvolvam todo o seu potencial. Isso implica romper com os antigos padrões encontrados, onde o funcionário era visto como ocioso e descompromissado, e adotar novos modelos mais adequados.

É, de fato, notável a urgência do maior preparo dos servidores públicos, uma vez que estes precisam se adequar às novas demandas exigidas no contexto de reforma administrativa. Os modelos tradicionais para conduzir os processos públicos tornaram-se obsoletos, fazendo que os funcionários públicos atuais necessitem de treinamento apropriado, o que acrescenta valiosa experiência de aprendizado perante as novas demandas e desafios que hoje se apresentam.

O investimento no ensino mostra-se como um ponto de partida para iniciar uma reforma de sucesso. A idéia é valorizar os funcionários e aperfeiçoar a infra-estrutura que possibilita o crescimento. Nesse sentido, além de contar com o trabalho desenvolvido em grandes instituições de ensino, como a ENAP e a ESAF, as organizações públicas, em especial as empresas públicas, estão cada vez mais investindo em universidades corporativas, uma vez que estas possuem o papel de complementar a formação profissional, fornecendo os recursos necessários ao desenvolvimento dos servidores.

A universidade corporativa apresenta-se, pois, como uma recente e importante estratégia das organizações, sejam elas públicas ou privadas, no sentido de potencializar o desenvolvimento de seus funcionários e contribuir para o alcance de seus objetivos. A

universidade corporativa surge como um modelo que visa a implementar um processo contínuo de educação corporativa, objetivando não só a promoção do conhecimento e da aprendizagem organizacional como da gestão de conhecimento.

O presente estudo enfocou a recente ascensão da universidade corporativa no setor público e a prática da educação permanente, como diferencial, especialmente, para as ações de empresas públicas. Assim sendo, na tentativa de obter melhor compreensão do tema em questão, esta pesquisa optou por adotar um estudo de caso a partir da realidade da instituição estudada, os Correios, buscando entender como, por intermédio da universidade corporativa, uma empresa pública pode desenvolver seus servidores, obter maiores resultados e fazer jus às novas demandas dos cidadãos e do mercado. Paralelamente, não se pode desprezar que as universidades corporativas podem ser percebidas como mecanismo de controle social, visto que Leal (2003) sustenta que a universidade corporativa se apresenta como um conjunto de práticas pedagógicas, que visam a habituar e instrumentalizar o trabalhador, de forma a amenizar os conflitos inerentes à relação capital-trabalho, no interior da organização. Essa abordagem possibilita levantar o que não é mencionado no discurso da universidade corporativa, organização em estudo.

Para o encaminhamento da temática proposta, este estudo está estruturado da seguinte forma: o primeiro capítulo contém a introdução e os objetivos que são tencionados para a pesquisa. O segundo capítulo traz o referencial teórico para propiciar não só uma compreensão sobre a evolução da modernização do setor público brasileiro, como uma abordagem às escolas de governo e reformas gerenciais em recursos humanos e, por fim, aborda a questão da universidade corporativa propriamente dita. O terceiro capítulo discorre acerca da metodologia proposta para investigar a percepção de mudança organizacional causada pela introdução das universidades corporativas. O quarto capítulo descreve a universidade corporativa da empresa em estudo. O quinto capítulo apresenta os resultados obtidos após as diversas análises realizadas e o sexto e último capítulo apresenta as considerações finais e as proposições de estudos sobre o tema.

1.2 Problema de Pesquisa

O Brasil vem buscando, de modo mais sistematizado, uma reforma do Estado desde a criação do Departamento Administrativo do Servidor Público (DASP) no final da década de 1930, na era Vargas. Desde então, o país vem passando por importantes tentativas de reformas administrativas, sempre visando a tornar o Estado mais eficiente pela realização de serviços de

melhor qualidade e com maior extensão (BRESSER PEREIRA e PACHECO, 2005).

Cada reforma tentou criar instrumentos que pudessem se encarregar de tais objetivos. A última reforma ocorreu em 1995 e foi classificada como reforma gerencial: suas teorias estavam em contraposição ao modelo burocrático, sem, no entanto, conseguir eliminá-lo por completo. A administração pública gerencial utiliza tecnologias da administração empresarial; contudo não pode ser confundida com esta. A administração pública gerencial, baseada na concepção de Estado e de sociedade democrática e plural, volta-se para o interesse do setor privado, assimilando, não poucas vezes, os mesmos valores desse setor, especialmente no que diz respeito às empresas públicas, autarquias e sociedades de economia mista.

O discurso vigente no governo, de reformar o Estado, ressalta, entretanto, que a administração pública gerencial, baseada na concepção de Estado e da sociedade democrática e plural, volta-se para o interesse público e acredita na modernização e na eficiência da administração pública, como alternativas viáveis. Para se realizar tal função, o maior envolvimento do servidor público se faz essencial. As novas demandas de reforma do Estado exigem um quadro de profissionais preparado para enfrentar as mudanças. Surge, assim, grande interesse por melhorar a capacitação do servidor público. A universidade corporativa apresenta-se, então, como alternativa para desenvolver suas competências e ampliar seu estoque de conhecimento.

A criação de uma universidade corporativa, segundo Eboli (1999a), objetiva que os esforços e investimentos tenham aplicação prática, para se transformar em atividade econômica rentável cuja efetividade possa ser medida por seus resultados. Meister (1999) acrescenta que a universidade corporativa tem por objetivo sustentar a vantagem competitiva, inspirando aprendizado permanente e um desempenho excepcional dos valores humanos. Ressalta-se que, ao debater sobre as benfeitorias desta nova modalidade educacional, não se poderia deixar de lado a temática sobre o controle social, assunto este que apresenta a universidade corporativa como um mecanismo de controle organizacional no indivíduo, pois, como afirma Tannenbaum (1975, p. 16), “organizações implicam controle”.

Dessa forma, o estudo discorre a respeito do surgimento das universidades corporativas e suas principais características, como fonte de criação de vantagem competitiva sustentável para uma empresa pública brasileira, os Correios. Para atender a essa proposta de estudo, foi realizada uma pesquisa qualitativa que tem como objetivo responder à seguinte pergunta de pesquisa, alvo deste estudo: **“Qual é o papel da universidade corporativa no**

desenvolvimento dos funcionários dos Correios?'". A figura 1, a seguir, demonstra, esquematicamente, o problema da pesquisa:

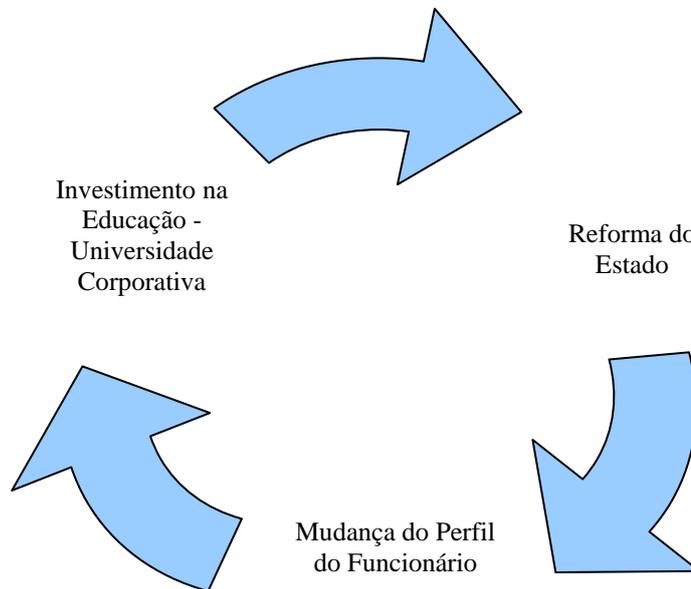


Figura 01 - Esquema do Objeto de Estudo
Fonte: Elaboração do autor

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Para responder à pergunta de pesquisa, o presente estudo tem por objetivo geral analisar o papel que a universidade corporativa desempenha no desenvolvimento dos funcionários de uma organização do setor público federal – Os Correios.

1.3.2 Objetivos Específicos

Tendo em vista o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos norteiam a realização da pesquisa:

- i. Analisar os Correios, de forma a levantar informações sobre o processo de implementação de sua universidade corporativa, sobre a percepção dos funcionários quanto aos benefícios por ela gerados e sobre a existência de particularidades desta atividade no setor público;
- ii. Examinar os avanços e o crescimento do tema universidade corporativa em organizações públicas;
- iii. Analisar o papel do treinamento na modernização da gestão de pessoas, no setor público;
- iv. Verificar a existência de particularidades da universidade corporativa, no setor público.

1.4 Relevância do Estudo

A reforma administrativa do Estado tem suscitado um vivo interesse em buscar vias de desenvolvimento do setor público, já que contribui para o fortalecimento das funções de regulação e de coordenação. Com isso, uma atuação sobre o perfil da força de trabalho mostra-se de fundamental importância. O Estado passa, então, a exigir um quadro de funcionários qualificados e que tenham o foco tanto nos resultados como no cumprimento dos procedimentos burocráticos.

Bresser Pereira (2002) considera que o primeiro objetivo da reforma no setor público seria o de ter uma administração pública mais moderna, necessitando, para tanto, mudar toda uma cultura burocrática. Para esse autor, o segundo objetivo é o de contribuir para o ajuste fiscal, que ainda não teve muito êxito devido à indefinição das carreiras do Estado, devendo-se seu sucesso em parte à Lei de Responsabilidade Fiscal.

Dessa forma, tendo em vista, portanto, a modificação da cultura burocrática, é fundamental ter funcionários qualificados e que tenham o foco em resultados, e não apenas em procedimentos burocráticos. O interesse do setor público em investir em educação advém do fato de que as organizações públicas estão se conscientizando de que as mudanças que

pretendem implementar passam, principalmente, pela formação do trabalhador. A criação de uma universidade corporativa, em empresas públicas, marca o início de um núcleo de conhecimento responsável por orientações estratégicas e coordenação das ações de treinamento, educação e gestão do capital intelectual das empresas públicas. Suas atividades educacionais beneficiam todos os empregados, bem como clientes, fornecedores, franqueados e parceiros comerciais.

Assim, as universidades corporativas vêm ganhando força e conquistando mais adeptos, caracterizando-se por funcionar com estrutura mínima (sala de aula, telões, computadores, retroprojetores), que permite recrutar instrutores dentro da própria organização ou terceirizar consultorias com fornecedores. A universidade corporativa é um instrumento em ampla expansão no Brasil, tanto nas empresas privadas quanto nas públicas, para formar e treinar pessoal em suas respectivas áreas de atuação. O principal elemento motivador para seu desenvolvimento é a intenção dessas empresas de segmentar ou direcionar a área de formação de seu quadro de pessoal.

O presente trabalho busca, portanto, contribuir para fornecer instrumentos e informações aos gestores e funcionários da empresa estudada – bem como às demais empresas públicas –, propiciar melhores noções sobre a aplicação da universidade corporativa e sobre suas limitações e, assim, formular estratégias capazes de aperfeiçoar os trabalhos desenvolvidos em empresas públicas. Espera-se, ainda, que os resultados desta pesquisa possam contribuir para fomentar novas pesquisas sobre o tema, sempre buscando obter mais subsídios para um processo de melhoria contínua.

É importante ressaltar que este estudo torna-se significativo porque o tema universidade corporativa no setor público, ao mesmo tempo em que é pouco explorado, é de grande interesse e importância para as empresas públicas que buscam a aprendizagem contínua e demonstram preocupação em desenvolver seu capital intelectual, dispendo-se a implantar mudanças capazes de resolver o problema imediato de qualificação de seu quadro profissional.

1.5 Delimitação do Estudo

A proposta deste estudo considerou os Correios, uma das mais antigas empresas públicas brasileiras, reconhecida pela excelência e inovação na prestação de serviços à sociedade. Os fatores analisados incluem o entendimento da importância da universidade corporativa para a empresa pública, a preferência pela universidade corporativa, em relação às

escolas de governo, a extinção do departamento de treinamento e desenvolvimento e a iniciativa de transferir idéias de empresas privadas para empresas públicas. Além dos pontos analisados, foram acrescentados dois fatores de desempenho: competências internas e instrumentos de mensuração para verificar a percepção dos respondentes quanto à criação da universidade corporativa e quais os benefícios que ela oferece no processo de modernização de uma empresa pública.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentada a fundamentação teórica do trabalho realizado. Sua exploração abrange uma abordagem da História da Reforma do Estado; do Papel dos Funcionários Públicos na Modernização do Estado; da Educação Funcional; das Escolas de Governo, e da Universidade Corporativa nas Empresas Públicas. Tal revisão de literatura busca esclarecer a importância do papel da educação na capacitação do perfil dos funcionários públicos.

2.1 Modernização do Setor Público: Um Desafio Nacional

2.1.1 A Nova Administração Pública

O Estado brasileiro assume, ao longo da história, as mais variadas feições, num processo de transformação constante. Nesse contexto, o Estado é levado a rever, por mais de uma vez, sua intervenção na sociedade. Com efeito, a administração pública no Brasil vivenciou três modelos ao longo dos últimos cem anos: a administração pública patrimonialista, a administração burocrática e a administração gerencial. Essas três formas se sucedem no tempo, sem que, atualmente, as duas primeiras sejam inteiramente abandonadas.

A administração burocrática emerge a partir dos anos 1930, com o objetivo de realizar a modernização administrativa. Em decorrência, em 1936, cria-se o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) e suas principais inspirações advêm das teorias Tayloristas e representam a principal tentativa de reforma nos moldes Weberianos. Apesar de todo o esforço despendido para mudar a “máquina pública”, o patrimonialismo ainda se faz muito presente.

Por administração patrimonialista, entende-se que o Estado é muitas vezes comparado à extensão do poder soberano, em que os funcionários públicos possuem *status* de nobreza. Com este feito, tem-se um país dominado por uma cultura de corrupção e nepotismo. Pretendia-se que o DASP transformasse o modelo patrimonialista em um modelo burocrático, a fim de manter sua própria força no quadro político brasileiro. Com isso, torna-se necessário desenvolver um tipo de administração que se inicie não apenas pela clara distinção entre o político e o administrador público, como também pela separação entre o que é privado e o que é público.

Com o passar do tempo, as organizações burocráticas se acentuam, sendo percebidas como aquelas onde a quantidade de papel se avoluma, e os funcionários passam a ter apego aos regulamentos e rotinas, fatores esses que impedem as soluções rápidas ou eficientes. Assim, os cidadãos, de maneira geral, passaram a relacionar a burocracia aos defeitos do sistema, ou seja, às disfunções, e não ao sistema organizacional.

Um segundo momento marca a evolução da Administração Pública no Brasil, em 1967, pelo Decreto-Lei nº 200, tendo em vista a inadequação do modelo burocrático implantado nos anos de 1930. Esta tentativa ainda busca amenizar a rigidez burocrática e estabelecer diretrizes para a reforma, ainda, como um primeiro momento da administração gerencial no Brasil. Realiza-se, então, a transferência de atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, a fim de obter-se maior dinamismo operacional por meio da descentralização funcional.

Entretanto, as reformas operadas pelo Decreto-Lei nº. 200/67 não desencadearam mudanças no âmbito da administração burocrática central, cujo sistema foi atenuado por meio de uma tática do regime militar: não desenvolver carreiras de administradores públicos de alto nível, preferindo contratar os escalões superiores da administração, por meio das empresas estatais.

Em meados dos anos 1970, com a criação da Secretaria de Modernização (SEMOR) busca-se implantar novas técnicas de gestão de recursos humanos. No início dos anos de 1980, há tentativas de combater a burocracia dos procedimentos com a criação do Ministério da Desburocratização e do Programa Nacional de Desburocratização (PrND), estimulado pelo Decreto-Lei nº 200/67.

Em torno dessa secretaria, reúne-se um grupo de jovens administradores públicos que tentam implantar novas técnicas de gestão e particularmente de administração de recursos humanos na administração pública federal, em busca de processos mais eficientes para a gestão de serviço público.

O insucesso dessas tentativas de modernização do Estado deve-se, em boa parte, a uma crença de que, para mudar a dinâmica administrativa do setor público, bastaria apenas criar mecanismos legais (leis, decretos e portais) que determinassem a alteração do *status* da administração pública. O sociólogo Fernando Henrique Cardoso ressalta que se trata mais de um processo do que de um ato. Segundo esse autor:

É claro que a participação do Congresso na redefinição do Estado é essencial, até porque muitas dessas mudanças exigem emendas constitucionais. Mas o verdadeiro processo de redefinição do Estado, para que ele possa verdadeiramente atender os seus objetivos contemporâneos, é um processo, não um ato (CARDOSO, 2001, p.16).

A partir de 1995, sente-se a necessidade da defesa de uma nova reforma da administração pública brasileira, integrada a um abrangente processo de Reforma do Estado. Nesse sentido, a Secretaria da Administração Federal (SAF) é transformada no novo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE).

O MARE procura desenvolver uma nova política de organização do Estado, que pode ser mais bem elucidada a partir de seus oito princípios fundamentais (PIMENTA, 2002, p. 181): (i) Desburocratização (por meio de flexibilização administrativa e da eliminação de procedimentos operacionais desnecessários); (ii) Descentralização (delegação de competências dentro da estrutura do Estado e estabelecimento de parcerias com a sociedade); (iii) Transparência (maior publicidade das ações governamentais, possibilitando o controle social); (iv) *Accountability* (É entendida como a capacidade de prestar contas e de assumir a responsabilidade sobre os atos e uso de recursos.); (v) Ética; (vi) Profissionalismo; (vii) Competitividade; e (viii) Enfoque no cidadão (como principal usuário dos serviços públicos).

O modelo gerencial consagra ainda, nesse último ponto, a maior participação dos agentes privados e/ou da sociedade civil na prestação dos serviços públicos. Segundo Bresser Pereira (1997, p.42), as principais características do modelo de administração gerencial são:

- i. Orientação do Estado para o cidadão usuário ou cidadão-cliente;
- ii. Ênfase no controle dos resultados, por meio de contratos de gestão (em vez de controle de procedimentos);
- iii. Fortalecimento e aumento da autonomia da burocracia estatal, organizada em carreiras ou "corpos" do Estado, e valorização de seu trabalho técnico e político de participar, juntamente com os políticos e a sociedade, da formulação das políticas públicas;
- iv. Separação entre as secretarias formuladoras de políticas públicas, de caráter centralizado, e as unidades descentralizadas, executoras dessas políticas;
- v. Distinção entre dois tipos de unidades descentralizadas: as agências executivas, que realizam atividades exclusivas do Estado, por definição monopolistas, e os serviços sociais e científicos de caráter competitivo, em que o poder do Estado não está envolvido;

- vi. Transferência para o setor público não-estatal dos serviços sociais e científicos competitivos;
- vii. Adoção cumulativa, para controlar as unidades descentralizadas, dos mecanismos (1) de controle social direto, (2) do contrato de gestão em que os indicadores de desempenho sejam claramente definidos e os resultados medidos, e (3) da formação de quase-mercados em que ocorre a competição administrativa;
- viii. Terceirização das atividades auxiliares ou de apoio, que passam a ser licitadas competitivamente no mercado.

Nesse processo de modernização administrativa, Genoíno (2005) considera que o objetivo da reforma gerencial deve consistir em tornar o Estado mais eficaz na prestação de serviços à sociedade, mais transparente em suas decisões e mais suscetível ao controle público. Nesse contexto, deverá ser uma reforma modernizadora e moralizadora. São esses objetivos que constituem aquilo que se chama de elevação do padrão republicano do Estado.

Genoíno (2005) afirma ainda que a adoção de uma reforma da gestão estratégica deve levar em conta três variáveis: a) criação de mecanismos de transparência, de participação e de controle público do Estado; b) integração e interação da gestão pública estatal com a gestão de caráter não estatal; c) modernização da gestão em termos de métodos e de tecnologias de informação, relacionadas ao conceito de governo eletrônico.

Por sua vez, explica Bresser Pereira (1997, p.42), a reforma administrativa é apenas umas das dimensões do Estado e abrange quatro importantes esferas: (i) delimitação da área de atuação do Estado: diferencia atividades principais e atividades de apoio (a ser terceirizadas); (ii) desregulamentação: reduz a regulamentação necessária; (iii) governança: aumenta a capacidade de governo; (iv) governabilidade: aumenta a democracia e a *accountability*.

Dessa forma, com o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado do MARE (1998), ao final da Reforma Administrativa, pretende-se que as instituições públicas possam alcançar as seguintes situações descritas na Tabela 1, a seguir.

Tabela 1: Planos para Instituições Públicas

<i>Aspectos</i>	<i>Situação Atual</i>	<i>Situação Desejada</i>
Missão	Orientada para cumprir normas	Resultados. Melhoria na prestação de serviços
Estrutura	Burocrática. Muitos níveis hierárquicos	Flexível. Poucos níveis hierárquicos
Processos	Lentos. Burocratizados Tradicionais	Ágeis. Simples. Utilização de tecnologia de informática e informação
Gestão	Cumprimento de rotina Autonomia reduzida Autocrítica. Pouca delegação. Visão na rotina. Centralização na informação	Satisfação do cliente Autonomia elevada Participativa. Muita delegação. Visão no cliente. Disseminação de informação
Controle	Fragmentado por setor	Por resultado posterior
Quadro Funcional	Acomodado. Desmotivado. Mal distribuído. Mal remunerado. Direcionado à burocracia. Sem qualificação	Motivado. Participativo. Redimensionado. Adequado ao mercado. Voltado para o “cliente cidadão”. Capacitado

Fonte: MARE. 1995

Diante do que foi exposto, para se ter uma reforma pública eficiente, é necessário remodelar todo o quadro administrativo existente, pois conforme complemento de Cardoso (1998), investir maciçamente nos funcionários é fundamental. Neste quesito vale a pena discutir sobre a importância dos funcionários públicos na mudança do Estado, tema do capítulo a seguir, para posteriormente delinear com mais precisão este novo marco, no âmbito do setor público.

2.1.2 O Papel dos Funcionários Públicos na Modernização do Estado

Segundo o Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento (CLAD) (1999), a reforma do Estado torna-se tema central da agenda política mundial e,

nesse processo de reconstrução do Estado, o maior desafio está em compatibilizar as tendências mundiais com as especificidades da região, pois o modelo gerencial deve adequar-se ao contexto político-democrático, em que está inserido o setor público. A reforma gerencial nada mais é do que uma modificação gerencial do aparelho do Estado, em que é preciso mudar as regras burocráticas, permitindo aos administradores públicos adotar estratégias e técnicas de gestão apropriadas.

Para tanto, há de se investir educação, ciência e tecnologia, proporcionando melhores condições para o setor público, que deve alterar suas antigas práticas administrativas (CLAD, 1999, p. 122). Segundo o MARE (1998), a preparação da nova administração pública, que surgirá das reformas em curso, passa necessariamente e essencialmente pela profissionalização e pela valorização do servidor público. Assim, uma nova política de recursos humanos poderá ser formulada para atender aos papéis adicionais do Estado de caráter regulatório e de articulação dos agentes econômicos, sociais e políticos, além do aprimoramento na prestação dos serviços públicos.

Essas transformações do mundo do trabalho acabaram por alcançar o domínio público, obrigando-o a influenciar no avanço de suas mudanças estruturais. A necessidade da reforma do Estado, aliada à competitividade mundial levou o setor público a investir no desenvolvimento de seu quadro de pessoal, há muito depreciado. Segundo Tohá e Solari (2000, p. 91):

As mudanças nas instituições públicas obrigaram muitos países a rever e a reformular o papel da gerência no âmbito institucional. A tendência é favorecer uma gerência com mais poder, mais autonomia e mais profissionalismo. Mesmo assim, existem várias formas de fortalecer a gerência, e a experiência mostra que as respectivas opções conduzem a modelos institucionais diferentes, cada um com suas vantagens e desvantagens.

A intenção de mudar o perfil dos trabalhadores públicos é de fundamental importância para a perfeita compreensão das necessidades de “o quê e como” reformar, pois essa nova prática questiona a maneira como o Estado conduz seus negócios, impactando diretamente no crescimento do setor público. Os objetivos são melhorar a qualidade dos serviços, estimular o bom desempenho e prestígio dos funcionários e aprimorar suas qualificações para modernizar e racionalizar o setor público.

Inúmeras foram as estratégias voltadas para essa ação. O investimento na adequada formação dos trabalhadores públicos se faz urgente, porém não basta apenas oferecer cursos desatualizados e com fraco conteúdo. A realidade do setor público mudou drasticamente e requer preparo exemplar de seu quadro de pessoal. Esse panorama exige um novo corpo de funcionários e instrutores preparados. Newcomer (1999, p. 12) explicita alguns dos conhecimentos e habilidades de especial relevância neste momento, dispostos na Tabela 2, a seguir.

Tabela 2: O que os funcionários públicos necessitam conhecer com urgência

<i>Conhecimento de</i>	<i>Habilidades em:</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Direito Constitucional 2. Ética 3. A ética do serviço público 4. Direito processual em gestão de recursos humanos e nas áreas substantivas relevantes 5. Procedimentos de políticas de alocação de recursos 6. Instituições governamentais e econômicas 7. Direito internacional 8. Política de grupos de interesse 9. Modelagem econômica 10. Teoria da liderança e da gestão 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planejamento estratégico 2. Mensuração de desempenho 3. Monitoramento de contratos 4. Utilização de dados sobre desempenho e avaliação para melhorar programas 5. Prestação de contas sobre desempenho e dados 6. Administração financeira, inclusive atividade de cálculo de custos 7. Envolvimento dos cidadãos 8. Solução de conflitos e negociação 9. Criação de consenso 10. Motivação e animação de pessoal 11. Análise de problemas, inclusive técnicas de estatística e de custo-benefício.

Fonte: Newcomer (1999, p. 12)

Nesse sentido, Nogueira (1999) entende que a ação de recursos humanos está destinada a ocupar o cenário principal dos debates sobre os rumos da reforma administrativa do Estado brasileiro, onde o despreparo educacional dos funcionários públicos é entendido como a âncora que dificulta o processo de reforma.

Todo esse contexto difícil deve-se em parte à herança histórica, pois, conforme Pacheco (2002, p. 2) explica:

Historicamente, no Brasil, os cargos de dirigentes públicos foram de livre nomeação. Além disso, as tentativas de implantação de uma burocracia weberiana foram tardias e inconclusas. A combinação destas duas características fez com que, até hoje, o debate em torno do tema específico dos dirigentes públicos ficasse submetido às análises mais amplas sobre a necessidade de implantação de um sistema meritocrático, entendido como sinônimo de “profissionalização” da função pública.

Decerto, desde a criação do DASP, na década de 1930, e passando por todas as demais mudanças ao longo do século XX, tem-se buscado a criação de um serviço público alinhado com as demandas da reforma do Estado. Paralelamente, não se poderia deixar de abordar a função desempenhada pelos dirigentes públicos, de quem também se espera um preparo exemplar. Fala-se em “direito de gerenciar” baseando-se no princípio de responsabilidade por resultados. Funcionários públicos bem preparados requerem dirigentes altamente qualificados. (LONGO, 2002).

Dan Wood e Waterman (1994) afirmam que a função dos dirigentes públicos é basicamente pautada no seu esforço pessoal, e que eles precisam alcançar bons resultados, pois só assim lhes é permitido obter o devido reconhecimento de suas funções. Os dirigentes públicos necessitam ter competências específicas de direção.

Assim, Pacheco (2002, p. 16) entende que as ações que se esperam desses dirigentes públicos, que pautam sua atuação fundamentada numa política de gestão de pessoas em competências e resultados, bem como nos seguintes princípios e características são: Legitimidade técnica; Sensibilidade para o contexto da ação pública: necessariamente político; Valores republicanos: defesa do patrimônio e dos recursos públicos contra a apropriação por parte de interesses privados ou corporativos; Extremado zelo pela economia de recursos; Firmeza na busca de resultados e efetividade nas ações e Responsabilidade pela execução de objetivos coletivos de governo.

É desse autor também a constatação de que as competências requeridas para esses dirigentes incluem – além da formação especializada em seus temas setoriais (saúde, educação, meio ambiente, etc.) – competências específicas de direção, para que possam liderar os processos de otimização de recursos humanos e financeiros, uso de tecnologias de informação, monitoramento e avaliação de resultados, clima e mudança de cultura das organizações, interlocução com vários atores, entre outros temas de gestão (PACHECO, 2002).

Para Abrúcio (1997), os dirigentes precisam estar capacitados de grande versatilidade. Eles necessitam ser bons administradores para trabalhar dentro do regulamento; ser bons produtores para aumentar a boa produtividade; ser inovadores para encontrar sistemas mais modernos e integradores para melhor atuar em conjunto. A Figura 2 relaciona estes conceitos com mais clareza.



Figura 2: Funções do dirigente público
 Fonte: Abrúcio (1997, p. 39), *apud* Metcalfe & Richards (1989, p. 72)

Com certeza, precisa-se aperfeiçoar a gestão de recursos humanos, de forma a ampliar a contribuição do servidor para a melhoria de qualidade da gestão pública. A formação adequada desses funcionários públicos, comprometidos com as missões primordiais do Estado, é a chave para melhorar o desempenho e o desenvolvimento do país (MATHESON, 2006).

2.2 Desenvolvimento do Funcionário no Setor Público

2.2.1 Educação Funcional

Em um contexto de mudanças e de redefinição do papel do Estado, cresce a importância da profissionalização da gestão pública. Cada vez mais, o Estado lida com demandas mais complexas, escassez de recursos e cidadãos mais conscientes de seus direitos. A reforma da Administração Pública tem de contar com a participação dos funcionários. Estes devem assumir-se como intervenientes ativos das mudanças e não como destinatários passivos de tarefas que lhes são hierarquicamente impostas (ABRÚCIO, 1997).

Cursos direcionados para as necessidades das empresas públicas mostram-se como resposta adequada para lidar com níveis crescentes de exigências por parte dos cidadãos. É

impossível pensar nas tarefas colocadas para o Estado, sem contar com um conjunto de servidores qualificados para realizar a contento os objetivos das políticas públicas. O investimento na educação torna-se fortemente inserido no discurso de todos os segmentos das empresas públicas, classificando a educação como estratégia de desenvolvimento das capacidades requeridas à realidade atual. Uma nova economia exige uma administração pública mais competitiva, eficiente e transparente. (PACHECO. 2002).

Funcionários públicos competentes, motivados e orgulhosos do exercício da sua missão de interesse público oferecem inúmeros ganhos para o país. Essa reforma só alcançará o sucesso com a iniciativa de mudar e formar todo o quadro de pessoal. A educação profissional torna-se essencial e prioritária para o ganho e produtividade das organizações públicas, em especial das empresas públicas que têm concorrentes no mercado. Mais do que alterações legislativas, requer-se ainda uma redefinição clara na sua aplicação.

Com este feito, é necessário investir fortemente na formação dos funcionários públicos, zelar para que os planos de atividade contendam planos de ação direcionados para a formação desses respectivos funcionários, possibilitar maior mobilidade profissional, e buscar inserir cursos direcionados especificamente para as necessidades dos serviços. possibilitar

Conforme explica Vaz (1994), pode-se considerar não só a preparação para desempenhar suas atividades, mas exercê-las dentro da ótica de valorização da cidadania. Além disso, não se pode desperdiçar a oportunidade de oferecer condições para que os funcionários aprendam a exercer mais ativamente sua condição de cidadãos, por meio da consciência dos seus direitos e do conhecimento dos meios disponíveis para ter acesso a eles. Assim, o funcionário deve ser visto como cidadão e como ser humano: seu trabalho pode permitir crescimento e satisfação pessoal, ao mesmo tempo em que contribui para a sociedade.

Ainda de acordo com Vaz (1994), as atividades de formação dos recursos humanos devem ocorrer em três dimensões, complementares entre si: a formação básica, a formação geral e a específica para o cargo.

A formação básica consiste em conhecimentos e habilidades básicas que facilitam a vida funcional dos funcionários e contribuem para o seu bem-estar como cidadãos. É mais importante para os funcionários operacionais e administrativos de menor qualificação. Quanto à formação geral, pode se dizer que ela busca conhecimentos que possibilitem um nível

mínimo de entendimento de questões ligadas à administração pública, que possam contribuir, ainda que indiretamente, para o desempenho de suas tarefas. Entram nessa categoria atividades relativas a legislação, procedimentos internos, entre outros. A formação específica para o cargo se baseia nos conhecimentos e habilidades necessários ou desejáveis para que o funcionário desempenhe melhor as funções relativas ao cargo que ocupa.

As iniciativas educacionais têm sido fundamentais para o fortalecimento das empresas públicas. Esses esforços em oferecer cursos adequados para os seus funcionários mostram que elas vêm conquistando seus objetivos de longo prazo e confirmando o seu compromisso de contribuir para o aprimoramento de seus programas de formação.

O foco central desta nova década está na qualificação da força de trabalho. Torna-se fundamental o desenvolvimento da educação continuada nas empresas públicas, oferecendo oportunidades de ensino adequado. Ademais, educação no local e horário de trabalho permite a mutação do potencial do funcionário em atitudes objetivas, isto é, ajustar o desenvolvimento pessoal, interpessoal e profissional.

Não se pode apenas formar os funcionários em curto prazo, há de se investir em educação maciça e contundente para fazer face aos ultimatoss de um mundo globalizado. Tornou-se corrente afirmar que o conhecimento é hoje o principal fator da produção que o setor público necessita. Isso é o reflexo do mercado de trabalho, que necessita de profissionais preparados.

O novo padrão exigido para os funcionários inclui tópicos como raciocínio lógico, capacidade de comunicação, decisão e resolução de problemas. O campo educacional público brasileiro tem sido marcado por uma nova procura, exige-se um funcionário polivalente adaptado à dinâmica do trabalho. Nas palavras de Machado (1992, p. 15):

Com a flexibilização funcional um novo perfil de qualificação de força de trabalho parece emergir e, em linhas gerais, pode-se dizer que estão sendo postas exigências como: posse de escolaridade básica, da capacidade de adaptação a novas situações, de compreensão global de um conjunto de tarefas e das funções conexas, o que demanda capacidade de abstração e de seleção, trato e interpretação de informações.

A questão de o projeto educacional para o País estar vinculado às novas exigências em termos de qualificação para o trabalhador é ressaltada no aumento da escolaridade e das habilidades básicas dos trabalhadores, pois se tornou condição imprescindível para a inclusão de inovações tecnológicas e organizacionais necessárias para a recuperação das economias

nacionais em desenvolvimento (SHIROMA E CAMPOS, 1997). A relação educação *versus* trabalho passa a ser considerada sob o prisma único das exigências que a produção solicita para o trabalhador. A importância da escola para a produção ressurgiu de forma mais intensa e revela a necessidade do capital exercer seu controle na estruturação de mudanças significativas na formação do funcionário (MENDES, 1995).

2.2.2 Escolas de Governo e a Capacitação do Funcionário Público

Segundo Marini (2005, p. 5), uma nova economia requer uma nova organização, capaz de gerenciar eficazmente o capital que mais valora que é fruto da imaginação humana e da capacidade inovadora de seus colaboradores. A valorização das pessoas é tarefa primordial para permanecer no cenário contemporâneo. O capital humano (conhecimento, habilidade, capacidade inovadora) aliado ao capital estrutural (*software*, bases de dados, marcas, patentes, estruturas organizacionais) formam a nova base para o cálculo do valor organizacional.

Com este feito, o perfil dos funcionários públicos se torna um ponto crucial a ser discutido. As novas funções, ora demandadas, exigiam um quadro de funcionários altamente qualificado. As últimas tendências indicavam para um compromisso maior com resultados e não apenas pelo cumprimento de formalidades legais (PACHECO, 2002).

Ainda conforme o pensamento de Pacheco (2002, p. 80), até 1995, menos de 40% dos servidores tinha escolaridade de nível superior. Este, de longe, apresentava-se como o perfil esperado para desenvolver o setor público. O adequado preparo dos recursos humanos converte-se em tarefa prioritária nesse contexto de mudança. A ênfase nas novas funções do Estado exigia um quadro enxuto e altamente qualificado de funcionários, movidos pelo compromisso com resultados, e não apenas pelo cumprimento de formalidades legais ou obediente e acomodado com a perspectiva de estabilidade e aposentadoria integral.

Pacheco (2002, p. 95) ainda mostra que a capacitação permanente dos servidores foi intensificada a partir de 1995: só na ENAP foram treinados mais de 132 mil servidores entre 1995 e 2002; em 14 anos anteriores, entre 1981 e 1994, haviam sido treinados cerca de 40 mil servidores. A Escola de Administração Fazendária (ESAF), vinculada ao Ministério da Fazenda, também realizou expressiva quantidade de treinamentos, além de outras instituições públicas e privadas contratadas pelos diversos órgãos federais. A autora entende, ainda, que o aumento do número de treinamentos foi, em parte, possibilitado por uma nova visão acerca do papel da capacitação no setor público: tradicionalmente, a capacitação era vista como um

requisito para promoção na carreira; com a agenda de reforma pós 1995, a capacitação passou a ser considerada tanto de interesse do servidor como de sua instituição. Esta nova visão permitiu quebrar o imobilismo anterior, em que as pressões corporativas buscavam antes a criação de novas carreiras estruturadas do que a capacitação como atualização permanente.

Valendo-se de uma argumentação favorável, percebe-se que o setor público nunca esteve tão envolvido com a educação, sendo seu objetivo maior o de estabelecer experiências proveitosas e atender às necessidades de capacitação de seus funcionários. Como esta pesquisa visa à formação e à qualificação de funcionários públicos, abaixo estão apresentadas a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e a Escola de Administração Fazendária (ESAF), escolas/universidades, pois não se poderia ignorar a relevância dessas instituições, que cumprem parte do objetivo de formação da administração pública e têm desenvolvido papel fundamental nos investimentos da carreira desses administradores.

Vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, a ENAP é uma fundação pública, criada em 1986. Sua missão é desenvolver competências de servidores públicos, para aumentar a capacidade de governo na gestão das políticas públicas. Para isso, realiza amplo programa de aprendizagem, visando à educação continuada dos gestores das políticas públicas em cursos regulares, especiais e à distância. A fundação desenvolve ainda programas de qualificação sob medida, de acordo com os objetivos estratégicos governamentais e institucionais.

A escola capacita dirigentes, gerentes e servidores públicos em diferentes áreas da administração. Prepara profissionais para a gestão, por meio de mais de trinta cursos regulares que, combinando teoria e prática, tratam dos conceitos, bases normativas, ferramentas e técnicas nas áreas de planejamento, projetos, orçamento, gestão, recursos orçamentários e financeiros, de pessoas e de suprimentos, entre outros.

Também prepara equipes para a concepção, implantação e avaliação do Plano Plurianual, o PPA. A ENAP é responsável pela formação para o ingresso nas carreiras de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental e de Analista de Planejamento e Orçamento. Gerir a mudança, com a conseqüente mudança de cultura organizacional, é um dos principais desafios enfrentados pelos gestores públicos. A ENAP prepara esses gestores para essa tarefa, assim como para o desenvolvimento institucional, a regulação, a gestão do governo eletrônico, a regionalização e os arranjos institucionais.

A ESAF, por sua vez, tem a missão de desenvolver pessoas para o aperfeiçoamento da gestão das finanças públicas e a promoção da cidadania. Seus objetivos são os de selecionar, formar e desenvolver pessoas, e promover e divulgar estudos e pesquisas em finanças públicas. A visão de futuro da ESAF é ser um centro de estudos, pesquisa e debates em matéria tributária, finanças públicas, administração tributária e financeira, tecnologia educacional e desenvolvimento organizacional e gerencial. Além disso, a ESAF vem investindo também na realização de programas de pós-graduação buscando contribuir para a formação de especialistas de alto nível para o governo.

As escolas mostram seu potencial de trabalho na tentativa de oferecer melhor qualificação aos servidores públicos. É sabido que seu desempenho tem recebido destaque nacional e internacional. Especializadas em administração pública e gestão governamental, elas têm como missão tratar e disseminar informações que auxiliem os servidores públicos na melhoria da gestão pública e que contribuam para a consolidação do campo de conhecimento sobre administração pública no Brasil, inclusive com vistas ao seu aperfeiçoamento.

Neste sentido, pode-se afirmar, e com razão, que a atuação destas instituições nos órgãos públicos é fundamental e indispensável. As profundas mudanças por que passa o Estado têm evidenciado a importância de os órgãos públicos aprenderem como desenvolver seus talentos humanos, tornando-se este fator crucial e diferenciador para o seu sucesso. Nos mais recentes movimentos da modernização do aparelho do Estado estão presentes a necessidade do desenvolvimento de pessoas como fator primordial para o alcance dos objetivos estratégicos.

Porém, muitas empresas públicas procuram por novas formas de métodos de ensino, pois as escolas de governo como a ENAP e a ESAF transmitem amplo conhecimento aos funcionários públicos. Esses cursos se tornam muito vagos, pois cada empresa, ainda que pública, possui suas particularidades próprias, e necessita de cursos de formação mais focados para sua área atuação e voltados às suas necessidades e demandas pessoais. No tocante a esta questão, Marini (2005, p. 13) acredita que os novos papéis demandados às escolas de governo serão:

- i. Identificação, em parcerias com a central de resultados, das competências necessárias para a realização dos objetivos dos contratos de gestão (de programas e de organizações);
- ii. Gestão de sistema de remuneração por competências e resultados (definição da sistemática de valoração e certificação das competências);

- iii. Formação e capacitação dos quadros visando à construção do perfil profissional desejado;
- iv. Condução dos programas de formação e desenvolvimento de lideranças.

Com este feito, uma nova tendência se destaca no mercado da área pública, já tendo conquistado inúmeras empresas privadas, em todo o mundo: a Universidade Corporativa, que se apresenta, como define Meister (1999, p. 43), com “a promoção da filosofia de aprendizagem permanente na empresa”. Para a autora, a universidade corporativa tem como diretriz aumentar a produtividade da força de trabalho e criar uma vantagem competitiva no mercado.

Um dos motivos pelos quais a implementação da universidade corporativa se mostra essencial para o desenvolvimento de empresas públicas, se apresenta no que define Meister (1999) como os três “C” do currículo básico de uma universidade corporativa que se mostram de grande interesse para o setor público, sendo eles: (i) Cidadania corporativa: implica forte identificação do funcionário com a empresa em que trabalha e seus valores centrais. (ii) Estrutura complexa: partilha-se a crença de que o desempenho da organização, seja ela pública ou privada, melhora quando os funcionários têm visão compartilhada do contexto em que a empresa opera. (iii) Competências essenciais: combinação de tecnologias e habilidades de produção que servem como base para uma infinidade de linhas de produtos de uma empresa, pública ou privada, e que lhe conferem vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Para tanto, faz-se uma explanação mais detalhada da universidade corporativa, apresentando suas definições, conceituações e aplicações no mercado, assim como uma análise da trajetória da função desenvolvimento da universidade corporativa nos Correios, organização objeto da pesquisa em estudo, que se encontram no capítulo, a seguir.

2.3 Universidade Corporativa

2.3.1 Conhecendo a Universidade Corporativa

Um dos maiores desafios organizacionais, nos últimos tempos, tem sido o de garantir a educação continuada para os seus funcionários, uma vez que a necessidade de atualização é constante, o estímulo à inovação e criatividade fundamental, e as mudanças tecnológicas alteram os padrões de competitividade.

Na era do conhecimento, as universidades corporativas (UC) se apresentam como uma das alternativas mais eficientes de educação. Elas modificam o antigo departamento de treinamento e desenvolvimento e começam a ganhar espaço nas organizações públicas e privadas que buscam melhores métodos de capacitação profissional e cursos direcionados para seus objetivos e missão. As universidades corporativas têm despertado grande interesse por se mostrar como eficazes alternativas de alinhamento correto e de desenvolvimento de talentos humanos voltados às estratégias das organizações. Com efeito, percebe-se a importância de se adotar postura voltada à aprendizagem contínua, onde será necessário criar condições favoráveis para que se possa obter constante crescimento e fortalecimento dos indivíduos.

Entretanto, segundo Allen (2002), a razão para a criação da universidade corporativa em uma organização é de ajudá-la a cumprir sua missão. A seu ver, como existem muitas outras ferramentas que desempenham esta mesma função, procura saber se a universidade corporativa é de fato a melhor ferramenta educativa para todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas. Esse questionamento leva o autor a concluir que ela só não se ajusta às organizações muito pequenas ou às que dependem mais da tecnologia automatizada do que do trabalho humano, não sendo este, certamente, o caso dos Correios, objeto de pesquisa de presente estudo.

A introdução à temática da universidade tradicional permite maior abordagem e entendimento sobre a universidade corporativa, pois seus princípios são elaborados a partir da fusão dos conceitos de instituições de ensino superior e de escolas profissionalizantes. Não se pode afirmar que a universidade corporativa veio substituir a universidade tradicional, mas ela visa, contudo, a criar parcerias com as universidades tradicionais, ainda que em passos curtos, de forma a atender às falhas educacionais direcionadas às suas demandas. A Tabela 3 mostra a comparação entre as duas.

Tabela 3: Universidade Tradicional X Universidade Corporativa

<i>Universidade Tradicional</i>	<i>Universidade Corporativa</i>
Desenvolver competências essenciais para o mundo do trabalho	Desenvolver competências essenciais para o sucesso do negócio
Aprendizagem baseada em sólida formação conceitual e universal	Aprendizagem baseada na prática dos negócios
Sistema educacional formal	Sistema do desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências
Ensinar crenças e valores universais	Ensinar crenças e valores da empresa e do ambiente de negócios
Desenvolver cultura acadêmica	Desenvolver cultura empresarial
Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso das instituições e da comunidade	Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso da empresa e dos clientes

Fonte: Eboli (1999, p. 117)

Allen (2002) define universidade corporativa como uma entidade educacional que funciona como ferramenta estratégica desenhada para ajudar a organização a alcançar sua missão, por intermédio da condução de atividades que cultivem a sabedoria, o conhecimento e a aprendizagem individual e organizacional. Com isso, o autor explica que a universidade corporativa visa a apoiar a missão da empresa, seja ela pública ou privada. Uma universidade corporativa propõe-se a resolver o desafio que é ligar a função treinamento aos objetivos da organização.

Caracterizada ainda pela incessante produção de conhecimentos e tecnologias, a universidade corporativa ganha cada vez mais espaço. Segundo Eboli (2003), processos de transformação dos centros tradicionais de T&D para a universidade corporativa assumiram posições estratégicas nas organizações, podendo, atualmente, ser consideradas fundamentais para a gestão empresarial bem-sucedida. Esse processo de transformação encontra-se tão intensificado que mais de cem universidades corporativas foram criadas no Brasil nos últimos anos. A universidade corporativa emerge, assim, como estratégia organizacional para o desenvolvimento continuado de pessoas, a fim de que os novos desafios das organizações contemporâneas possam ser adequadamente enfrentados e superados (MEISTER, 1999).

A primeira universidade corporativa foi fundada em 1955, pelo General Electric. Desde então, muitas empresas vêm implantando e depurando seu conceito de sala de aula, antes muito físico, para um conceito de gestão estratégica do conhecimento. A universidade corporativa tem o objetivo de transformar uma empresa em uma Organização de Aprendizado, na qual o conhecimento é tratado como vantagem competitiva.

A universidade corporativa (UC) administra todo o processo de identificação, captação, organização, representação, transmissão, utilização, ajuste e eliminação do conhecimento visando sempre à elevação do nível de competência das pessoas. A implantação de uma UC envolve: identificar e compartilhar a visão estratégica de gestão do conhecimento, definir seu papel e sua interface com as demais funções e iniciativas empresariais, obter recursos, desenvolver seu modelo de gestão e sua organização, definir o público-alvo e os produtos e serviços a ser oferecidos, pesquisar e definir a base tecnológica a ser utilizada, prospectar e estabelecer parceiros, definir a métrica de resultados e desenvolver um sistema de comunicação com a organização.

De acordo com o pensamento de Eboli (1999 a, p. 58), para compreender a importância das universidades corporativas tanto como padrão para educação superior quanto, no sentido mais amplo, como instrumento-chave de mudança cultural, é necessário compreender as forças que sustentaram seu aparecimento no mercado, tais como:

- i. A emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível, com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial;
- ii. O advento e a consolidação da “economia do conhecimento”, onde o conhecimento é a nova base para a formação da riqueza, quer seja no âmbito individual, empresarial, nacional ou internacional;
- iii. O novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para a vida toda;
- iv. A mudança fundamental no mercado da educação, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios.

A mesma autora avalia que essas tendências apontam para um novo e importante veículo para a criação de uma vantagem competitiva sustentável – o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento dos funcionários. A nova realidade exige que todas as pessoas, em todos os níveis da empresa, tenham desenvolvido a capacidade de criar trabalho e conhecimento organizacional, contribuindo de maneira efetiva para o sucesso dos

negócios. Descobre-se rapidamente que um elemento se constitui no denominador comum a todos esses processos: o conhecimento. A capacidade de produzir, reprocessar e utilizar conhecimentos, tanto em nível individual quanto em nível coletivo, são elementos básicos capazes de criar competências e identidades específicas para qualquer tipo de organização.

Para Eboli (1999b), a missão da universidade corporativa é formar e desenvolver os talentos humanos na gerência dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional, que inclui geração, assimilação, difusão e aplicação. Seus principais objetivos são o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias da organização. Entretanto, para defini-las, é fundamental que a empresa identifique qual é a sua competência empresarial. Ou seja, aquela competência que realmente constituirá seu diferencial competitivo e será responsável pelo seu sucesso.

A universidade corporativa tem o objetivo de difundir o conhecimento, dar aos servidores oportunidades de ensinar e acelerar o fluxo deste conhecimento. Suas características focalizam o negócio, a demonstração do custo/benefício de suas atividades e a imagem de um centro de lucros. Elas reforçam a cadeia de relacionamento empresa/cliente/fornecedores/comunidade, e não atuam apenas atendendo clientes internos (JUNQUEIRA e VIANNA, 1999). Dessa forma, é um instrumento utilizado por empresas públicas e privadas para formar e treinar pessoal em sua área de atuação. O principal motivador para o desenvolvimento de uma Universidade Corporativa é a intenção da empresa de segmentar ou direcionar a área de formação de seu pessoal, seja na graduação, pós-graduação ou mesmo em cursos de extensão.

Eboli (1999b) acredita que a implementação do projeto da universidade corporativa requer atenção aos seguintes pontos: Definição clara do que é crítico para o sucesso da empresa e realização de diagnóstico das competências essenciais; foco no objetivo principal onde se desenvolvem as competências essenciais, tanto as humanas quanto as empresariais; foco do aprendizado organizacional fortalecendo a cultura corporativa voltada à aprendizagem, inovação e mudança, e não apenas ao conhecimento individual; público-alvo constituído de público interno e externo, incluindo toda a cadeia de agregação de valor de cliente, fornecedores, distribuidores, parceiros e comunidade, e não somente funcionários, e ênfase dos programas orientados para as necessidades dos negócios, tornando o escopo estratégico, e não apenas focado nas necessidades individuais. O conceito de Universidade Corporativa está

alterando a relação entre empresa e escola. Nesse processo, as parcerias entre empresa e escola serão cada vez mais requisitadas. (MEISTER, 1999).

Meister (1999) afirma que o trabalho de atualizar continuamente a base de conhecimento do empregado é tarefa audaciosa. As universidades corporativas estão unindo forças com as universidades tradicionais e conciliando os objetivos do empregado, da corporação e da instituição de ensino em uma parceria a três, benéfica para todas as partes envolvidas. A universidade corporativa personifica a filosofia de aprendizagem da organização, um modo de pensar que tem como meta oferecer a todos os níveis de funcionários o conhecimento, as qualificações e as competências necessárias para alcançar os objetivos estratégicos da organização.

Para efeito de uma compreensão mais rápida, a Tabela 4 apresenta um quadro comparativo, resumido entre a estratégia tradicional de treinamento e a estratégia competitiva, principal campo de atuação das universidades corporativas.

Tabela 4: Área de Treinamento e Desenvolvimento

<i>Área de Treinamento e Desenvolvimento</i>	
Estratégia empresarial	Estratégia competitiva
<i>Missão</i>	
Educar pessoas	Melhorar a organização por meio do aprendizado contínuo e aplicado
<i>Objetivo</i>	
Cumprir orçamentos	Aplicar aprendizado na realidade da empresa honrando a continuamente sua performance
Centro de custos	Centro de lucros
Burocrática	Competitiva
Sem vinculação com a cultura organizacional	Melhorando a cultura organizacional
<i>Estratégia</i>	
Concentrada na sala de aula	Aberta para o mundo
Visão endógena	Visão exógena, Entrevistas e Benchmarking
Não há exigência de aplicação	Busca aplicação em projetos
Não há vinculação com a avaliação de desempenho	Serve como indicador de desenvolvimento de carreira
Responsabilidade da empresa	Responsabilidade conjunta entre colaborador e empresa
Avalia os professores	Avalia a aplicação
Consultores externos	Consultores internos e externos
Tecnologia tradicional	Tecnologias avançadas

Fonte: Adaptação de Meister, 1999

A Tabela 4 mostra que as organizações estão se preparando para um novo contexto organizacional. Entende-se o surgimento das universidades corporativas como um novo modelo de gestão do conhecimento que implica a admissão do fato de as instituições de ensino superior tradicionais não serem mais as únicas responsáveis pelo processo de formação e educação dos indivíduos numa sociedade. Da mesma forma que essa realidade pode ser encarada como oportunidade, também pode representar uma ameaça às tradicionais escolas de ensino superior. O desafio maior reside no reconhecimento e na conjugação dos dois centros de gestão do conhecimento e na consolidação de parcerias que possam trazer benefícios a ambas e, como consequência, a toda a sociedade.

O que diferencia a universidade corporativa de um centro de treinamento tradicional é a sua postura pró-ativa, o estabelecimento de filosofia de aprendizagem centralizada, as ações de aprendizagem customizadas, o fato de ela operar como uma unidade de negócios, a utilização racional de investimento em educação, a continuidade dos esforços de treinamento, a relevância que a direção da empresa dá ao trabalho por ela realizado (NISEMBAUM, 1998).

Eboli (1999a) apresenta sucintamente as principais características do centro de treinamento tradicional e de uma universidade corporativa, para facilitar a compreensão das implicações das mudanças de paradigma em termos de desenvolvimento de pessoas nas organizações.

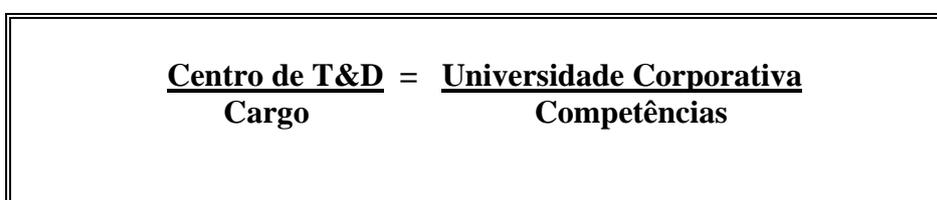


Figura 3: T&D X UC

Figura: Adaptação de Eboli (1999a)

As universidades corporativas representam a evolução dos departamentos de treinamento e desenvolvimento. No entanto, além da radical mudança de enfoque quanto aos meios que essas instituições utilizam para dar respostas às organizações em que atuam, percebe-se a verdadeira revolução precisamente nos seus fins. Dessa forma, a universidade corporativa é reconhecida dentro da empresa como um dos principais alavancadores de negócio.

Meister (1999) destaca que os tradicionais departamentos de treinamentos se voltam mais para as habilidades técnicas, imediatamente necessárias ao trabalho, ao passo que as universidades corporativas não se restringem às habilidades técnicas, envolvem também o conhecimento de valores e da cultura da corporação, da indústria em que a empresa opera, como fornecedores, clientes e concorrentes, e das competências básicas do negócio.

Nos novos cenários de aprendizagem, estruturados para ser pró-ativos, centralizados, determinados e estratégicos, os gerentes desempenham papel de destaque no treinamento, utilizado não apenas para ensinar os conceitos que aplicam todos os dias na sua vida profissional, mas também para adequar seus conceitos à realidade dos participantes.

Segundo Eboli (1999, p. 112), as empresas buscam a universidade corporativa basicamente por três motivos: valores, imagem externa e imagem interna.

- i. Valores – os executivos acreditam que conhecimento, habilidades e competências compõem a base competitiva futura de seus negócios; que a criação das Universidades Corporativas, intensificará o desenvolvimento de seus servidores nessas áreas.
- ii. Imagem externa – causa ótima impressão aos clientes ou sócios, pois além de os servidores da própria empresa serem treinados na sua própria “universidade”, esta oportunidade é estendida a seus clientes e fornecedores.
- iii. Imagem interna – o grupo de treinamento responsável pela transição para a universidade corporativa busca obter recursos e reconhecimento, pois, na nova situação, seus integrantes se reportam diretamente ao presidente da organização. O gerente de treinamento assume então o cargo de “reitor”.

Para Eboli (1999b), a educação corporativa quer contribuir para a empresa do futuro. Desenvolver pessoas críticas com fundamentação e não apenas com empirismo, ceticismo ou até dogmatismo, como muitas vezes se percebe. O conhecimento é a possibilidade real de a empresa sair do mundo das idéias e manifestá-las de maneira significativa, com impacto no resultado. Constitui-se, pois, em investimento no maior capital das organizações de sucesso: o capital intelectual.

A universidade corporativa tenta reaver as inúmeras necessidades que as empresas têm no domínio do conhecimento. A promoção da educação, a disseminação do conhecimento e o desenvolvimento de talentos humanos são vistos, por essas empresas, como ações necessárias para acompanharem tanto as modificações enfrentadas pelo setor empresarial, quanto às formas de administrar e quanto à globalização, aspectos estes determinantes para a busca da modernidade, agilidade e qualidade de serviços.

As universidades corporativas fazem experiências com várias ferramentas educacionais no ambiente de negócios. Nos dias de hoje a imediata possibilidade de disseminar informação em uma empresa, a todo o momento, é inacreditável. Em virtude desses avanços tecnológicos, as empresas que possuem universidade corporativa estão desafiando os pressupostos do treinamento tradicional. Segundo Meister (1999, p. 130), “elas são os veículos para o desenvolvimento da aprendizagem permanente, porque fazem experiências com novos métodos de aprendizagem em sala de aula, no ambiente de negócios, em casa ou durante os deslocamentos”.

Conforme afirma Meister (1999, p. 62):

O lançamento de uma Universidade Corporativa é interativo; passa por várias fases, sendo que cada uma delas gera outra e dura em média 18 meses. Pular etapas pode criar a ilusão de velocidade, mas não produzirá um resultado final que permita à organização fortalecer a capacidade de aprendizado do seu pessoal.

A autora apresenta dez componentes fundamentais, necessários para o sucesso da construção das universidades corporativas: a necessidade de se criar um sistema de governabilidade com grupos de controle; criar uma visão clara do que se quer e pode esperar do futuro; definir aspectos e objetivos da universidade; estruturar uma forma de organização; ampliar o seu público-alvo estabelecendo parcerias com os seus stakeholders; criar produtos e serviços propícios para a empresa; selecionar parceiros para o processo de aprendizagem; desenvolver estratégias tecnológicas e sistemas válidos de avaliação e, por fim, estabelecer uma estratégia de *marketing* positiva (MEISTER, 1998, p. 65-84).

De acordo com o pensamento de Eboli (1999b p. 111): “a nova realidade mudou, exigindo que todas as pessoas, em todos os níveis da empresa, tenham desenvolvido a capacidade de criar trabalho e conhecimento organizacional, contribuindo de maneira efetiva para o sucesso dos negócios”. Dentro deste cenário é que surge a universidade corporativa, como um sistema eficaz de desenvolvimento de competências e talentos humanos nas empresas.

É importante ressaltar, todavia, que a universidade corporativa não é a única solução para todos os problemas da empresa, nem muda a filosofia de educação, se não houver comprometimento e disposição para novos comportamentos, e sua relevância, também, deve-se à mudança de abordagem, feita de cima para baixo.

2.3.2 Universidade Corporativa no Setor Público

Preocupadas em melhorar a sua imagem no mercado e nos negócios, as empresas públicas, nas últimas décadas, vêm reestruturando as suas táticas, iniciando forte campanha pela disseminação da educação. O conhecimento, como valioso recurso, necessário para a vida das pessoas e empresas, tem sua importância aumentada, velozmente, com o desenvolvimento da ciência e da tecnologia, particularmente nas últimas décadas do século XX.

Diante desse contexto, uma das mais recentes alternativas de sobrevivência das empresas públicas, nesta época de competitividade e inovação, é sua capacidade de

aprendizagem e, sobretudo, de criação de novos conhecimentos. A aprendizagem organizacional tornou-se a mais nova ferramenta de gestão de negócios, e, segundo citação de Senge (1995, p. 10): “A única fonte de vantagem competitiva da organização é a capacidade de aprender mais depressa do que os concorrentes”.

A nova tendência sugere que, para ocorrer o processo de mudança, é preciso identificar as falhas de competências individuais e organizacionais, buscar os meios de corrigi-los e zelar para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais para a obtenção dos objetivos estratégicos da organização.

As empresas públicas começam a se voltar para a descoberta e o desenvolvimento dos fatores internos como fonte de vantagens competitivas. Descobre-se rapidamente que o conhecimento é o elemento comum a todos esses processos. A capacidade de produzir e reutilizar conhecimentos, tanto em nível individual quanto no nível coletivo, são elementos básicos capazes de criar competências e identidades específicas em uma organização, gerando assim diferenciais competitivos sustentáveis.

Apesar de o setor público possuir propósitos distintos do setor privado, onde o primeiro se associa ao atendimento de demanda à sociedade e o segundo se volta à lucratividade de seus empreendimentos, suas estratégias e tecnologias tendem a se tornar cada dia mais similares. Todavia, a recente importância que se tem dado à gestão do conhecimento, no setor público, é fundamental, pois este setor é marcado pelos critérios políticos, que moldaram os seus recursos humanos, como forma de alcançar os desafios operacionais.

O investimento em educação e a gestão do conhecimento permitem aprimorar o desempenho da função pública. Porém, não se pode pensar que o desenvolvimento educacional e o aperfeiçoamento de processos ocorrerão de uma forma rápida; eles requerem um movimento contínuo de melhorias, uma vez que as propostas de mudança exigem um processo longo e gradual.

Enfim, a universidade corporativa surge como resposta à busca de novos modelos para a aprendizagem e desenvolvimento organizacional. Para disseminar o conhecimento e a aprendizagem, muitas empresas públicas, a exemplo do setor privado, começaram a dar significativa importância à área de educação corporativa, na tentativa de obter melhores vantagens competitivas. Por meio da educação corporativa, e conseqüente ligação com a estratégia, as empresas tentam criar e desenvolver conhecimentos que lhes proporcionem esses benefícios.

Dessa forma, a universidade corporativa é, atualmente, uma realidade no mundo empresarial brasileiro e não pode mais ser considerada como um conceito novo, pois, apesar

do recente surgimento no país, seu crescimento é indiscutível. Ela representa um grande processo interno de mudança nas empresas públicas e tem como premissa básica ocupar o espaço deixado pela dificuldade que as instituições formais de ensino superior apresentam em se alinhar às especificidades que as empresas atuais demandam.

Para fazer face à crescente necessidade de atualização gerada pela globalização e pelos avanços tecnológicos, as empresas públicas mostram-se aptas a criar ambientes de aprendizagem continuada coletiva. A universidade corporativa surge como resposta a esse desafio, buscando agregar valor aos negócios e resultados das empresas, ou seja, a universidade corporativa, em empresas públicas, apresenta-se como um ambiente de aprendizagem organizacional que objetiva transmitir e compartilhar conhecimentos, aliado à possibilidade de uso de melhores e mais avançadas tecnologias para a obtenção de conhecimentos e disseminação de práticas inovadoras. (EBOLI, 1999b).

Em vez de um treinamento convencional com soluções a curto prazo para resolver problemas de imediato, e a necessidade de qualificar os funcionários públicos com vistas a fortalecer o Estado, o principal motivador para esse desenvolvimento reside na intenção de a empresa pública segmentar ou direcionar a área de formação de seu pessoal, estabelecendo a educação como um direito de todos, educação essa que precisa, também, qualificar para o trabalho (MEISTER, 1999).

A demanda por novos modelos educacionais – a universidade corporativa no setor público – vem ao encontro das necessidades de agregar valor ao serviço público e da busca incessante por produção e difusão de tecnologia e por uma cultura de inovação, com os quais será construída uma vantagem competitiva sustentável. Essas universidades corporativas brasileiras constituem uma trajetória própria, não podendo ser comparadas aos modelos internacionais, pois, embora entre as 15 maiores economias do planeta, elas apresentam peculiaridades próprias, ainda mais no tocante ao setor público (MARTINS, 2004).

É oportuno lembrar que a gestão pública mostra esse desafio, há cerca de cem anos, e a competitividade mundial, aliada às propostas de revisão do papel do Estado, colocam os aparatos públicos em situação de concorrência e de questionamento quanto à sua competência em implementar políticas públicas de forma eficiente e eficaz, levando o Estado a repensar sua visão. A reforma do Estado transforma-se numa palavra de ordem em quase todo o mundo (ABRUCIO, 1997).

Assim, as universidades corporativas representam para o Estado uma promoção da educação continuada para os servidores e valorização da carreira pública. Há de desenvolver competências humanas e organizacionais públicas de acordo com os princípios e valores que sustentam o novo papel do Estado e assegurar o alcance das metas a obtenção dos resultados desejados inseridos nesse processo de reforma gerencial. Essas universidades corporativas necessitam articular ações educacionais com os objetivos estratégicos de administração pública, visando a se moldar ao que se passa no Brasil e no mundo.

A solução corporativa garante, em suas teorias, ganhos organizacionais oferecendo profissionais qualificados, estimulados a trabalhar em equipe, preocupados com a responsabilidade social e guiados por grande espírito empreendedor. A universidade corporativa mostra-se, assim, como um engenho educativo para o setor público brasileiro intervir na reestruturação do ambiente de trabalho como ações de longo prazo.

Meister (1999) afirma que o capital humano será o fator de maior relevância no valor agregado, criando uma mudança no pensamento administrativo. Essas mudanças trazem novas demandas para os funcionários, levando as organizações a perceberem a necessidade de rever um foco de treinamento, que objetive a criação de uma cultura de aprendizagem contínua.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo serão explicados os aspectos metodológicos que nortearam a realização desta pesquisa, que teve por objetivo principal analisar o papel desempenhado pela universidade corporativa na modernização de uma organização do setor público federal, os Correios. A organização investigada e os participantes, seus funcionários, serão caracterizados, assim como os procedimentos utilizados na coleta e as técnicas de análise das informações.

3.1 Tipo de Pesquisa

Para viabilizar a pesquisa empírica foi realizada uma pesquisa descritiva, a partir de um estudo de caso (Grosóf e Sardy, 1985) – pois a intenção é investigar a situação passada e atual de uma determinada instituição – o qual constitui em descrever como que por meio da universidade corporativa os funcionários dos Correios desenvolvem a organização inserida neste contexto de mudança. Com a intenção de investigar a situação passada e a atual, de uma determinada instituição, e, para viabilizar a pesquisa empírica, foi realizada uma pesquisa descritiva, a partir de um estudo de caso (GROSOF e SARDY, 1985), que procura descrever como, por meio da universidade corporativa, os funcionários dos Correios conseguem promover o desenvolvimento da organização, inserida nesse contexto de mudança.

De acordo com Richardson (1999), pesquisa qualitativa é aquela que pode ser caracterizada pela tentativa de compreender detalhadamente os significados e características de uma situação específica, apresentada pelos entrevistados, que têm a preocupação de revelar suas idéias e convicções. Segundo Flick (2004, p. 22), a pesquisa qualitativa “demonstra a variedade de perspectivas sobre o objeto, partindo dos significados subjetivos e sociais a ele relacionados. A pesquisa qualitativa estuda o conhecimento e as práticas dos participantes”.

A presente pesquisa pode ser classificada de descritiva, uma vez que descreve características da população estudada. De acordo com Freitas et al. (2000, p. 106), a pesquisa descritiva “busca identificar quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestos em uma população, descrever a distribuição de algum fenômeno na população, entre subgrupos desta, ou, ainda, fazer uma comparação entre essas distribuições”.

Já a classificação da presente pesquisa – como explicativa – decorre da procura por elucidar determinados aspectos referentes à população analisada, com base no marco teórico.

Segundo Vergara (2000, p. 47), o principal objetivo da pesquisa explicativa é “tornar algo inteligível, justificar-lhe os motivos; visando, portanto, a esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno”.

Este estudo também pode ser classificado como pesquisa de campo, visto que a investigação foi realizada (entre outubro e novembro de 2006) por meio de entrevista a uma amostra de funcionários dos Correios, em suas instalações em Brasília, sede e *campus*, com a finalidade de coletar e analisar a percepção de como uma universidade corporativa no setor público pode ser benéfica. De acordo com Vergara (2000, p. 47), pesquisa de campo é uma “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”.

Portanto, a pesquisa foi realizada de acordo com as etapas apresentadas a seguir:

- **Pesquisa documental:** A pesquisa documental tem como objetivo recolher materiais impressos (bibliografia, atas, *folders*, manuais recentes à universidade corporativa, *sites* acadêmicos, revistas, periódicos e *cd-card*) para dar suporte à pesquisa.
- **Pesquisa de campo:** coleta de dados realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas, sendo aplicado um roteiro individual de entrevista para cada um dos grupos. Essa prática mostra-se de especial importância porque apresenta os “dois lados da moeda” da organização, permitindo maior entendimento da linguagem abordada, e, por conseguinte, do objeto de estudo.

3.2 Universo e Amostra

Este estudo foi realizado na Universidade Corporativa dos Correios, sediada em Brasília. Nos seus mais de 500 anos de existência, a empresa tem assumido uma postura de elo com as pessoas, buscando sempre adequar-se aos vários períodos de desenvolvimento do país, buscando o progresso para os serviços postados à sociedade. O desenvolvimento da História Social Postal corresponde ao crescimento e à transformação histórica do próprio país, razão pela qual o conhecimento dos principais fatos ligados à implementação e ao desenvolvimento dos serviços postais fornece um panorama do desenvolvimento histórico brasileiro.

A empresa atende aos fins a que se propõe, pois os Correios, além de ser uma empresa pública, possuem um largo histórico de capacitação profissional e buscam o desenvolvimento

constante. A empresa tem por visão: “Ser reconhecida pela excelência e inovação na prestação de serviços de correios.” (CORREIOS. 2000).

Ao longo do tempo, a qualificação do quadro de pessoal da empresa tem se constituído em fator fundamental para a manutenção da supremacia na luta por melhores resultados. Assim, recorreu-se aos Correios, por ser uma das maiores empresas públicas brasileiras que possuem uma universidade corporativa.

A maioria dos 27 entrevistados é do sexo masculino (70%). O nível escolar se divide entre dois entrevistados Doutores, oito Mestres, nove entrevistados Pós-Graduados, cinco com graduação completa e três com ensino médio completo. Com relação ao tempo de serviço, o entrevistado mais antigo tem 29 anos de carreira e o mais recente, apenas um ano de empresa. Esse contraste foi positivo no momento em que exibiu a opinião dos funcionários antigos e novos.

3.3 Coleta de Dados

Neste estudo, realizaram-se entrevistas semi-estruturadas e análise documental encontrados na literatura. Por ser esta uma fase exploratória, as entrevistas foram aplicadas entre a segunda quinzena de outubro e a primeira quinzena de novembro de 2006, com uma amostra de 27 funcionários, representando as áreas de negócio mais expressivas da empresa, tendo todas as entrevistas sido presenciais. Informa-se ainda que a carta de apresentação (Anexo 01) foi utilizada a fim de a pesquisadora obter autorização para se introduzir na empresa e realizar seu trabalho. A participação de todos os funcionários foi de especial importância e permitiu uma avaliação singular das ações da universidade corporativa dos Correios.

Para melhor comprometimento, os participantes da pesquisa foram claramente definidos com antecedência e, ainda, por se tratar de entrevistas individuais, os participantes foram identificados previamente, garantindo seu total empenho com a participação na pesquisa. A entrevista foi conduzida de forma que os funcionários se sentissem à vontade, sendo, assim, possível realizar um trabalho de caracterização da empresa e de análise da percepção desses funcionários quanto ao assunto em questão. A amostra foi definida em conjunto com o departamento responsável pela universidade corporativa da organização.

O roteiro para a realização da entrevista semi-estruturada levou em conta os aspectos que investigam as principais metas dos Correios, percebendo quais os principais desafios da empresa relacionados à competitividade. Ademais, buscou-se analisar o propósito da criação da Universidade Correios e as dificuldades de sua implantação, assim como entender o que mudou na empresa com a universidade corporativa. Um dos pontos importantes nesta investigação é esclarecer se a divulgação dos Correios está atrelada à universidade corporativa e como ela influi na modernização desta empresa pública.

3.4 Análise de Dados de Entrevista

No tratamento dos dados foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (1977). A partir do tema escolhido procedeu-se a uma pré-análise das entrevistas transcritas, bem como das observações do ambiente organizacional. Com esta pré-leitura foram estabelecidas sete categorias que, juntas, passaram a compor a imagem deste estudo. Foram elas:

- i. Importância da universidade corporativa para a empresa pública.
- ii. Escolha da universidade corporativa ante as escolas de governo.
- iii. Troca da T&D pela universidade corporativa.
- iv. Transferência de tecnologias do setor privado para o setor público.
- v. Socialização organizacional.
- vi. Competências internas.
- vii. Instrumento de mensuração.

Com base nas categorias selecionadas, procedeu-se à análise dos dados de cada bloco para, depois, agrupar-se essas informações, possibilitando o estabelecimento da imagem que os funcionários possuem sobre a universidade corporativa. O sistema de categorização é composto por reagrupamento progressivo de categorias, cuja amplitude varia de uma forte generalidade até uma generalidade fraca, como é o caso da subcategoria.

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo pode ser entendida como "um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens" (Bardin, 1977, p. 42). Do ponto de vista analítico instrumental, esse conceito foi fundamental para a compreensão dos dados fornecidos nas

entrevistas. O método de análise de conteúdo, segundo o autor, corresponde aos seguintes objetivos: a ultrapassagem da incerteza e o enriquecimento da leitura.

Pode-se afirmar que a análise de conteúdo é uma pesquisa técnica cuja finalidade consiste em fazer indução a partir da identificação de elementos relevantes, de uma forma sistemática e objetiva no interior do texto. O pressuposto básico na análise de conteúdo é que a investigação das mensagens e da comunicação fornece *insights* sobre o público receptor dessas mensagens.

A seguir será apresentada a organização, sujeito deste estudo, e, em seguida, serão discutidos os resultados da análise dos dados da pesquisa.

4. OS CORREIOS E A UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Este capítulo tem por objetivo apresentar a organização estudada, abordar seu histórico e fazer uma explanação sobre a sua importância e necessidade de criação.

4.1 Organização-Alvo

A proposta deste estudo considerou os Correios, uma das mais antigas empresas públicas brasileiras. Autônoma, eficiente e competitiva, ela é reconhecida pela excelência e inovação na prestação de serviços à sociedade. A realização da coleta de dados da pesquisa foi desenvolvida no *campus* da empresa em Brasília.

O cotidiano dos Correios tem sido revolucionado pelo uso crescente dos recursos oferecidos pela tecnologia. Essa renovação está criando condições para o estabelecimento de padrões ainda mais elevados de velocidade, eficiência e produtividade nas operações e de qualidade nos serviços prestados aos clientes. Desde sua fundação, a empresa sempre investiu em recursos humanos, visando à formação de pessoal especializado e a melhoria da qualidade operacional.

O acirramento da competição no mercado postal, com o estabelecimento pelos diversos operadores de estratégias comerciais cada vez mais agressivas, tem inspirado a empresa a adotar uma série de ações voltadas para a ampliação da eficiência nas operações e na prestação de serviços aos clientes. Ao longo do tempo, a qualificação do quadro de pessoal da empresa tem se constituído em fator fundamental para a manutenção da supremacia na disputa com os concorrentes. No ano 2000, os Correios avançaram na busca da excelência com a aplicação de recursos sintonizados com a política de valorização dos empregados e direcionados para o aperfeiçoamento dos processos produtivos (CORREIOS. 2000).

Além de se voltarem para ações dirigidas a focos estratégicos de sua atuação, como as áreas mercadológica, técnico-operacional e tecnológica, os Correios procuraram estimular o autodesenvolvimento profissional, com a criação de cursos a distância que capacitam os empregados para novos contextos de trabalho, como o Treinamento Baseado em Computador que, com seus ensinamentos básicos de informática, alcançou 17 mil participações em 2000. A preocupação permanente com a valorização dos empregados pode ser percebida também pela ênfase com que os Correios tratam o tema educação.

A empresa dos Correios tem como missão “facilitar as relações pessoais e empresariais mediante a oferta de serviços de correios com ética, competitividade, lucratividade e responsabilidade social”; ela valoriza:

- iv. Satisfação dos Clientes.
- v. Respeito aos Empregados.
- vi. Ética nos Relacionamentos.
- vii. Competência Profissional.
- viii. Compromisso com as Diretrizes Governamentais.
- ix. Responsabilidade Social.
- x. Excelência Empresarial.

Além disso, não se pode ignorar o excelente destaque internacional da empresa: os Correios passam a ser um dos principais meios pelo qual o Brasil está conectado ao mundo. Os serviços de correios no mundo formam a maior rede logística do planeta, oferecendo qualidade e segurança nas remessas de bens e de informações.

Alinhados entre as instituições brasileiras de maior credibilidade, os Correios têm impulsionado uma série de conquistas que ratificam sua posição de destaque no cenário empresarial. As realizações empreendidas servem de inspiração para que a empresa esteja sempre pronta para manter sua trajetória em favor da qualidade operacional, da eficiência comercial e da excelência no atendimento. Desde 2001, os Correios vêm registrando melhorias significativas em seus principais indicadores de desempenho (CORREIOS. 2000).

4.2 História Educacional dos Correios

Para se entender o processo de criação da Universidade Corporativa dos Correios utilizou-se, como base, arquivos oficiais que permitiram empreender uma viagem ao passado pelo estudo do histórico educacional da empresa, além de uma análise do departamento de Treinamento e Desenvolvimento da Empresa.

A criação do ECT, em 1969, levou a empresa a investir em uma educação mais focada para suas necessidades. Para tanto, criou-se o departamento de pessoal. Os anos 70 foram marcados por grande investimento na educação, que teve início com a criação do departamento de Recursos Humanos. Com isso, surge a Escola de Administração Postal (ESAP), que passa a ser responsável pela formação dos empregados de nível superior, que

treinava os funcionários nos níveis básico, médio e técnico. Com esse feito, a empresa começou a investir maçadamente em educação e, nos anos 1980, os Correios destinaram 1,5% de sua arrecadação às atividades educacionais. Isso originou uma mudança significativa para a empresa (CORREIOS. 2000).

Os anos de 90 foram marcados pela modernização tecnológica dos Correios, gerando um novo modelo de negócios e uma revisão dos conceitos educacionais. Em 1996, criou-se o Plano Diretor de Educação Empresarial (PDEE) para consolidar as políticas de treinamento e desenvolvimento, que, no entanto, não priorizou a reciclagem dos funcionários de nível superior, apresentando inúmeras falhas no sistema de ensino. Assim, a lição que ficou é que era necessário investir na empresa como um todo.

Nesse sentido, a criação da Universidade Corporativa dos Correios (UNICO) veio suprir uma demanda em educação focada. O ponto de partida deu-se com a emissão da Portaria PRT nº. 252/2000, a qual introduziu grupos de trabalho para erguer a universidade corporativa. O ano de 2002 marcou o início das atividades da universidade corporativa dos Correios, núcleo de conhecimento responsável pelas orientações estratégicas e pela coordenação das ações de treinamento, educação e gestão do capital intelectual da empresa. Suas atividades educacionais beneficiam todos os empregados, bem como clientes, fornecedores, franqueados e parceiros comerciais. A universidade atua também em parceria com outras instituições de ensino. Em suas instalações em Brasília, funciona também um centro de educação a distância que garante oportunidade de aprendizagem aos empregados da empresa em todo o país (CORREIOS. 2000).

4.3 Universidade Corporativa dos Correios (UNICO)

Baseada no conceito de *learning organization* – empresa que aprende – a Universidade pretende firmar-se como referência em termos de formação e acompanhamento de profissionais do segmento postal. A empresa tem como missão praticar a educação permanente como diferencial competitivo para seu negócio. Sua visão é ser referencial de educação para o mercado postal.

A criação da Universidade dos Correios surge da necessidade de praticar a educação permanente como diferencial competitivo para o negócio dos Correios. O universo da universidade corporativa na empresa é muito diversificado; seu sistema engloba todo o esforço de educação da empresa, em todos os níveis hierárquicos, e seu público-alvo não se restringe

somente a seus empregados. O modelo da Universidade Corporativa dos Correios está representado no Organograma apresentado no Anexo 3, elaborado pelo ECT e subordinado à Diretoria de Recursos Humanos e Conselho de Educação Empresarial.

A Universidade Corporativa dos Correios foi criada em 2002, e é responsável pelas orientações estratégicas e pela coordenação das ações de treinamento, educação e gestão do capital intelectual da empresa. Suas atividades educacionais beneficiam todos os empregados, bem como clientes, fornecedores, franqueados e parceiros comerciais. A Universidade Correios atua também em parceria com outras instituições de ensino. Sua cadeia de valores integra: colaboradores diretos e terceirizados, operadores nacionais e estrangeiros, parceiros, reguladores, fornecedores, clientes, associações de classe, organismos internacionais, comunidade e consumidores do futuro (CORREIOS, 2000).

A universidade corporativa torna-se responsável por toda ação voltada à educação, assim como os processos de T&D. Tal empreendimento baseia-se nas seguintes razões, descritas na Tabela 5, a seguir:

Tabela 5: Universidade Corporativa dos Correios

<ul style="list-style-type: none"> ▪ A universidade corporativa unifica as ações que vinham sendo desenvolvidas por dois órgãos distintos, permitindo que se tenha uma orientação única para todos os empregados da empresa. Assim define-se melhor o foco dos trabalhos, que é de dar sustentação aos objetivos empresariais.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ A universidade corporativa torna contínuo o processo de aprendizagem e com o emprego cada vez maior de tecnologias, permite a criação de comunidades do conhecimento. Com isso lança-se a semente de uma verdadeira “empresa que aprende” (<i>learning organization</i>) e prepara-se terreno para uma futura gestão do conhecimento postal.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ A universidade corporativa atinge toda a cadeia produtiva da empresa, seus parceiros, outros operadores postais e membros da comunidade. Dessa forma, cria um diferencial para os Correios.

Fonte: Correios (2000)

Os departamentos ESAP e DETED foram extintos, dando lugar à universidade corporativa, que tem por função (CORREIOS, 2000):

- i. Estruturar as ações de educação.
- ii. Buscar as melhores parcerias para o desenvolvimento dos projetos de educação.

- iii. Acompanhar e avaliar as ações de educação e promover ajustes, quando necessários.
- iv. Criar mecanismos para a disseminação dos conhecimentos adquiridos.
- v. Avaliar os resultados das ações de educação e empreendidas.

4.4 Características e Estrutura do Curso

O modelo pedagógico adotado é um conjunto de parâmetros que delimitam funcionamento do sistema de aprendizagem e norteiam, de modo geral, a engenharia de cursos, de disciplinas e o desempenho do próprio sistema de aprendizado. O modelo pedagógico permite a identificação do sistema de aprendizagem, como uma carteira de identidade, e está integrado à missão e a visão de futuro da universidade.

Os princípios que delimitam o modelo pedagógico da universidade corporativa são os seguintes (CORREIOS, 2000):

- i. Aprendizagem colaborativa.
- ii. Material impresso com matriz didático.
- iii. Atendimento acadêmico centralizado.
- iv. Teoria centralizada.
- v. Atendimento ao alcance mundial.

O modelo pedagógico contém quatro dimensões que priorizam (i) o tipo de mídia utilizada (destaca-se o material impresso enquanto matriz didática); (ii) a forma de aprendizagem (destaca-se a individual – foco na pessoa- e a colaborativa – foco na equipe); (iii) o acompanhamento de aprendizagem (destaca-se a tutoria centralizada e o atendimento aberto e flexível); (iv) a avaliação de aprendizagem (caracteriza-se por uma dinâmica de gestão acadêmica centralizada).

O conjunto de parâmetros delimita o funcionamento do sistema de ensino e norteia, de modo geral, a engenharia de cursos, de disciplinas e o desenho do próprio sistema de ensino. Permite a identificação do sistema de ensino como uma carteira de identidade e está integrado à missão de futuro da UNICO.

A educação se faz em qualquer lugar, permanentemente, e com foco no negócio, sendo interativa. Mas para que ela realmente funcione, é preciso que todos estejam envolvidos, o que exige uma postura pró-ativa dos colaboradores e das gerências. Os programas de

educação desenvolvidos pela universidade corporativa têm, como suporte, os papéis estabelecidos, que são operacionalizados, sob a forma de diferentes eventos.

O sistema da UNICO engloba todo o esforço de educação da empresa, em todos os níveis hierárquicos. Porém, seu público-alvo não se restringe aos empregados dos Correios. Parte-se do princípio que as pessoas comprem expectativas de desempenho e serviço, por isso, há necessidade de buscar a qualidade em toda a cadeia de valor da empresa, difundindo sua cultura e seus valores como reforço de marca. Isto naturalmente exige que a universidade tenha o seu campo de atuação ampliado e que ela se volte para todo o mercado postal e para todos os integrantes da cadeia de valor, a saber, (CORREIOS, 2000):

- i. Servidores diretos e terceirizados.
- ii. Outros operadores postais, nacionais e estrangeiros.
- iii. Parceiros.
- iv. Reguladores postais.
- v. Fornecedores.
- vi. Clientes.
- vii. Associações de Classe.
- viii. Organismos internacionais.
- ix. Comunidade.
- x. Consumidores do futuro.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As análises de conteúdo das entrevistas foram realizadas tomando-se por base a metodologia de Bardin (1977), que prescreve uma técnica de análise categorial. A preocupação em agrupar os conteúdos advém da importância em organizar e sintetizar o texto para sua melhor compreensão. As categorias, elaboradas a partir dos depoimentos coletados, refletem o conteúdo básico existente em cada texto.

Um dos elementos que definem a análise de conteúdo é a busca do entendimento da comunicação entre os homens, com base no reconhecimento do conteúdo das mensagens. Não quer saber apenas "o que se diz", mas "o que se quis dizer" com tal manifestação.

5.1 Perfil dos Entrevistados

Realizou-se apenas um modelo de entrevista para todos os tipos de funcionários; porém, buscou-se abordar os vários níveis hierárquicos da empresa, de forma que houvesse uma radiografia completa da empresa. Primeiramente, foram entrevistados cinco idealizadores do projeto UNICO; depois cinco funcionários que trabalham no departamento da universidade corporativa e em seguida os demais 17 funcionários.

O primeiro grupo foi composto por cinco pessoas, todas com nível superior, sendo três Mestras e duas Pós-Graduadas, e que foram pioneiras ativas na elaboração do projeto da universidade corporativa. Sua contribuição para o trabalho foi de grande valia, pois foi possível estudar como se deu a criação da UNICO e entender sua necessidade para a empresa.

O segundo grupo foi formado, especialmente, por pessoas que trabalham no departamento da universidade corporativa, um total de cinco funcionários e que, também, possuem nível escolar muito bom. Essas entrevistas foram suficientemente interessantes, pois possibilitaram maior contato com o trabalho desenvolvido na empresa, permitindo estudar seus planos e projetos.

Quanto ao terceiro grupo pode-se dizer, sem sombra de dúvida, que foi o mais interessante, por ter gerado informações de todos os escalões da empresa, dando ensejo para analisar o real impacto que a universidade corporativa pode causar na educação. Nesse grupo, procurou-se entrevistar dois professores da universidade corporativa, a fim de se ter uma idéia sobre a elaboração dos cursos UNICO. Foram realizadas mais cinco entrevistas com os demais gerentes e diretores, (cinco entrevistados) obtendo, assim, uma opinião geral sobre o

efeito da UNICO, na empresa como um todo. Foram também entrevistados dez funcionários de vários departamentos e de distintos níveis educacionais, incluindo dois carteiros, avaliando o *feedback* da UNICO.

A título de fornecer maior compreensão, o Quadro 1, a seguir, ilustra a realidade das entrevistas realizadas e indica o título pelo qual cada um será tratado na análise de dados:

PERFIL DOS ENTREVISTADOS				
Entrevistados	Cargo	Sexo	Tempo serviço	Escolaridade
Grupo 01				
1	Assessoria de departamento	F	17	Mestrado Completo
2	Assessoria de diretoria	F	26	Mestrado Completo
3	Coordenador de cursos	M	28	Mestrado Completo
4	Assessora	F	7	Pós-Graduação Completa
5	Subcoordenadora da UC nos Correios	F	28	Pós-Graduação Completa
Grupo 02				
1	Administrador Postal Sênior	M	20	Pós-Graduação Completa
2	Assistente Técnico Sênior	F	24	Mestrado Completo
3	Assistente de RH	F	6	Pós-Graduação Completa
4	Gerente de Projetos	M	6	Mestrado Completo
5	Assessora	F	11	Pós-Graduação Completa
Grupo 03				
1	Professora	F	15	Mestrado Completo
2	Professor	M	17	Mestrado Completo
3	Assessor	M	18	Pós-Graduação Completa
4	Psicólogo Sênior	M	29	Doutorado Completo
5	Analista de Sistema Sênior	M	9	Pós-Graduação Completa

6	Subchefe de Departamento	M	8	Mestrado Completo
7	Chefe de Divisão	M	26	Doutorado Completo
8	Assistente de Compras	M	8	Curso Superior Completo
9	Coordenador administrativo	F	28	Curso Superior Incompleto
10	Coordenador Administrativo	M	29	Ensino Médio Completo
11	Administrador Júnior	F	1	Curso Superior Completo
12	Coordenador Técnico	M	3	Curso Superior Incompleto
13	Assistente de Compras	M	4	Curso Superior Completo
14	Administrador Assistente de Compras	M	8	Pós-Graduação Completa
15	Assistente de Compras	M	30	Pós-Graduação Incompleta
16	Carteiro	M	8	Ensino Médio Completo
17	Carteiro	M	4	Ensino Médio Completo

Quadro 1: Perfil dos Entrevistados

Fonte: elaboração do autor

5.2 Análise dos Dados Obtidos

A análise documental apresentou o levantamento de dados referentes ao objeto deste estudo. Serão exibidos seis pontos de destaque, que trabalham o conteúdo de maior representatividade levantado nas entrevistas, em consonância com os objetivos delineados para esta dissertação.

5.2.1 Importância da Universidade Corporativa para a Empresa Pública

Os Correios não são uma empresa que permanece alheia a todos esses processos de mudanças ocorridas, no setor público. A busca incessante por melhorias nessa área torna-se expressiva quando as organizações passam a entender que a valorização do capital humano é fundamental para a competitividade empresarial. Os recursos humanos são os principais responsáveis pelo desempenho das empresas e constituem vantagens competitivas, em um mercado cada vez mais exigente. Com isso, a educação apresenta-se como fator

preponderante em toda essa transformação. O sucesso das empresas públicas está cada vez mais vinculado ao conhecimento, habilidades, criatividade e motivação de sua força de trabalho, passando a exigir um perfil de trabalhador qualificado, participativo e polivalente.

No dizer de Marini (2005, p. 13):

A nova geração de reforma tem focalizado a necessidade de fortalecimento institucional para o alcance dos objetivos de desenvolvimento. Isso implica na necessidade de captação, formação e desenvolvimento de pessoas com perfil profissional aderente aos objetivos dos programas e organizações governamentais.

E este argumento retorna à agenda de discussões sobre a educação que ganha maior dimensão nas empresas públicas de todo o Brasil a cada dia. Parece essencial promover a interação entre os sistemas de educação com a formação profissional, articulando-os com as demandas das empresas, elegendo a universidade corporativa como uma de suas missões.

Assim, ao final desta sessão, percebeu-se que os funcionários, em sua maioria, consideram a criação da universidade dos Correios uma iniciativa benéfica por oferecer um aprendizado especializado, voltado para as demandas da empresa pública. De acordo com a fala dos entrevistados:

“A universidade corporativa traz atualização do conhecimento, traz o conhecimento para a prática. Ela busca um conhecimento focalizado. Não ficamos mais tão desatualizados, porque agora temos uma “universidade” dentro da nossa empresa e esse preparo está diretamente ligado a nossas exigências e demandas. Estou muito satisfeita com este empreendimento.” (Pioneiro ativo na elaboração da UNICO).

“Ela traz uma visão diferente da educação para o futuro. Estamos sempre atualizados, por dispor de professores universitários “24 horas” dentro da empresa. Eles estão sempre trazendo novidades que estão sempre de acordo com nossas demandas. Os funcionários estão satisfeitos com os cursos, eles são de alto gabarito.” (Funcionário departamento UNICO)

“A universidade corporativa possui agilidade nos cursos destinados aos empregados de acordo com os interesses da empresa e no autodesenvolvimento dos empregados. Fico satisfeito porque todo o mundo tem acesso à educação, inclusive os familiares se beneficiam com alguns cursinhos. A universidade corporativa da empresa é exemplar.” (Professor)

“Essa é uma formação completa, pois existe troca de conhecimento. Podemos fazer parcerias com várias universidades e ampliar nosso leque de conhecimento. É uma

espécie de educação continuada, a gente nunca pára de aprender” (Administrador Postal)

Muitos a reconhecem, de forma unânime, como excelente sistema educativo responsável por todo o desenvolvimento intelectual da empresa, por fortalecer os funcionários em função das estratégias da empresa e alcançar todas as regionais dos Correios no Brasil:

“Capacita o quadro de recursos humanos da empresa, prepara cada um conforme suas demandas e área de atuação, a empresa tem investido muito nos seus funcionários e todos os cursos são muito bem preparados e acompanhamos o andamento dos cursos dos alunos, acho também que todos estão muito interessados, eu vejo uma grande demanda por parte dos colegas.” (Professor)

“A universidade corporativa é vista como alavancagem, porque ela está proporcionando mais “educação” para todos os nossos colegas, até mesmo os carteiros são incentivados a concluir seus estudos e a empresa sempre colabora com eles, eu sinto que tem uma grande vontade em levantar esta empresa. Pelo menos, eu vejo que os funcionários só têm a ganhar com isso.” (Analista)

“Ela permite que os empregados possam ter um treinamento mais específico que as universidades tradicionais não dão. Veja bem... A universidade tradicional prepara para o mercado de trabalho, mas não para o cargo. Portanto, acho que se a empresa fizer sua parte contribuindo com educação, ela só tem a ganhar, porque vai valorizar seu quadro de pessoal. Espero que continue sempre assim, evoluindo. É claro que a universidade corporativa é ainda muito nova e não tem condições de dar conta de toda a demanda, porque a empresa é muito grande, mas ela tem feito um bom trabalho e estamos satisfeitos com isso, por servirmos de referência, apesar de a empresa ter, ao longo de sua história, uma cultura educativa muito forte.” (Coordenador)

“Oferece aos seus funcionários uma oportunidade de autodesenvolvimento, oferece educação especial e bolsas de estudo e, apesar de ser nova, a universidade corporativa se esforça para atender a todas as expectativas. A meu ver, a empresa só tem a ganhar” (Carteiro)

Um ponto interessante é que a empresa tem se destacado por sua intensa atuação em desenvolver conhecimento e *expertise* que proporcionem vantagens competitivas, ressaltando-se que possui sistema de desenvolvimento de talentos idealizado dentro dos princípios da universidade corporativa. A experiência bem-sucedida da Universidade Corporativa dos Correios se reflete nas opiniões de todos os seus funcionários, inclusive dos carteiros, que sentem a empresa mais preparada.

“Oferece cursos bons e dá oportunidades de estudos, eu não tenho condições de estudar fora do horário de serviço, então, estudar no trabalho para mim é tudo de bom. Eu vou poder finalmente concluir meus estudos. Até mesmo meus filhos podem participar dos cursos que dão para as famílias, todo mundo tem acesso a instrução.” (Carteiro 3)

“Educa a gente. Acho que vale a pena. Eu gostei muito. O curso que eu fiz foi muito interessante e gostei do jeito que foi dado. Ele é bom, voltado para o nosso serviço e nos permite realizar um trabalho melhor. Acho que essa universidade fez bem para a empresa, eu até quero fazer mais coisas, para aprender mais.” (Carteiro)

As falas dos funcionários levam a crer que a universidade corporativa pode expandir uma empresa pública e promover, fortemente, conhecimento e aprendizagem na empresa, enquanto esses projetos educativos estiverem devidamente direcionados a seus objetivos estratégicos e a sua estrutura interna. A criação da universidade corporativa, além de propiciar melhor formação aos seus funcionários, oferece-lhes a oportunidade de sentir-se mais confiantes e com melhor auto-estima, ao possibilitar a conclusão de seus estudos. Muitos funcionários não teriam condições de estudar, pela própria situação econômica e social e, muito menos, de oferecer alguns cursos para seus dependentes.

“Estamos tendo a oportunidade de estudar mais, isso valoriza o nosso trabalho. Não tem coisa melhor do que o conhecimento. Acho que toda empresa deveria investir nesse tipo de empreendimento, porque não tem nada mais importante do que a educação. Com certeza a empresa vai evoluir muito. Espero que ela melhore ainda mais e que possa atender todos os colegas em todo o país, assim como os seus familiares.” (Carteiro)

“Nossos filhos também podem fazer vários cursos importantes, eu fico feliz, porque nem sempre eu tenho condições de dar muito estudo para os meus filhos, então fico satisfeito, porque a empresa, além de dar educação, oferece algumas atividades de entretenimento e isso é muito legal.” (Carteiro)

O sucesso das empresas públicas depende assim cada vez mais do conhecimento e habilidade de seu quadro de profissionais. Nessas circunstâncias, a introdução da universidade corporativa é percebida como um conjunto de ações que visa a desenvolver conhecimentos, habilidades e competências alinhados ao interesse estratégico da organização e, por conseguinte, capazes de incrementar seu potencial competitivo (MARTINS, 2004).

5.2.2 UNICO Versus Escolas de Governo

As escolas de governo, veteranas no papel de formadoras de funcionários públicos, não mais se reconhecem como imperativas. As necessidades educacionais de hoje buscam por programas educativos mais direcionados às estratégias empresariais visando ao fortalecimento institucional. As empresas necessitam cada vez mais trazer o conhecimento acadêmico para dentro da realidade da empresa e privilegiar o desenvolvimento de habilidades e atitudes e não apenas o conhecimento técnico e instrumental. O surgimento das universidades corporativas, nas empresas públicas, traz consigo esta procura por formação específica e que agrega valor aos objetivos da empresa, como é o caso dos Correios.

“Os correios têm características postais únicas, que são superdiversificadas e as escolas de governo oferecem cursos voltados para a administração direta. Os cursos da Enap até são bons, mas não servem para nossas necessidades, só existe uma empresa de correios e só nós é que podemos oferecer cursos voltados para nosso ramo.” (Subcoordenador)

“A grande diferença é a mudança de foco. Lá na Enap eles dão cursos para funcionários públicos como um todo, aqui nós temos cursos específicos para nossa área e para nossa necessidade. Não nos interessa dar um curso qualquer só por dar, temos de zelar para que o curso seja proveitoso. Eu acho que é justamente esse o forte da universidade corporativa, é criar cursos que espelham nossa realidade. De nada adianta fazer um curso na Enap se ele não vai servir para nosso trabalho.” (Administrador Postal)

“A universidade corporativa ministra cursos voltados para a instituição, já a Enap, por exemplo, dá curso para funcionários como um todo. Acho que a diferença está justamente no foco: nós precisamos de cursos mais específicos para nossa realidade. Eu vejo a universidade corporativa como uma excelente iniciativa.” (Professor)

“A ENAP é geral e a universidade corporativa é específica, ela é voltada para área-fim. Não que a Enap não seja boa, muito pelo contrário, nós respeitamos muito o trabalho que ela tem desenvolvido no Brasil, mas acredito que para os Correios a situação é outra, não podemos gastar dinheiro em vão, é preferível ter nossos próprios cursos, pois só nós sabemos das nossas reais demandas.” (Analista)

“Existem orientações diferentes, a universidade corporativa procura oferecer o mesmo foco para todos. Lá na Enap, não poderíamos, por exemplo, dar cursos para os carteiros e os demais funcionários administrativos. Com a universidade

corporativa é diferente, podemos dar cursos conforme a área demandada e a importância para um cargo específico.” (Chefe de Divisão)

A importância de alinhamento dos programas de educação com as estratégias empresariais gera uma capacitação profissional, voltada para o negócio da organização, bem como o desenvolvimento de uma programação dinâmica, baseada na matriz de competências essenciais ao negócio postal.

“A necessidade é inquestionável, as escolas de governo não correspondem às expectativas da empresa, precisamos de cursos focados para nossa necessidade e nossa importância. Acho fantástica essa iniciativa, porque a empresa estava realmente precisando de investimento em educação. As escolas de governo são pouco práticas para a empresa, só existe uma empresa de correios no Brasil, diferentemente dos outros ministérios, onde os cursos da Enap servem para todos, eles têm um objetivo comum. Nós não. Tanto que somos empregados celetistas, conforme a CLT, e não funcionários públicos, como muitos pensam. O nosso caso é outro, nós somos diferentes.” (Professor)

“Os Correios têm uma tendência em conduzir sua própria educação, as escolas de governo não servem muito para a empresa. Não se encontra profissional de Correios no mercado. E também porque o seu porte é muito grande, só uma educação interna poderia suprir nossas demandas. A vida toda a empresa teve uma cultura de educação e sempre foi muito reconhecida: a universidade corporativa veio justamente para dar continuidade a essa tradição e elevar nossos resultados. Nós nunca poderíamos depender das escolas de governo para nos instruir, seria impensável.” (Assessor)

A reforma gerencial tem focalizado como uma das suas prioridades, o fortalecimento institucional para o alcance dos objetivos de desenvolvimento. Isso requer uma necessidade de formação e desenvolvimento específico de seu quadro de recursos humanos, direcionados aos objetivos que o Estado se propõe a alcançar. Nesse sentido, a universidade corporativa corresponde às expectativas. As frases a seguir exemplificam essa idéia:

“Tem objetivos diferentes, procura modificar algumas falhas que a empresa tinha na educação, é muito bom poder participar disso tudo.” (Carteiro)

“A universidade corporativa supre bem nossas demandas e isso se reflete nos resultados. Nós estamos oferecendo cursos atualizados e bem focados para nossos serviços. Acho que a empresa só tem a ganhar. Eu entendo que a universidade corporativa foi uma boa estratégia.” (Gerente)

“A empresa tenta melhorar a forma de trabalho de seus funcionários, ela procura especialistas, professores gabaritados, faz parcerias com universidades de renome, entre as quais a UNB, e isso só pode levar a empresa a progredir.” (Subchefe)

“Cursos voltados para nossas demandas, esse é o ponto forte da universidade. Estamos todos com oportunidade de estudar conforme as nossas demandas, não que antes não fosse assim, porque já tem um tempo que estou aqui, mas acho que agora se tem falado muito em formação.” (Carteiro)

“O foco é diferente, é mais voltado para as necessidades inerentes ao serviço postal, somos os únicos no país todo a realizar esse tipo de serviço e temos renome internacional de responsabilidade, nada mais justo do que termos nossa própria universidade.” (Administrador)

“A universidade corporativa é mais focada na empresa, ela oferece produtos e serviços que apóiam suas necessidades. Não entendo como ela não poderia ser importante para nós. A empresa é enorme, ela é do tamanho do Brasil e educar toda essa gente não é fácil. A empresa precisava realmente de uma universidade própria.” (Psicólogo Sênior)

As escolas de governo têm como objetivo aumentar a eficácia das instituições que trabalham com formação e aperfeiçoamento profissional dos servidores públicos dos níveis de governo. Como perspectiva de trabalho, busca o compartilhamento de conhecimentos e de experiências sobre boas práticas das escolas de governo, incentivando trabalhos em parceria. Porém, esse fato não se reflete na opinião dos funcionários. Nota-se que a maioria das opiniões obtidas neste quadro reflete a opinião de funcionários hierarquicamente mais elevados e com certo grau de conhecimento, a saber:

“Enap e Esaf são para todos, a universidade corporativa é para a empresa. As escolas de governo formam servidores públicos e nós precisamos de educação para nossos negócios. Os objetivos são diferentes, as escolas de governo não estão por dentro da nossa realidade. A universidade corporativa oferece cursos específicos para a empresa, ela dá um suplemento único.” (Analista)

Decerto, as escolas de governo não se enquadram, ou não se ajustam mais, aos desígnios dos Correios, pois estes necessitam de cursos mais pautados para sua realidade e com menores custos envolvidos, sobretudo porque sua área de atuação é única em seu gênero, não podendo ser comparada às demais empresas do ramo público. Ademais, os funcionários não sentem um bom preparo por parte das escolas de governo, por acreditar que ela não teria muito a acrescentar à empresa.

“As escolas de governo parecem uma cópia do sistema americano, os funcionários públicos são todos parecidos e seguem um mesmo padrão. Não digo que isso seja negativo, mas pelo menos para os Correios não dá. Cada caso é um caso, nós somos únicos e nossos cursos também devem ser, senão nos perdemos. Precisamos nos especificar para nosso ramo e depois nós não somos meros funcionários públicos, nós somos empregados celetistas. Ruim ou bom, nós somos diferentes e merecemos uma universidade que nos proporcione uma educação voltada para nosso trabalho específico.” (Analista)

5.2.3 T&D ou UNICO

A proposta da universidade corporativa emerge como alternativa de aprimoramento das áreas de T&D. Num cenário de alta competitividade, buscar por sistemas alternativos de educação torna-se primordial. O desafio das organizações é o de criar estruturas que proporcionem a incorporação de inovações e melhoria de processos. Procura-se não apenas a informação, mas o conhecimento, pois, segundo Eboli (1999b), o principal papel da universidade corporativa é a evolução de um modelo de treinamento e desenvolvimento que se destacou na era industrial, privilegiando uma aprendizagem contínua, em detrimento de um ensino na sala de aula, considerado pouco eficaz. A universidade corporativa acendeu uma ruptura com os modelos de T&D: enquanto o treinamento focaliza a tarefa, a educação privilegia o ser humano.

A este feito, a universidade corporativa atendeu bem aos modelos preconizados por Meister (1999), no que se refere à formação; e, apesar de todo o envolvimento em melhor qualificar seus funcionários, pode-se concluir que ainda há muito para se fazer. Essa ocorrência se deve, em parte, ao pouco tempo de existência da universidade e a algumas dificuldades de implementação.

“Acho que na realidade só juntou o antigo T&D e a Escola de Administrador Postal e depois se criaram novos cursos. O objetivo é de ajustar o conhecimento, só que a demanda é muito grande. Quando a universidade corporativa foi implementada, gerou expectativas muito grandes, a estratégia não foi ideal, mas com o tempo tudo se ajusta. Muita gente não entendeu bem o que estava sendo feito e acho que até hoje ainda tem esse problemas.” (Professor)

“Apesar das notáveis benfeitorias, ela ainda é muito parecida com o antigo T&D, não vemos muitas diferenças entre um e outra, acho que está tudo muito complicado. Não conseguimos ver onde termina um e onde começa a outra. Talvez porque ainda está tudo muito novo, tudo por fazer ainda. Mas pelo menos a

iniciativa foi boa, mas acho que ainda precisa evoluir, mas está bom...”
(Administrador Postal)

Durante as entrevistas, percebeu-se grande dificuldade de aceitação, implantação e operação da Universidade Corporativa, vinculada à natureza do setor público. Muitos não aceitavam a idéia de mudança e não viam com bons olhos a iniciativa da UNICO. Essa situação ainda se reflete nos dias atuais, visto que funcionários, sobretudo de níveis técnico e administrativo, não sentem diferenças entre o antigo departamento de T&D e a universidade corporativa.

“Existe uma diferença pequena, pois as pessoas são as mesmas. A novidade são os cursos de parcerias com universidades tradicionais e outras entidades educacionais. Quando surgiu a universidade corporativa, as pessoas reagiam mal, elas estavam acomodadas e não aceitaram as visões diferentes, acho que isso acontece por toda parte.” (Gerente)

“Eu acho que não influenciou em nada, mudou só o nome, mas acho que, quando foi criada, não teve aceitação boa, a gente só queria saber se iria ter educação para todo o mundo. Acho que na sua criação eles deveriam ter feito de uma forma mais simples, ficou meio estranho, muita gente não entendeu o que estava acontecendo.” (Assistente)

“Eu nunca fiz nenhum desses cursos, só o curso postal quando eu entrei. Acho que universidade corporativa pretende mudar isso, porque, quando ela foi criada, as pessoas a achavam inútil, mas acho que a tendência é sempre mudar, a idéia que se tinha dela no início mudou muito, mas o Departamento de Universidade Corporativa fica muito isolado e nós que estamos mais longe ficamos meio por fora.” (Assistente)

“Melhorou muito, a estrutura da universidade corporativa é totalmente voltada para a capacitação profissional. Mas, quando foi criada, foi uma reviravolta grande, porque tiveram de mudar a empresa, foi difícil. Não se entendia essa mudança toda, e os funcionários são muito acomodados: dificilmente aceitam uma novidade, ainda que seja para o bem de todos, deve haver certa dificuldade em entender esses processos, mas muitos torciam o nariz.” (Gerente)

Entretanto, não se pode generalizar este ponto, ainda que seja de grande importância para esta pesquisa, pois a grande maioria dos funcionários, de alto escalão, acredita na universidade corporativa e espera obter por meio dela apenas bons resultados e progresso para a empresa.

“Havia programas estruturados em função dos cargos, agora você estrutura em função da estratégia da empresa. Melhorou, o importante é a aproximação da ação de educação com o que o profissional vai desenvolver. Porém, na sua implementação houve muita resistência, por causa das lacunas. Hoje a universidade corporativa está recuperando o seu espaço.” (Coordenador)

“A universidade corporativa é mais pró-ativa e a T&D é mais reativa, quando a universidade corporativa foi implantada, teve algumas dificuldades, os conceitos da universidade precisam ainda ser trabalhados.” (Assistente)

“Eu vejo diferenças gritantes, a universidade corporativa tem uma visão sistêmica, hoje se preocupa em educar, e não tratar o perfil. Na sua implementação ficaram certas dúvidas, mas todos viam sua necessidade. Ela hoje tem até um curso de MBA.” (Assessor)

“Tira-se o treinamento repetitivo e traz-se uma linha-mestra, que se torna o conhecimento. É o fim do adestramento. A universidade teve algumas rejeições, claro, mas ela tenta alterar a cultura e mudar o adestramento para a educação. Tem de ser indivíduo e cidadão.” (Subcoordenador)

A proposta de universidade corporativa emerge, então, como uma alternativa para o aprimoramento das áreas de T&D. Embora os modelos de T&D e universidade corporativa possam se assemelhar em muitos aspectos, é evidente que a criação da UNICO possibilita mais foco e direcionamento estratégico às ações de desenvolvimento de pessoas e equipes. Precisar-se-ia evitar, todavia, que a universidade corporativa fosse simplesmente departamento de T&D, existindo para oferecer treinamento para seus empregados (ALLEN, 2002).

5.2.4 Transferência do Privado para o Público

A adoção de idéias da administração privada para o setor público vem ao encontro das novas demandas manifestadas na criação da administração pública gerencial. Esse novo paradigma de redirecionamento gerencial, no setor público, representa, no dizer de Tristão (2000, p. 2):

Uma alternativa à crise de governabilidade do Estado brasileiro e constitui-se na inovação/adequação da estrutura burocrática, de forma a contribuir para criar o Estado Gerencial. (...) Para que possa existir um redirecionamento organizacional efetivo no setor público é necessário o estabelecimento de novas prioridades, novas

formas de contratação de recursos e distribuição de autonomia e, finalmente, repensar as tradições e rumar para o futuro.

A transferência de tecnologias gerenciais do setor privado para o setor público necessita ser muito bem estudada e diagnosticada, pois, se for introduzida em uma empresa pública, precisa estar de acordo com suas estratégias e estrutura, conforme acrescenta Bresser Pereira (1998, p. 33): “A administração gerencial envolve mudanças na estratégia de gerência, mas essa nova estratégia deve ser posta em prática em uma estrutura administrativa reformada.”

O fenômeno das universidades corporativas é relativamente recente no mundo público, apesar de sua proliferação estar acontecendo de forma progressiva. A universidade corporativa é, para o setor público, um mecanismo educacional recente que abona a capacitação técnica e cultural do profissional, representando os novos desafios para o futuro.

A necessidade de fortalecer a imagem do serviço público perante a sociedade e de reorientar os mecanismos de gestão para resultados tem provocado iniciativas voltadas para a redução das diferenças entre mercado de trabalho público e privado. Nesse sentido, muitos funcionários manifestaram-se de forma positiva no tocante a essa questão.

“Acho que é bom, as empresas públicas apesar de ter de licitar tudo têm mais recursos para adotar novos sistemas, as empresas privadas são muito limitadas financeiramente, apesar de na teoria parecer diferente. As empresas públicas conseguem fazer maiores investimentos e as universidades corporativas das empresas privadas são apenas marketing; aqui nós trabalhamos de verdade.”
(Assistente)

“Vale sim, o grande problema é saber adequar às normativas da empresa. Às vezes as empresas privadas fazem as coisas desfocadas, ficam só na teoria, e não na prática, isso é um problema, aqui nós vamos conforme as possibilidades. Eu acho que, se não nos adaptarmos às novidades e tendências, não vamos conseguir elevar a empresa, não podemos ter um pensamento retrógrado, temos de evoluir sempre e incluir, na medida certa, as novas idéias para a empresa.” (Chefe de divisão)

“É produtivo, bom e tem alto grau de aderência na empresa, tem de se fazer transferência de tecnologia sem medo, a empresa está preparada para aderir a qualquer iniciativa diferente e possui ampla capacidade para isso, os funcionários também estão todos preparados porque a empresa sempre incentivou seu desenvolvimento. Os funcionários dos Correios são tão capazes quanto os de qualquer empresa privada.” (Administrador Postal)

“Acho muito interessante, tem de procurar a lucratividade e não só a parte social, a gente não pode ter a idéia arcaica de que as empresas públicas vivem somente do trabalho social, temos de pensar e agir como uma empresa privada e buscar sempre acompanhar as tecnologias que só têm a elevar a empresa.” (Chefe de Divisão)

“É excelente, é o que toda empresa pública deveria fazer para melhor resolver seus serviços. Não podemos mais pensar em modelos defasados e nos conformar com nossa realidade limitada, temos de pensar em evolução e ter a mente mais aberta. Acho positiva a idéia de a empresa pública se tornar mais gerencialista.” (Subchefe)

“Acho que primeiro tem de se estudar e depois medir os resultados. Acho muito bonito acompanhar a evolução e estar de acordo com as novas tendências de mercado globalizado, mas, a meu ver, acho que seria interessante avaliar a empresa antes de implantar qualquer ferramenta inovadora, porque nem sempre ela pode estar preparada para isso, as empresas públicas possuem uma cultura muito forte que por vezes dificulta qualquer modismo. A similaridade entre a empresa pública e a privada não precisa ser mais tão acentuada, mas é bom não querer copiar demais, porque nem sempre a empresa pública está preparada.” (Analista)

Muitos entrevistados concordaram com a idéia de transferir tecnologias gerenciais do setor público para o setor privado, justamente por reconhecer a semelhança dos Correios com uma empresa privada, devido a sua agilidade e funcionalidade. Esses entrevistados acreditam que a empresa esteja à frente das demais empresas públicas e que, apesar de sua estrutura hierárquica e burocrática, ela esteja mais aberta às novidades gerenciais.

“A empresa pensa como empresa privada. A empresa tem de ter rentabilidade, os modelos de empresa privada são muito bem-vindos e às vezes eles ficam melhor nas empresas públicas do que nas empresas privadas. Tem de se permanecer no mercado e por isso trazer idéias de empresas privadas pode ser muito bom para nós. Estamos preparados e temos todas as condições para isso.” (Coordenador)

“Os Correios pensam como empresa privada, ao trazer essas coisas, a empresa faz isso de modo que seja compatível com a cultura da empresa, a empresa tem mais autonomia do que outras empresas públicas, tipo os ministérios, ela tem uma posição intermediária e não é tão burocrática, apesar de possuir uma legislação complexa.” (Professor)

“Em qualquer empresa tem de ser direcionado da mesma forma, os Correios são mistos e procuram ser mais gerencialistas, não vejo por que a empresa não poderia aderir a essas tecnologias, temos aqui um preparo e uma estrutura adequados, que nos permitem desenvolver qualquer iniciativa e obter sucesso.”
(Gerente)

“Acho que sim, as empresas privadas também pegam idéias de áreas públicas, tem de ter uma sinergia, buscar só a parte social na empresa pública não vale, tem de visar a algum lucro, só parte social não justifica sua existência. Acho que a empresa tem uma estrutura sólida, que lhe permite se adequar às novas tecnologias, ela sempre teve essa cultura evolutiva, sempre foi assim e é por isso que a empresa tem se destacado tanto, inclusive em nível internacional.”
(Psicólogo Sênior)

Apesar de todo esse manifesto favorável à implantação de novas tecnologias na empresa, alguns funcionários mantiveram-se temerosos em relação a essas iniciativas, pois acreditam que as empresas públicas ainda se encontram muito atrasadas e necessitariam evoluir, para que pudessem se equiparar às empresas privadas, principalmente, no que se refere à legislação, à burocracia e aos interesses divergentes.

“É um pouco difícil, por causa da burocracia e da lentidão, mas acontece, não entendo como eles querem introduzir esses modismos se os empregados não sabem do que se trata e ninguém entende para o quê serve, realmente acho que seria bom preparar a empresa antes e estudar as possibilidades antes de qualquer tentativa mais brusca.” (Assistente)

“Eu não acho legal, sou contra esses modismos, a empresa possui uma legislação que limita todos os seus passos, tudo tem de ser formalizado e temos um problema clássico de burocracia, como qualquer outro órgão público. Pode até pegar, mas não está tão bem preparado para isso, mas, enfim, existe...” (Analista)

Acredita-se que a introdução de tecnologias, incluindo a universidade corporativa, é benéfica para empresas do setor público, como é o caso dos Correios, desde que não seja esquecido o fato de direcionar suas ações às estratégias das empresas, e desde que se tome o cuidado de respeitar o contexto na qual a empresa se insere. Entretanto, alega-se que alguns funcionários sentem que essa transferência de tecnologia pode ser entendida como modismo, e não como necessidade da empresa. Essas transferências, porém, mostram-se benéficas, uma vez que as empresas públicas precisam evoluir e modificar sua sistemática interna, conforme as opiniões obtidas acima, pelos funcionários, que validam este quadro.

5.2.5 Competências Internas

Competência significa conhecimento aplicado e orientado para melhorar o desempenho do indivíduo, do grupo e da organização. Pode-se classificá-la, ainda, como o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes que possibilitam desempenhar funções na busca por resultados visíveis (DELUIZ, 2001).

As competências estão na ordem do dia do debate educacional no Brasil, sobretudo no que tocante à reforma do Estado. A gestão orientada por competências representa um passo fundamental na gestão de talentos de uma organização pública. O recurso do conhecimento tem-se acelerado de forma única para modernizar o setor público com os avanços tecnológicos, pois o seu nível de ensino era calcado em idéias de ineficiência e ineficácia. Uma vez aprovada a Lei nº 9.394/96, o Decreto nº 208/97 originou uma reforma baseada em educação profissional, levando o Estado a procurar novas soluções competentes para servir de modelo (RAMOS, 2002).

A introdução da ação de competências possibilitou a criação das universidades corporativas em empresas públicas, que buscam por educação. A universidade corporativa, nada mais é do que um programa de educação continuada, que engloba as competências necessárias a ser desenvolvidas assim como as práticas de aprendizagem organizacional, as técnicas de gestão do conhecimento e as novas configurações de aprendizagem, como apoio ao processo de capacitação.

Nesse sentido, após as investigações realizadas em vários níveis de funcionários, obteve-se que a UNICO vincula a educação às competências de cargo e permite à empresa elevar seu papel e contribuir para o futuro, pois a criação da universidade corporativa proporciona grande ênfase ao desenvolvimento de competências da empresa, não apenas em nível de desenvolvimento de geração de processos de criação de conhecimentos, como nos processos de apropriação desses saberes.

“Claro, trabalhar com competências, o importante é vincular a educação à competência de cargo. As organizações enfrentam o desafio de definir suas competências, identificar oportunidades e estruturar estratégias que lhes permitam competir num mercado sem fronteiras. Para inovar e agregar valor a serviços e produtos, é necessário potencializar todo o conhecimento gerado na organização e depositado em seus recursos humanos.” (Coordenador)

“Sim, acho que a empresa está bem e tem feito um trabalho forte de pesquisa e gestão do conhecimento para acompanhar as mudanças. A educação corporativa é mais do que apenas um processo nesse rumo. É uma mentalidade que permeia toda a organização, estimulando as pessoas a compartilhar conhecimentos e competências, criando e fortalecendo uma rede interna e externa de conhecimento.” (Analista)

Mesmo entre os que acreditam que a empresa tem evoluído muito com a implantação da universidade corporativa, alguns sentem que é preciso trabalhar seu desempenho a fim de continuar mais ágil e investir cada vez mais em duas características essenciais: a não restrição de serviços educacionais e o estabelecimento de parcerias com instituições de ensino superior.

“Necessita de aperfeiçoamento, mas está alcançando bons resultados. Para que a universidade corporativa possa ser implementada com sucesso, deve haver um efetivo compromisso da alta administração com os projetos e uma abordagem metodológica diferenciada, que vá além da tradicional sala de aula. É necessário identificar e compartilhar a visão estratégica de gestão de conhecimento, definir seu papel e a interface com as demais funções e iniciativas empresariais, obter recursos, desenvolver seu modelo de gestão e sua organização.” (Analista)

“Sim, pode melhorar, a própria empresa tem buscado desenvolver as suas competências, porque foi feito um trabalho para isso e procura-se melhorar ainda mais. A criação da universidade corporativa busca uma vantagem competitiva no mercado para melhorar a produtividade e qualidade dos serviços. Ela é uma ferramenta para otimizar competências humanas e empresariais.” (Professor)

“Melhorou, sobretudo no nível mais estratégico, no nível organizacional está mais ou menos. Foi bom mudar, em todo caso. A universidade corporativa ainda tem muito que evoluir, com certeza, com o tempo ela vai “amadurecendo” e vão se ajustando às expectativas.” (Chefe de Divisão)

A universidade corporativa mostra-se como um sistema eficaz no desenvolvimento de competências e talentos humanos, nas empresas, permitindo que o profissional desenvolva competências de sustentação para os princípios estratégicos da empresa. Como em qualquer sistema de Educação Corporativa, o importante é que as metas sejam relacionadas com os objetivos estratégicos da empresa no mercado e com as competências necessárias aos cargos desempenhados.

“Sim, à medida que se é treinado, a competência aumenta, alinhada ao planejamento estratégico da empresa. Uma das propostas da universidade

corporativa é envolver o funcionário e seu ambiente de trabalho na aquisição de conhecimento. O intuito é o desenvolvimento de competências empresariais e humanas, consideradas críticas para viabilizar as estratégias de negócios.”
(Administrador Postal)

“Com certeza, permitiu que isso fosse desenvolvido pela formação da universidade corporativa, os cursos e a dinâmica proporcionam isso. Em essência, a universidade corporativa é uma estratégia da empresa para preparar seus recursos humanos de forma que possam se constituir em uma vantagem competitiva.”
(Subcoordenador)

“As competências ganharam bom destaque. Como em qualquer sistema de educação corporativa, posso dizer que, neste caso, o importante é que as metas estão totalmente relacionadas com os objetivos estratégicos da empresa no mercado e com as competências necessárias aos cargos desempenhados.”
(Assistente)

“Melhorou, e muito, a qualidade dos cursos ajudou, e muito. A universidade corporativa é também um sistema de desenvolvimento de pessoas, pautado pela gestão por competências, com o papel de servir de ponte entre o aprimoramento pessoal e a estratégia de atuação da empresa.” (Assessor)

“Teve envolvimento direto, grande desenvolvimento, as competências pessoais ficaram melhores, foi a universidade corporativa que conduziu esse processo. A meu ver a universidade corporativa surgiu como solução para o alinhamento das iniciativas de treinamento com a estratégia da empresa e de criação de vantagem competitiva, por meio de aprendizado permanente.” (Analista)

Entende-se com isso que a universidade corporativa surge como complemento estratégico do gerenciamento, do aprendizado e desenvolvimento dos funcionários dos Correios. Uma vez que a organização necessita que as pessoas aprendam mais rapidamente, acompanhando a velocidade da geração de conhecimento do mundo atual, a UNICO vem com a missão de alinhar as iniciativas de treinamento com a estratégia da organização, considerando a cultura organizacional, o contexto organizacional e as competências essenciais (CORREIOS, 2000).

5.2.6 Instrumento de Mensuração

A mensuração faz um contrato sobre os principais indicadores de resultados da empresa. Ela é importante para expressar objetivos e clarificar metas, controlar e avaliar os

resultados das atividades envolvidas no processo para atingir essas metas. Os instrumentos devem ser analisados em consonância com o porte da empresa e suas necessidades específicas pois, como afirma Hronec (1994, p. 6), os instrumentos de avaliação são “os sinais vitais da organização”.

“Existem dois tipos de indicadores nos Correios, hora de treinamento versus investimento na educação, mas estão desenvolvendo os indicadores de efetividade e treinamento para oferecerem resultados mais precisos e mais concisos.”
(Coordenador)

“Aqui na empresa eles avaliam as metas de um ano para o outro a partir do plano de trabalho das pessoas, tudo o que nós produzimos é avaliado no final do ano para fazer um balanço geral do desempenho dos funcionários.” (Administrador)

“As avaliações são constantes, tudo o que a universidade corporativa produz impacta a empresa. Acho que precisam realmente avaliar bem o retorno dos cursos porque só assim poderão saber se a universidade corporativa é válida e se os cursos suprem as demandas e se são adequados para a realidade dos Correios.”
(Chefe de Divisão)

Os depoimentos acima revelam que a Universidade Corporativa dos Correios aplica um sistema de mensuração conhecido no mercado e que parece ser adequado à estrutura da empresa, permitindo obter respostas positivas às demandas educativas.

“Usamos indicadores de mercado, pegamos exemplos do Banco do Brasil, que é o mais fiável. Sempre foi assim, até porque tanto o Banco do Brasil quanto os Correios são empresas de grande porte e necessitam de um sistema prático de mensuração. Se funciona lá, tem de funcionar aqui também.” ¹ (Gerente)

“Cada curso é avaliado por professor aluno, coordenador, chefia, gestores. Para avaliar o feedback do curso, essa prática é de fundamental importância porque permite uma boa avaliação dos planos de cursos e conseqüentemente da universidade corporativa.” (Coordenador)

“Avalia a reação, o impacto e a aprendizagem, é uma avaliação completa que tem toda razão de existir e que permite fazer uma retrospectiva dos cursos oferecidos. Sinto que o retorno tem sido muito favorável e que os colegas estão satisfeitos com essas modalidades educativas.” (Psicólogo Sênior)

¹ A empresa se baseia no sistema de mensuração de resultados do Banco do Brasil.

Todavia, a grande maioria dos colaboradores confia no sistema de mensuração implantado, mas não reconhece que este venha sendo utilizado de forma eficiente. Muitos sentem a necessidade de mudá-lo para um modelo mais adequado aa sua realidade, permitindo melhor *feedback*.

“Falta uma modalidade de avaliação, isso depende do governo que estiver no poder da empresa, mas acho que o GCR, que é o Gerenciamento de Competências e Resultados é muito deficiente. As avaliações de educação são boas, mas os modelos de avaliação de impacto e resultados ainda estão fracos, por isso vai surgir um novo SCR que é o Sistema de Carreira e Remuneração.” (Assistente de Vendas)

“É o GCR, Gerenciamento de Competência e Resultados. É bom, só que não está sendo bem implementado, porque os indicadores não estão sendo implementados do jeito certo e claro, a avaliação é feita por cada chefe de secção e nós não podemos avaliá-lo.” (Analista)

“O Departamento de Pessoal usa o GCR e o departamento corporativo usa o PTC, que é um plano de trabalho onde inserem os projetos, atividades e ações e é feito uma avaliação de tudo isso. É uma ferramenta disseminada em todo o país. É uma boa ferramenta, porque dá para avaliar o funcionário, mas não o utilizam da forma adequada, fica tudo muito confuso.” (Subchefe)

“Tem o programa lá de gerenciamento de competências e resultados, que é feito semestralmente, o problema é que só o chefe avalia os funcionários e não vice-versa. Na essência ele não é prático, ele só avalia as metas. Acho e espero que o próximo modelo a ser adotado seja mais preciso e menos enrolado, essa avaliação deixa muito a desejar e o pior é que fica por isso mesmo, espero que mude logo.” (Analista)

“É o Gerenciamento de Competências e Resultados, o GCR que é feito semestralmente, mas eu não acho eficaz, a empresa precisa investir mais nesse ponto, porque senão ela não vai conseguir encontrar suas falhas e nem evoluir, esse sistema só complica a situação, em vez de melhorar.” (Analista)

Esses resultados levam a crer que o modelo adotado para a universidade corporativa é o mesmo que vinha sendo utilizado pela empresa há muito tempo. A universidade carece de um novo modelo de análise de indicadores para se poder avaliar o custo-benefício de sua implementação e, por conseguinte, seu impacto na empresa.

“Todos os cursos têm uma avaliação de reação e existem indicadores da área de educação mais horas de treinamento. A universidade corporativa não tem um instrumento próprio, falta uma metodologia. O modelo utilizado na empresa apenas vê o resultado do trabalho dos funcionários, mas se a empresa quer verdadeiramente elevar os cursos da universidade corporativa, ela precisa encontrar outro meio de avaliar o seu impacto no empregados.” (Subchefe)

“O bom é avaliar o resultado, só que não existe um muito bom, teria de criar um novo sistema, existe resultado do meio, porque avalia a quantidade de cursos que o funcionário faz em um ano, é muito pouco.” (Professor)

“Para a universidade corporativa existe o PDP, que é o Programa de Desenvolvimento Pessoal, que acompanha os funcionários treinados, onde se lança o GCR, que é um sistema de competências e resultados, é um plano de trabalho de cada empregado, acho que precisa melhorar, assim fica difícil avaliar o desenvolvimento da empresa.” (Analista)

Com isso, pretende-se criar um novo sistema de avaliação que possibilite maiores controles e, inseridos neste contexto de reforma, permita aos Correios se desenvolver cada vez mais. Espera-se, no entanto, que este novo modelo de mensuração seja bem aplicado, não correndo o risco de se tornar obsoleto, assim como o atual, que não permite uma perfeita avaliação da real situação da empresa.

“Usamos o GCR que é o Gerenciamento de Competências e Resultados, mas para o futuro pretendemos implantar o SCR que é o Sistema de Carreira e Remuneração. Penso que, com isso, poderemos resolver todos os problemas, porque esse sistema novo é mais adequado e não teremos resultados duvidosos. Vai ficar mais fácil trabalhar com um sistema eficaz e eficiente.” (Gerente)

5.3 Síntese dos Resultados Obtidos

A pesquisa qualitativa é ideal para tratar o tema abordado nesta dissertação porque permite a compreensão do fenômeno em seus aspectos subjetivos e particulares e, desse modo, contempla a complexidade desta relação entre universidade corporativa e uma empresa pública. Através das observações e entrevistas foi possível perceber o andamento da universidade corporativa e quais ações a empresa tem desenvolvido. O Quadro 02 resume as impressões colhidas nos Correios.

Categorias	Síntese dos Resultados
<p>Importância da UNICO para o desenvolvimento das empresas públicas</p>	<p>Por ser uma das mais antigas empresas brasileiras, os Correios acompanharam todo o processo histórico de reforma do setor público. Inserida neste contexto desafiador, ela necessita gerar demandas para acompanhar as constantes mudanças requeridas pelo Estado. A criação da universidade corporativa, no início deste século, veio agregar valor a seu antigo Departamento de Treinamento e Desenvolvimento, surgindo como resposta a uma necessidade de alinhar a visão e os objetivos estratégicos da empresa às tendências mundiais. A grande maioria dos funcionários reconhece ser a universidade corporativa um grande êxito para a empresa se fortalecer, pois oferece novos horizontes educativos. Ela traz uma nova abordagem de treinamento, ao cristalizar as práticas do antigo sistema de treinamento. Ademais, ela abrange todo o sistema educativo da empresa, pois se ramifica por todas as regionais, oferecendo ensino e crescimento para o conjunto dos Correios. Além de oferecer diversos cursos profissionalizantes, dispõe de cursos de MBA e bolsas de estudos para os mais necessitados, gerando um autodesenvolvimento sustentável junto com as admiráveis parcerias realizadas com as universidades tradicionais. Portanto, avalia-se que a universidade corporativa permite às empresas públicas</p>

	<p>se desenvolverem, pois seu trabalho volta-se, especialmente, para o foco e as estratégias das empresas com relação às demandas de Estado, que procuram por inovações constantes para estar de acordo com as interfaces globais. Durante as entrevistas, no tocante à questão do controle social nas empresas públicas por meio da universidade corporativa, este tópico não ostentou nenhuma manifestação certa. Percebeu-se que a universidade corporativa oferece uma nova visão e erradica o adestramento para a empresa. Sugere-se que as próximas pesquisas realizem estudos mais específicos e direcionados a esta questão, pois esta não se define como objetivo-fim da dissertação, sendo muito delicado chegar a uma conclusão sensata.</p>
<p>UNICO <i>versus</i> Escolas de Governo</p>	<p>Segundo o material recolhido na empresa, a universidade corporativa – UNICO é focada em todos os integrantes de sua cadeia de valor, independentemente de seu papel na organização, para garantir a qualidade em todos os níveis dos serviços prestados. Sua intenção é se tornar um referencial de educação para o mercado, pela qualidade de seus cursos oferecidos. A grande contribuição que a Universidade dos Correios oferece é com relação ao estudo direcionado para seu foco e suas estratégias de negócios, diferentemente das escolas de governo, que dão cursos muito gerais e pouco específicos para a</p>

	<p>realidade da empresa. A programação educacional exigida pelos Correios é única, não podendo ser comparada às das demais empresas públicas. A empresa possui características postais únicas e a universidade corporativa permite ainda maior sigilo.</p>
<p>T&D ou UNICO</p>	<p>As respostas levaram a crer que a universidade corporativa ainda se encontra em fase embrionária e necessita se desenvolver, pois muitas de suas ações se assemelham ao antigo T&D. Certos funcionários se dizem mesmo insatisfeitos, sobretudo os hierarquicamente inferiores, pois acreditam que o real problema está nas pessoas, uma vez que só mudaram o nome de T&D para UNICO. Segundo os depoimentos, não se mudou o quadro de funcionários para trabalhar na universidade corporativa, que precisaria de pessoas especializadas no tema para lidar com o assunto. Outros defendem que a universidade corporativa é pró-ativa, enquanto que a T&D era reativa, e sentem que as políticas de educação estão mais fortes, mas percebem que é preciso mudar sua sistemática e oferecer mais modalidades de ensino como a educação a distância.</p>
<p>Transferência do Privado para o Público</p>	<p>Boa parte dos entrevistados reconheceu a prática da transferência de tecnologias de empresas privadas para as públicas como boa estratégia empresarial e alguns até desafiam esta temática, afirmando que as</p>

	<p>empresas privadas também poderiam aprender muito com as públicas. Os funcionários dos Correios não vêem a empresa como pública e sim a aceitam como intermediação entre pública e privada e afirmam não ser funcionários públicos, mas empregados celetistas (CLT). Entretanto, outros funcionários não acreditam na adoção desses modismos, por não verem preparo adequado da empresa para absorver tais iniciativas, levando a crer que ela ainda precisa trabalhar seus processos internos.</p>
Competências Internas	<p>O nível de competências da empresa melhorou muito com a implantação da universidade corporativa, pois esta agregou importância em sua cadeia de valor. O ponto alto da empresa está na competência e no reconhecimento dos mercados nacional e internacional como referência postal. Para considerar ainda mais esta situação, a empresa pretende aplicar um plano de competências críticas em 2007. Pode-se dizer que a empresa está no caminho certo e, claramente, mais “educada” com a UNICO. A incansável desenvoltura dos carteiros em distribuir correspondência não pode ser esquecida, sendo eles responsáveis por realizar, diariamente, a distribuição de um volume de 31 milhões de correspondências nos 5.561 municípios brasileiros. Alguns funcionários, no entanto, acreditam que as limitações burocráticas, culturais e legais</p>

	<p>restringem as ações dos Correios, pois eles ainda não atendem os clientes externos e não existe previsão para delinear esta aproximação. Há de se fortificar ainda muitos aspectos.</p>
<p>Instrumento de Avaliação</p>	<p>Os instrumentos de mensuração de resultados da universidade dos Correios são, no entender de seus funcionários, muito fracos. Tudo o que a universidade corporativa produz impacta na empresa e as avaliações precisam ser constantes. O modelo de mensuração adotado, o GCR – Gerenciamento de Competências e Resultados – indicador de mercado – realiza-se semestralmente, avaliando o retorno de cada funcionário. Na opinião deles, apesar de ser um sistema eficiente, sua utilização não se realiza de maneira correta. Precisar-se-ia fazer bom uso desta ferramenta de mensuração e permitir que os chefes sejam avaliados pelos seus funcionários e não somente a situação contrária. Para o futuro, a empresa pretende implantar um sistema novo, o SCR: Sistema de Carreira e Remuneração, que permitirá melhores resultados e acompanhamento adequado da carreira dos funcionários.</p>

Quadro 2: Síntese dos Resultados

Fonte: Elaboração do Autor

6. CONCLUSÕES

Este estudo teve por finalidade identificar como, por intermédio de uma universidade corporativa, uma empresa pública, no caso os Correios, pode desenvolver seus trabalhadores, obter maiores resultados e fazer jus às novas demandas de reforma, por meio da utilização de entrevistas e análise de conteúdo.

O estudo da educação, por meio da universidade corporativa, na organização pública, foi um dos principais conceitos neste trabalho, tendo em vista o crescente interesse pelos novos modelos de gestão na busca da ampliação dos níveis de competitividade no setor público brasileiro. A abordagem à educação no trabalho foi utilizada como variável que pode estimular a aprendizagem. Para verificar a importância da educação nesse processo, buscou-se identificar se a percepção dos funcionários com relação à educação contínua, por meio da universidade corporativa, influencia na percepção de melhoria de desempenho e desenvolvimento das organizações públicas.

Os resultados alcançados evidenciaram que a criação da universidade corporativa dos Correios veio agregar valor à empresa por fortalecer suas bases e oferecer uma nova abordagem educativa, permitindo amplo desenvolvimento por ser um centro de resultados. Ela se justifica pela necessidade de aprendizagem permanente e de complemento pelos conteúdos de ensino pós-secundário de seu quadro de pessoal. A universidade corporativa segue modelo delineado pela empresa para atender a essa necessidade de sinergia entre as competências individuais e as competências essenciais ao negócio, ao desenvolvimento humano e à cidadania corporativa.

A pesquisa investigou ainda um fato importante, onde se percebeu a preferência das escolas de governo pela universidade corporativa, pois, diferentemente dos cursos lecionados nessas escolas, a UNICO proporciona estudo totalmente focado para a cadeia de valor da empresa. Cada vez mais a questão do desenvolvimento de competências internas assume relevância estratégica, no debate contemporâneo de pessoas com perfil profissional adequado aos objetivos estratégicos das organizações públicas, assim como nos Correios.

Outro fator curioso foi que, apesar de todo o esforço desenvolvido por parte da empresa em adequar ainda mais seu modelo de universidade corporativa, percebeu-se que este ainda se encontra muito parecido com o antigo departamento de Treinamento &

Desenvolvimento. Isso se justifica pelo pouco tempo de existência da universidade corporativa e notadamente por certa resistência à mudança por parte da empresa. Os programas das universidades corporativas têm caráter de educação permanente, voltada para o futuro; entretanto, a UNICO se assemelha às áreas de treinamento, que, em geral, trabalham com programas de treinamento identificados a partir de demandas e necessidades temporais e pontuais, não dispondo ainda de ampla diversidade de cursos e nem de sistemas de educação a distância.

Os instrumentos de mensuração de resultados responsáveis por captar o retorno da UNICO na empresa não são os mais adequados; com isso os Correios se vê com sérios problemas. É necessário investir em melhores programas de mensuração de resultados para entender o trabalho desenvolvido pela universidade corporativa e poder verificar o como, o porquê e o quando mudar. Uma empresa não deve medir os resultados de seus empregados exclusivamente pelo tempo que eles passam dentro dela, mas sim pelo seu rendimento. É preciso tanto *savoir faire* (saber fazer) como *savoir être* (saber ser) para dominar esta área.

Todavia, percebe-se que a universidade corporativa dos Correios tem desempenhado papel de destaque e que a migração de idéias de empresas privadas para as empresas públicas tem sido proveitosa, pois em uma época de globalização e competição devem ser perseguidos o redirecionamento da cultura organizacional e a mudança de comportamento dos servidores e dirigentes públicos, tanto na busca permanente de recompensar valores socialmente corretos quanto de estimular a consecução de resultados. Precisa-se apenas estar atentos ao quadro de pessoal, que necessita estar sempre preparado e treinado para se ajustar às novas realidades.

A “descoberta” da universidade corporativa no setor público brasileiro poderá ser a catalisadora do processo de incremento, oferecendo iniciativa positiva da arena privada e transportando, para o setor público, a possibilidade de se tomar decisões de livre iniciativa com base mais modernas e direcionadas para seu campo. Com isso, uma importante atenção aos funcionários é demanda prioritária para acompanhar essas mudanças, não permitindo que permaneçam com a histórica imagem de ineficiência, pois o Brasil já vem caminhando nesta longa marcha para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis.

Para os Correios, os resultados alcançados poderão contribuir para o entendimento de como seus trabalhadores consideraram o surgimento da universidade corporativa na empresa e como eles avaliam suas benfeitorias e limitações. Contribuirão assim, para uma radiografia

completa de sua situação atual e para a análise da viabilidade do projeto da UNICO como ferramenta de apoio à gestão do desenvolvimento da força de trabalho da empresa.

Na prática da universidade corporativa, o estudo de casos demonstrou que a empresa analisada soube aplicar e tirar proveito da teoria, adaptando de modo eficiente conceitos ao seu ambiente operacional, obtendo resultados significativos em crescimento qualitativo e quantitativo de seus negócios e acrescentando novas maneiras de pensar e aplicar na prática as teorias da ciência da administração pública.

No âmbito da administração pública, espera-se que este texto estimule a implantação de programas desta proporção para as demais organizações públicas brasileiras, com o intuito de valorizar os recursos humanos e otimizar a infra-estrutura tecnológica existente em toda organização pública, para que possam atuar como unidades de ensino e de modernização de uma gestão pública mais eficiente.

REFERÊNCIAS

- ABRÚCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente.** Brasília, Cadernos Enap n. 10, 1997.
- ALLEN, Mark. What is a Corporate University, and why should an organization have one? In: ALLEN, M. (Ed.). **The Corporate University Handbook.** Amacon – American Management Association, (p. 1-12), 2002.
- ALTHUSSER, Louis. **Ideologia e Aparelhos Ideológicos do Estado.** 3. ed. Lisboa: Martins Fontes, 1980.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.
- BRESSER PEREIRA. **Reforma do Estado para a cidadania.** A reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. Brasília: Ed. ENAP. 34, 1998.
- _____. Uma estratégia de desenvolvimento com estabilidade. **Revista de Economia Política**, v. 22. n. 3, p. 146-180, 2002.
- _____; PACHECO, Regina S. A Reforma do Estado Brasileiro e o Desenvolvimento. In: REIS VELLOSO, João Paulo; ALBUQUERQUE, Roberto Cavalcanti de, (Org.). **Crise Política e Reforma das Instituições do Estado Brasileiro.** Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 2005, p. 150-170.
- CLAD. Uma nova gestão pública para a América Latina. ENAP. **Revista do Serviço Público.** Ano 50, n. 1, Jan./Mar., 1999.
- CARDOSO, Fernando Henrique. **Notas sobre a reforma do Estado.** Novos Estudos/CEBRAP, 50. 1998.
- CORREIOS. Uma Empresa para o Século XXI. **Relatório** Empresarial Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. 2000. Relatório.
- WOOD, DAN B; WATERMAN, R. **Bureaucratic Dynamics. The role of bureaucracy in a democracy.** Boulder: San Francisco, Oxford: Westview Press, 1994.
- DEJOURS, Christophe. **A Banalização da Injustiça Social.** Tradutor: Luiz Alberto Monjardim. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- DELORS, Jacques. **Educação: um tesouro a descobrir.** São Paulo: Cortez, 1998.
- DELUIZ, Neise. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo. **Boletim Técnico do SENAC**, v. 27, n. 3, p.13-25, set./out. São Paulo, 2001.
- EBOLI, Marisa. **Universidades corporativas: educação para as empresas do século XXI.** São Paulo: Schmukler, 1999 a.

_____. **Desenvolvimento e alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais: o surgimento das Universidades Corporativas.** São Paulo: Schmukler Editores, 1999b.

_____. **Panorama Brasil. Treinamento e Desenvolvimento**, n. 130, p. 22-31, Ed. Especial, 2003.

FARIA, José Henrique de. **Comissões de Fábrica: Poder e trabalho nas unidades produtivas.** Curitiba: Criar, 1985.

FLICK, Uwe. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**; 2. ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2004.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A.Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa Survey. **Revista de Administração.** São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul./set., 2000.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **Educação e a crise do capitalismo real.** 1999. Disponível em: <www.forumeducao.hpg.ig.com.br> Acesso em 12/10/06.

GENOINO, José. **A reforma da gestão do Estado.** Disponível em: <www.lainsignia.org>, Acesso em: abril/2005.

GROSOFF, Miriam; SARDY, Hyman. **A Research Primer for the social and behavior Sciences.** New York: Academic Press, 1985.

HRONEC, Steven. M.; **Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa.** São Paulo: Makron Books, 1994.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta; VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. **Universidade Cooperativa.** Disponível em: <http://www.informal.com.br>, 1999. Acesso em 5/6/06.

LEAL, Anne Pinheiro, **Universidades Corporativas e Controle Social: as faces da habitação e da instrumentalização do sujeito trabalhador em uma organização multinacional da área de logística.** Brasília. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Administração, Universidade de Brasília.

LONGO MARTINEZ, Francisco. Mudanças no perfil dos dirigentes públicos no Brasil e desenvolvimento de competências de direção. In: **Congresso Internacional do CLAD sobre Reforma do Estado e da Administração Pública**, Lisboa, 2002.

MACHADO, Lucília Regina de Souza. **Mudanças tecnológicas e a educação da classe trabalhadora.** Campinas: Papirus, Trabalho e Educação, 1992.

MARE. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado.** Brasília. Presidência da República. Imprensa Oficial, 1995.

_____. **Avanços da Reforma na Administração Pública.(1995-1998) Cadernos Mare.** 1. 15. 1998.

MARINI, Caio. Gestão de Pessoas e a Abordagem do Governo Matricial: O papel das escolas de governo no alinhamento estratégico da arquitetura governamental. **ReRe – Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**. n. 2 Salvador, jun./jul./ago., 2005.

MARTINS, Herbert Gomes. **Estudo da trajetória das universidades corporativas no Brasil**. COPPE. UFRJ. Rio de Janeiro, 2004.

MARX, Karl. **O capital** (livro primeiro, volume II e livro terceiro, vol. III) Rio de Janeiro : Civilização Brasileira, 1975, 1980.

MATHESON, Alex. Consultor **Revista eletrônica sp.gov**. Disponível em www.revista.fundasp.sp.gov.br. Novembro de 2006. Acesso em 15/1/07.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MENDES, Sonia Regina. Mudança tecnológica, formação para o trabalho e o planejamento da educação. **Boletim técnico do Senac**. v. 21. maio/agosto, 1995.

NEWCOMER, Kathryn. A preparação dos gerentes públicos para o século XXI. **Revista do Serviço Público. ENAP**. Ano 50. n. 2. Brasília, 1999.

NISEMBAUM, Hugo. **Universidade corporativa**. Ser Humano. São Paulo, v. XXXII, n. 131, p. 40-41, abr. 1998.

NISKIER, Arnaldo. **A Educação na Virada do Século**. São Paulo: Ed. Expressão e Cultura, 2001.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. **A mudança difícil**: notas sobre reforma do Estado e recursos humanos. Rio de Janeiro, **RAP/FGV**, p. 61-88, 1999.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o Governo**. Como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Brasília: Ed. MH Comunicação, 1994.

PACHECO, Regina Sílvia. Política de Recursos Humanos Para a Reforma Gerencial: realizações 95-02. **Revista do Serviço público/RSP**. Ed. ENAP, n. 4, ano 53, 2002.

PIMENTA, Ignês Martins, **Universidade Corporativa e a Formação de Recursos Humanos na Empresa**: um estudo da experiência dos Correios do Brasil. Brasília, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Universidade de Brasília-UNB.

RAMOS, Marise Nogueira. A educação profissional pela Pedagogia das Competências: para além da superfície dos documentos oficiais. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 23, n. 80, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**; 3. ed. São Paulo/SP: Atlas, 1999.

SENGE, Peter et al. **A quinta disciplina**, Caderno de Campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. RJ: Qualitymark, 1995.

SERRA NEGRA, Carlos Alberto; SERRA NEGRA, Elizabete Marinho. **Manual de trabalhos monográficos de graduação, especialização, mestrado e doutorado**. São Paulo: Atlas, 2003.

SHIROMA, Eneida; CAMPOS, Roselane. Qualificação e reestruturação produtiva: um balanço das pesquisas em educação. **Educação & Sociedade**. Campinas, n. 61, p. 13–35, dez/1997.

TANNENBAUM, Arnold. **O controle na Organização**. Petrópolis: Vozes, p. 15-53, 1975.

TOHÁ, Carolina; SOLARI, Ricardo. A Modernização do Estado e a Gerência Pública. **ENAP. Revista do Serviço Público**. Ano 48, n. 3, 1997.

TRISTÃO, Gilberto. Gestão Estratégica Para a Excelência Organizacional de Órgãos Públicos. Redirecionamento Organizacional Pela Adequação Estrutural. In: V CONGRESSO INTERNACIONAL DA CLAD, **Anais...**, 2000.

VAZ, José Carlos. **Formação de Funcionários**. Instituto Polis, 1994. Disponível em: <www.federalismo.bndes.gov.br/dicas>. Acesso em 20/10/06.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. PAULA, Ana Paula. Paes de. Pop-management: pesquisa sobre as revistas populares de gestão no Brasil. In: ENCONTRO DA ANPAD (Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração), 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, 2002.

ANEXO

Roteiro de Entrevista

- i. No contexto de modernização organizacional do setor público, qual é o papel da universidade corporativa (UC) no desenvolvimento do funcionário público?
- ii. Tendo em vista a existência de escolas de governo, como a ENAP, assim como as universidades tradicionais, o que justifica a existência das universidades corporativas no setor público?
- iii. A modernização do setor de treinamento da organização não poderia evitar a implantação da UC? E qual é o papel do treinamento no desenvolvimento do funcionário público e na modernização das organizações públicas? Quais são as principais diferenças da UC em relação ao antigo modelo de treinamento e desenvolvimento?
- iv. Quais as particularidades da UC no setor público? Como ela influencia o objetivo do setor público que é o interesse comum?
- v. Em que medida a transferência de tecnologias gerenciais do setor privado para o setor público pode ser positivo para o alcance de resultados em âmbito público?
- vi. Por que aderir a esses modelos de gestão que surgem a todo o momento no setor privado? Qual foi a organização em que os Correios se inspirou para a implantação da UC?
- vii. Olhando para outras organizações públicas, que não estão no contexto de competitividade de mercado, como o Banco Central, existiria uma razão da existência da UC no setor público?
- viii. Em que medida a UC favorece os interesses da empresa, em termos de socialização organizacional e reprodução dos valores da organização?
- ix. Como surgiu a UC nos Correios? Cite as principais razões para sua criação. Que dificuldades de aceitação, implantação e operação UC, vinculados à natureza do setor público, ocorreram em sua empresa?
- x. Com a UC houve maior aproximação entre *stakeholders* (clientes, fornecedores, empregados, etc.) e os Correios, oferecendo uma melhoria da imagem da empresa?
- xi. O desenvolvimento de competências internas ganhou maior destaque com a criação da UC?

- xii. Em que medida as empresas estão assumindo maior influência na sociedade, agora inclusive, com a responsabilidade da educação?
- xiii. Como são avaliados os resultados? Existe algum instrumento de avaliação?
- xiv. A UC permitiu a maior difusão do conhecimento e autodesenvolvimento dos servidores de toda a organização?