

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL, GESTÃO DE PESSOAS E UNIVERSIDADE CORPORATIVA: O CASO UNIVERSIDADE VALER DA COMPANHIA VALE DO RIO DOCE

LUIZ ALEX SILVA SARAIVA

FUNCESI

lassaraiva@uol.com.br

MARA MOREIRA BENEVIDES

FACCI/FUNCESI

mara.benevides@cverd.com.br

RESUMO

Este estudo discute o papel das universidades corporativas como diferencial competitivo das organizações que adotam este modelo, considerando o caráter estratégico da Gestão de Pessoas na atualidade. O suporte teórico engloba conceitos de Estratégia Organizacional, Universidade Corporativa, Gestão por Competências, Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional. Metodologicamente, esta pesquisa foi conduzida por meio de uma estratégia qualitativa, na qual foram entrevistados com um roteiro semi-estruturado diversos profissionais envolvidos com o processo de concepção e de implementação da Universidade Corporativa Valer, da Companhia Vale do Rio Doce. Os resultados apontam a adequação do modelo à estratégia da organização, a gradativa sedimentação de vantagens competitivas, a existência da gestão do conhecimento, da gestão por competências e da aprendizagem organizacional nas práticas e princípios da organização, bem como a assunção de uma visão estratégica na Gestão de Pessoas. Conclui-se que a universidade corporativa, embora amplie e alinhe estrategicamente a Gestão de Pessoas, não pode ser considerada uma nova estratégia, tampouco uma nova forma de gerenciar profissionais em uma organização, pois isso depende dos pressupostos organizacionais numa perspectiva sistêmica e estratégica.

Palavras-chave: Estratégia Empresarial; Gestão de Pessoas; Universidade Corporativa.

ABSTRACT

This paper discusses the role of corporate universities as competitive differential to organization adopters of this model, considering actual strategic role of managing of employees. Theoretically, we discuss in details organizational strategy, competency management, knowledge management and organizational learning. Methodologically, this research can be characterized as qualitative, in which several employees evolved with conception and implementation of Valer Corporate University of Vale do Rio Doce Company, were interviewed. We used a semi structured model of interview, more adequate to our objectives. Main results show an adherence of model to organization strategy, de growing sedimentation of competitive advantages, the existence of knowledge management, as such as competencies management and organizational learning in practices and principles, as well the assumption of a strategic view in personnel management. We concluded that corporate university, although make personnel management become strategic, can not be considered a new strategy, neither a new way to manage professionals in an organization. This depends of organizational background in a systemic and strategic perspective.

Key-words: Business Strategy; Personnel Management; Corporate University.

INTRODUÇÃO

A gestão organizacional tem passado por inúmeras mudanças nos últimos anos não apenas por conta de alterações verificadas nos ambientes externo e interno, mas também devido ao imperativo metamórfico que parece afligir as organizações contemporâneas. O apelo à mudança é constante, e manter-se com as mesmas características parece ser uma receita de ameaça à existência por concorrentes mais adaptáveis ao ambiente. Por conta de tal instabilidade, assiste-se à disseminação de uma concepção organizacional renovada, que considera os elementos humanos o principal fator de competitividade. Como resposta, a estratégia empresarial tem tratado de questões como a Aprendizagem Organizacional, a Gestão por Competências e a Gestão do Conhecimento, por exemplo, como aspectos prioritários nessa nova lógica.

Como as organizações só existem formalmente, a adaptação da organização em termos de estrutura, processos, tecnologia e ambiente depende essencialmente dos indivíduos que a compõem. Assim, é cada vez mais visível o caráter estratégico da Gestão de Pessoas nas organizações atuais, pois agora são incorporados objetivamente os pressupostos organizacionais no tratamento dos empregados. Nesse quadro, o fortalecimento dessa área não se daria pelo genuíno reconhecimento do valor do ser humano nas organizações, mas em função da instrumentalidade produtiva. Em outras palavras, a atenção às questões humanas preserva como parâmetro a necessidade de alcance de resultados.

Em um contexto de ausência de soluções organizacionais indiscutíveis, investir nas pessoas se consolida como um diferencial competitivo para as organizações, o que justifica a projeção recente das ações de treinamento e desenvolvimento, ainda que não haja consenso entre os especialistas de que haja uma correlação irrefutável entre tais variáveis e o desempenho organizacional, conforme Milkovich e Boudreau (2000). A estas áreas cabe um papel estratégico à medida que desempenhos profissionais são potencializados para trazer à organização melhoria de performances individuais, incremento dos resultados, e excelência, elementos ligados às necessidades estratégicas da organização.

Como forma de otimizar os níveis de gerenciamento das pessoas e de suas potencialidades, ainda que não haja consenso entre os especialistas, um fenômeno recente no mundo organizacional tem sido o investimento na implantação de universidades corporativas, uma crença na sua promessa de resposta às necessidades de competitividade, excelência no desempenho e alinhamento estratégico, uma vez que esta é uma ferramenta para promover uma cultura de autodesenvolvimento, otimizar recursos destinados à capacitação das pessoas, orientar ou coordenar ações para a Gestão por Competências e a Gestão do Conhecimento, entre outros objetivos (MEISTER, 1999).

É possível ampliar o tradicional foco de discussões sobre as universidades corporativas como expressões da insatisfação das organizações com o formato tradicional dos conteúdos e didáticas de ensino tanto dos cursos superiores em nível de graduação e pós-graduação, quanto com os cursos de treinamento empresarial existentes no mercado, ainda que, como colocam Pfeffer e Fong (2003) e Blass (2001), as universidades corporativas não sejam universidades no sentido estrito do termo. Mas muitas perguntas se apresentam a respeito de tais iniciativas: As mudanças trazidas com as universidades corporativas na Gestão de Pessoas estão realmente relacionadas à estratégia organizacional? A universidade corporativa é percebida, em si, como geradora de diferencial competitivo para a organização? Os princípios e práticas vigentes alinham-se com a Gestão do Conhecimento, com a Gestão por Competências, e com a Aprendizagem Organizacional? Por fim, a Gestão de Pessoas nesse processo assume de fato um papel estratégico? Estas foram as questões que direcionaram este estudo, que descreve e analisa a concepção e a implantação da Universidade Corporativa Valer, da Companhia Vale do Rio Doce – CVRD, visando compreender de que forma pode representar um diferencial competitivo para esta organização.

Para tratar dos aspectos levantados, além desta introdução, este trabalho estrutura-se em quatro partes. Na primeira delas, discutem-se a Estratégia Empresarial e suas características, a Aprendizagem Organizacional, as Universidades

Corporativas e o seu caráter estratégico. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos usados na construção do estudo e caracterizada a organização. Na terceira parte, as entrevistas são analisadas especialmente no que se refere à modernização das concepções e práticas da organização analisada com a implantação da universidade corporativa, o que precede as considerações finais do estudo.

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O acirramento da competição organizacional em nível local, regional e global tem tornado as discussões sobre estratégia necessárias e abundantes. Compreender a estratégia num contexto de decisões e ações necessárias para a obtenção dos resultados mais satisfatórios se tornou um ditame da atualidade. Ainda que em muitos casos esta discussão seja superficial, e o termo seja usado ao mesmo tempo para traduzir expectativas e anseios, prescrições, a perplexidade dos atores diante das mudanças (ALBUQUERQUE, 2002), Porter (1991) afirma que qualquer atuação empresarial baseia-se em uma estratégia, explícita ou implícita. O desenvolvimento de uma estratégia competitiva descreve a forma de competição adotada pela organização, de forma a direcionar seus componentes para alcançar os objetivos pretendidos.

Ao longo do tempo, a concepção de estratégia passou por uma evolução, sendo encarada de forma distinta por diversos autores. Cada definição conferiu interpretações diferentes, e em geral não conflitantes à estratégia, ainda que não haja uma concepção ampla o suficiente para englobar todos os seus múltiplos significados. Não obstante a diversidade de abordagens, em linhas gerais a estratégia corporativa traduz o padrão de decisões de uma organização, o que caracteriza seus propósitos e define a forma e a abrangência das medidas que precisam ser tomadas para a consecução dos objetivos, a configuração organizacional e o papel que pretende desempenhar para seus *stakeholders* (ANDREWS, 2001).

Em função das mudanças constantes e em todos os sentidos que têm sido vivenciadas no meio organizacional, atualmente cabe à estratégia adotar novo posicionamento, em que a revolução

deve ser a verdadeira estratégia, que precisa se apoiar de forma articulada na idéia de futuro e em novas formas para alcançar o sucesso em condições incertas. As estratégias organizacionais tomadas de forma isolada parecem não estar respondendo aos complexos e contínuos desafios contemporâneos, o que demanda das organizações a incorporação de novas concepções para incrementar seu desempenho, como a Aprendizagem Organizacional (MOORE, 1997).

Organizações inseridas num contexto de intensa competitividade e mutação consideram crescentemente as pessoas como seu recurso mais valioso para alcançar desempenho e resultados satisfatórios, conforme já colocado. De acordo com Senge (1990, p.12) “as melhores organizações do futuro são aquelas que descobrirão como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização”. A aprendizagem pode ser compreendida em três níveis: no nível individual, no nível do grupo e no nível da organização. Segundo este autor, a aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional; porém não é possível que a organização aprenda sem que seus membros o façam, o que torna complexo o empreendimento da aprendizagem em uma organização.

Como em uma organização que aprende (*learning organization*), um dos principais fundamentos é aprender a aprender, Garvin (1993) sustenta que a aprendizagem organizacional se dá a partir da resolução sistemática de problemas, da experimentação de novas abordagens, da aprendizagem a partir da experiência e história passada, da aprendizagem a partir de experiências de outros e *best practices* e da transferência do conhecimento em toda (e por toda) a organização. Nesse sentido, a existência de organizações que efetivamente aprendam depende de diretrizes, mudanças comportamentais e de comprometimento gerencial. Criar uma organização que tenha uma cultura de aprendizagem contínua requer, principalmente, converter conhecimento individual em recurso disponível para toda a organização (GDIKIAN e SILVA, 2002; MOORE, 1997).

Com relação à questão da conversão do conhecimento, deve ser considerado que, embora seja estratégica e empresarialmente justificada tal prática

ca, não se trata de um processo natural de adesão dos indivíduos que possuem o conhecimento, como apontam Pimenta (1998), ao estudar os setores têxtil e automobilístico e Lage (2003), ao tratar do setor de mineração. A decodificação do conhecimento tácito em padrões explícitos, úteis e disseminados na organização, passa por um processo de apropriação, o que caracterizaria uma espécie de mais-valia intelectual. Assim, muita atenção deve ser dada a esse pretensamente neutro – e apenas profissionalmente motivado – posicionamento das organizações, pois ele, no fundo, esconde o que realmente pretende, como alertam Saraiva et al. (2001) e Freddo (1994).

Além de ser uma questão de reposicionamento da organização, a Aprendizagem Organizacional também diz respeito à operacionalização de procedimentos ligados a estas concepções renovadas. Alperstedt (2001) destaca algumas formas de aprendizagem utilizadas para prover desenvolvimento da organização: a) introdução de novas tecnologias. O esforço para a incorporação de inovações tecnológicas permite que se aprenda com o novo, o que pode se disseminar e constituir uma nova forma de atuação organizacional; b) busca de conhecimentos externos. Ocorre principalmente com a formação de parcerias com outras organizações com fins estratégicos, que vão proporcionar acesso a conhecimentos indisponíveis internamente; c) experiência propriamente dita. A experiência cotidiana na organização faz com que os indivíduos acumulem conhecimento e alternativas para reagir a situações semelhantes a outras ocorridas no passado; d) recrutamento e seleção. A organização procura atrair indivíduos que possam adicionar conteúdos à reserva de conhecimentos e habilidades existentes em seus quadros; e) análise de desempenho. Além da contínua busca por ferramentas de avaliação mais confiáveis, a observação dos índices de avaliação indica a necessidade de manutenção ou mudança nos processos vigentes; f) treinamento e desenvolvimento dos empregados. Tanto no nível individual quanto no grupal, as organizações desenvolvem habilidades técnicas, humanas e conceituais para o incremento da produtividade

Especificamente com o objetivo de instalar uma cultura de que a organização aprenda é que se inserem as ações levadas a cabo pelas organizações para institucionalizar as Universidades

Corporativas (PEAK, 1997; PIETRKOWSKI, 2001). Sob o argumento básico de desenvolvimento da qualidade dos profissionais de uma organização – ainda que este processo não seja recente, apenas intensificado nos últimos anos (EDDY e KELLOW, 1977) – as universidades corporativas vêm sendo amplamente implantadas pelas organizações, de forma a direcioná-las para o aprendizado, o que gradativamente se torna uma realidade – ainda que este aprendizado seja de orientação mais pragmática, voltada mais para aspectos técnicos e instrumentais, diferente, portanto, da essência do conhecimento científico. À medida que o comprometimento das organizações com o desenvolvimento dos seus empregados se solidifica, revela vantagens competitivas sustentáveis, o que torna a Universidade Corporativa uma ferramenta eficaz de alinhamento e desenvolvimento de talentos para as estratégias empresariais (EBOLI, 2002), conforme será detalhado a seguir.

AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E A GESTÃO DE PESSOAS

Um dos meios que têm se mostrado mais efetivos para a adaptação das organizações às demandas contemporâneas tem sido a adoção de sistemas de educação e aprendizagem estratégica, condição para o desenvolvimento de potenciais e talentos. A percepção que se tem nas organizações é a de que para acompanhar a rápida disseminação de informações e renovação do conhecimento, e necessário adquirir novos conhecimentos e renovar os já existentes, o que resulta em proatividade – ainda que técnica e limitada às dimensões do cargo – para encarar as mudanças do ambiente externo. As Universidades Corporativas têm se apresentado como uma opção viável nessa linha de raciocínio, em virtude da sua capacidade de desenvolvimento das pessoas e dos negócios (PIETRYKOWSKI, 2001) de forma coerente com os objetivos da organização. Constituem uma iniciativa multifacetada e flexível “para o desenvolvimento e educação de funcionários, consumidores e fornecedores para atender as necessidades de negócios” (MEISTER, 1999, p.23).

O caráter estratégico do conhecimento pode ser obscurecido por preocupações de ordem tática ou operacional, como por exemplo não estimular a educação profissional para não “super qualificar”

os empregados (porque isso elevaria, e poderia frustrar as suas expectativas) ou para não correr o risco de perdê-los para os concorrentes que se dispõem a oferecer condições para que o potencial se converta em competências profissionais (ROESNER e WALESH, 1998; LANDAU, 2000). Mais do que uma questão apenas ligada à remuneração, a aprendizagem organizacional trata-se do quanto às organizações estão preparadas para serem estruturalmente flexíveis, receptivas e desafiadoras aos profissionais que elas mesmas estimulam e capacitam. Treinar empregados para deixá-los fazendo as mesmas coisas e em nada usando seus novos conhecimentos é uma receita inequívoca para conseguir desmotivação, descomprometimento e ilegitimidade nas ações de desenvolvimento das pessoas.

Para Meister (1999), a criação de um ambiente em que o aprendizado seja permanente é a principal função de uma Universidade Corporativa. De acordo com Eboli (2002), seu principal objetivo é desenvolver talentos nas competências organizacionais e humanas consideradas críticas para o sucesso e a competitividade do negócio; portanto o desenvolvimento das competências essenciais deve ser e tem sido encarado pelas organizações como pressuposto básico para sustentabilidade empresarial no mercado. Criar uma cultura de aprendizagem em uma organização a partir das Universidades Corporativas requer que as organizações identifiquem o que é essencial a ser aprendido, com especial atenção à Gestão por Competências, para garantir que o processo de aprendizagem seja contínuo e alinhado com suas necessidades (MEISTER, 1999). É também necessário que o conhecimento existente seja sistematizado para abrir os canais do aprendizado e ampliar as possibilidades de geração, guarda, manutenção e disseminação, conforme Gold, Malhotra e Segars (2001), o que remete à necessidade de detalhar tais conceitos.

O conceito de competência e sua aplicação no ambiente dos negócios, tem influenciado as ações da área de Gestão de Pessoas de muitas organizações, ainda que seja compreendido de forma diferenciada. Para uma linha de autores, competência corresponde a um conjunto de características básicas que permitem que uma pessoa tenha um desempenho superior no trabalho. Outra vertente amplia esta visão, focando a entrega, os resultados, a realização das pessoas, adicionando valor

ao negócio (PIETRYKOWSKI, 2001). As pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização. Tal visão não se restringe ao nível individual, pois pode ser aplicada também à equipe de trabalho e à organização como um todo. Para Zarifian (2001), a dimensão da equipe no processo produtivo não deve ser desconsiderada; uma competência pode ser atribuída tanto ao indivíduo quanto ao grupo. Prahalad e Hamel (1995, p.229) tratam do nível organizacional, referindo-se à competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização; as competências essenciais (*core competences*) são habilidades e tecnologias que permitem a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes.

Diversas organizações têm adotado a Gestão por Competências, objetivando planejar, selecionar e desenvolver o que puder agregar valor ao negócio, pois perceberam a necessidade de mudar seus esforços de treinamento e educação corporativa – voltados para o desenvolvimento de qualificações isoladas – para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, em que os empregados aprendam uns com os outros e compartilhem inovações e melhores práticas para solucionar problemas e promover melhorias nos processos (EBOLI, 2002). A Gestão de Pessoas por Competências, que envolve o mapeamento e desenvolvimento do conhecimento dos empregados, é um dos pressupostos da Universidade Corporativa, já que potencializa ações de desenvolvimento para fortalecer as competências necessárias para viabilizar estratégias e prover a empresa de diferenciais sustentáveis (CORPORATE, 2000). Outro pilar de sustentação das Universidades Corporativas é a Gestão do Conhecimento¹, uma abordagem com crescente reconhecimento. A vantagem competitiva no atual contexto de negócios é o conhecimento que uma empresa detém sobre determinado processo ou produto, e as demais não, ou como define Campos e Barbosa (2001, p.1), “não há vantagem competitiva sustentável senão através do que a empresa *sabe*, como consegue *utilizar* o que sabe e a rapidez com que *aprende* algo novo”².

Ações relacionadas à criação e transferência de conhecimento devem estar comprometidas com o desenvolvimento das competências estratégicas

definidas pela empresa. A natureza do conhecimento agregado às competências é decisiva para a sustentabilidade da vantagem competitiva conferida por tal competência (OLIVEIRA JR., 2001). Para Meister (1999), a mudança de paradigma trazida pelas universidades corporativas diz respeito a uma mudança de foco na visão da área de treinamento e desenvolvimento, na qual o treinamento, tomado individualmente, é substituído pelo desenvolvimento da capacidade de aprendizado da organização. Nesse sentido, os cursos presenciais, baseados em salas de aula e presença física dos alunos, são associados a uma variedade de iniciativas que adicionam recursos tecnológicos, *benchmarking*, criação de comunidades, visando proporcionar um ambiente de aprendizado contínuo, recíproco e coletivo. O corpo docente também é diferente do presente nos modelos tradicionais, contando com gestores de equipes, que assumem o papel de desenvolvedor, mentor e/ou *coaching*³. As mudanças trazidas pela Universidade Corporativa em relação aos antigos centros de treinamento podem ainda ser percebida em diversos aspectos (Meister, 1999):

- Local. Aprendizagem disponível sempre que solicitada, em qualquer lugar e a qualquer hora, por meios que não dependem necessariamente de uma estrutura física.
- Objetivo Básico. Substitui-se a visão da atualização de qualificações pelo desenvolvimento de competências básicas para a solução de problemas.
- Metodologia Predominante. Enquanto aprendia-se ouvindo, agora se aprende agindo.
- Público-Alvo. Ao contrário do treinamento planejado apenas para os empregados, envolve toda a cadeia de valor no processo de aprendizagem (incluindo clientes e fornecedores).
- Freqüência. Migra-se dos eventos únicos, para um processo contínuo de aprendizagem, em que cada evento integra um plano maior para a formação das competências necessárias.

Neste novo cenário, a conclusão dos cursos perde a importância e dá lugar ao aprendizado – o que significa dizer que o processo é mais importante que o produto. Um grande efeito desta mudança é a migração da responsabilidade pela aprendiza-

gem, que é transferida da área de treinamento e desenvolvimento para os gerentes, que precisam estimular e monitorar suas equipes e seu desenvolvimento educacional continuado, e também para cada empregado, que se torna co-responsável pelo seu processo de desenvolvimento (MOORE, 1997). A avaliação dos resultados também significa evoluir, no sentido de substituir os indicadores relacionados à quantidade (número de dias ou horas de treinamento) por parâmetros ligados à compreensão do investimento em educação em relação à estratégia empresarial, como forma de analisar os efeitos das ações da Universidade Corporativa nos resultados do negócio.

Os objetivos das universidades corporativas podem ser amplos, ou focados em estratégias mais específicas de desenvolvimento, mas é imprescindível destacar que, não obstante a amplitude de propósitos, as Universidades Corporativas não são panacéias, nem vão mudar a filosofia de educação corporativa se não houver comprometimento e disposição efetivos para novos comportamentos, pois apesar de diferentes em alguns aspectos, buscam transformar a organização em “uma instituição em que o aprendizado seja permanente” (MEISTER, 1999, p.30).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho se propôs a analisar a Universidade Corporativa como fator de diferenciação competitiva, utilizando o como objeto de estudo a Universidade Corporativa Valer, da Companhia Vale do Rio Doce. As questões de pesquisa que estruturaram este trabalho foram as seguintes: As mudanças trazidas com as universidades corporativas na Gestão de Pessoas estão realmente relacionadas à estratégia organizacional? A universidade corporativa é percebida, em si, como geradora de diferencial competitivo para a organização? Os princípios e práticas vigentes alinham-se com a Gestão do Conhecimento, com a Gestão por Competências, e com a Aprendizagem Organizacional? A Gestão de Pessoas nesse processo assume de fato um papel estratégico? A realização deste trabalho envolveu pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevistas semi-estruturadas e análise dos dados coletados. As pesquisas podem ser classificadas de várias formas, segundo critérios diversos, que adotam dife-

rentes pontos de vista. Para o caso em questão, a quantificação de dados não seria apropriada para lidar com a natureza das questões propostas. Fez-se necessária uma análise mais aprofundada das questões relativas ao objeto de estudo, de forma a obter dados relevantes para o interesse da pesquisa. Justifica-se, então, a opção por uma estratégia qualitativa de abordagem.

O universo da pesquisa foi composto pelos empregados da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) envolvidos na concepção, desenvolvimento e implantação da Universidade Corporativa Vale, uma vez que as informações referentes à visão, missão, objetivos e alinhamento estratégico ainda não estão difundidas para toda a organização de forma a ampliar o universo. Este equipe foi composta inicialmente de 13 profissionais atuantes na Gerência Geral de Desenvolvimento de Recursos Humanos e nas Gerências dos Núcleos Regionais distribuídas nos estados em que a empresa atua. Atualmente, este grupo conta com aproximadamente 50 pessoas, considerando que algumas foram substituídas e outras integradas. Para o direcionamento das questões acerca dos objetivos identificados, optou-se por entrevistar as pessoas que estão no processo desde a sua concepção, pois de acordo com Goldenberg (2000), eles se encontram no alto da hierarquia de credibilidade, por conhecerem o processo desde o princípio. O número restrito de entrevistados pode ser considerado uma limitação para o trabalho, ainda que estudos qualitativos estejam mais preocupados com a questão do significado, do que com a representatividade estatística da amostra.

O procedimento adotado para a execução da pesquisa foi o estudo de caso, indicado quando se deseja aprofundar analiticamente a observação de uma determinada organização. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, foi necessário utilizar ao mesmo tempo dois procedimentos metodológicos na coleta dos dados: análise documental e entrevistas estruturadas. A análise documental foi realizada durante todo o período de realização deste trabalho, por meio da consulta aos materiais formais produzidos pela organização, tanto para divulgação, quanto para treinamento dos profissionais envolvidos: portal na intranet, manuais, tutorial, apostilas e apresentações em power point. A segunda

fase da coleta de dados foi executada por meio de realização de entrevistas semi-estruturadas com os profissionais da organização envolvidos com a concepção, desenvolvimento e implementação da Vale.

As entrevistas, conduzidas com a orientação de um roteiro, gravadas em fita magnética e posteriormente reproduzidas, classificadas e analisadas, foram validadas e otimizadas metodologicamente porque foi feito um teste piloto com o instrumento de pesquisa para verificar sua pertinência e aderência ao tema tratado. Posteriormente as entrevistas foram levadas a cabo. Face à grande dispersão geográfica dos entrevistados, apenas dois depoimentos foram coletados pessoalmente, sendo os demais foram realizadas por telefone, mediante o recurso de viva-voz para possibilitar as gravações. A orientação adotada na interação com os entrevistados foi a de interferir o mínimo possível, deixando que suas próprias interpretações emergissem à medida que as questões eram colocadas.

Considerando as observações de Minayo (1992), para compreender o significado dos dados coletados, responder às questões de pesquisa e ampliar o conhecimento existente sobre as universidades corporativas, a análise das entrevistas procurou, a partir das similaridades dos significados atribuídos pelos entrevistados, criar categorias de análise, usando, para isso, a técnica da análise de conteúdos. Optamos, em razão do caráter multifacetado do assunto em foco, abstermo-nos de quantificar a frequência de aparição de características no conteúdo da mensagem para concentrarmos-nos, procurando descobrir à luz da teoria o que “está por trás dos conteúdos manifestos” (GOMES, 1994, p.74).

Trabalhamos analiticamente tendo como unidade de registro o *tema* (universidade corporativa na ótica de cada um dos entrevistados), não apenas por ser uma das modalidades mais comuns da análise, mas pela possibilidade de associá-la sem maiores dificuldades à unidade de contexto da realidade da CVRD e do alinhamento estratégico da Gestão de Pessoas nesta organização. Para o tratamento dos dados obtidos, optamos por não quantificar a ocorrência de palavras, expressões ou frases porque a unidade de registro é ampla e com-

plexa, e também para evitar uma interpretação superficial de texto sem articulá-la às práticas organizacionais; deve ser ressaltado, contudo, a preocupação metodológica de que é necessário não perder de vista a ligação dos dados com a teoria sobre cada tópico.

A análise dos dados, que relacionou os diferentes depoimentos obtidos às questões propostas, procurou compreender o significado das informações e opiniões expressas. Os depoimentos dos entrevistados serviram de base para a interpretação e compreensão de fatos relevantes ao alcance dos objetivos deste estudo. A análise não pretendeu fazer relações entre o caso analisado e outros casos análogos existentes no mercado. Sendo assim, generalizações e extrapolações foram evitadas, de forma a manter as conclusões no nível do caso específico em estudo, ainda que seja possível fazer transposições analíticas mais amplas sobre o papel das Universidades Corporativas na Estratégia Empresarial.

As universidades corporativas podem representar um diferencial estratégico para as organizações que adotam este modelo, o que a análise do caso da Universidade Corporativa Valer pretende demonstrar. A empresa selecionada para o estudo em questão, tem passado por diversas transformações de caráter estrutural, financeiro e produtivo, como resultado de grandes processos em que está envolvida. Dentre estes processos, podemos destacar a privatização de seu capital social ocorrida em 1997 e o redirecionamento das atividades produtivas, conforme detalhamento a seguir.

A UNIVERSIDADE CORPORATIVA VALER DA COMPANHIA VALE DO RIO DO DOCE

Com o intuito de explorar as jazidas de minério de ferro do Quadrilátero Ferrífero de Minas Gerais, a Companhia Vale do Rio Doce foi fundada em 1942. Empresa estatal até então, em 7 de maio de 1997 a CVRD foi privatizada, sendo adquirida pelo Consórcio Brasil, transformando-se, ao longo do tempo, na maior mineradora diversificada das Américas e maior prestadora de serviços de logística do Brasil, além de participar do setor de geração de energia elétrica.

A estrutura do Departamento de Recursos Humanos⁴ da Companhia Vale do Rio Doce conta

com quatro gerências gerais: desenvolvimento de pessoas, gestão de RH, relações trabalhistas e administração de RH. A estrutura é híbrida, envolvendo subordinação matricial e funcional. Subordinados à administração de RH estão os oito núcleos regionais, que são gerências que desenvolvem atividades em todos os subsistemas, com orientação das quatro gerências gerais. Esta estrutura está vigente desde novembro de 2002. Nos núcleos regionais estão estruturadas as áreas de administração de pessoal (responsável por remuneração, benefícios, folha de pagamento, estrutura orgânica etc.), relações trabalhistas e desenvolvimento (assume treinamento, desenvolvimento recrutamento e seleção, carreiras e sucessões, programas de formação, programas de qualidade de vida, etc.) As diretrizes para cada uma destas atividades são, portanto, definidas tanto pela gerência geral de Administração de RH quanto pelas demais gerências responsáveis pelos processos. Este departamento tem participação fundamental na condução da estratégia de crescimento e de criação de valor para a Companhia. Tem o papel de descobrir, desenvolver e reter os talentos da empresa, criando um ambiente organizacional desafiador e estimulador para todos os seus empregados. Localizado no Rio de Janeiro, é responsável, no âmbito corporativo, pelo estabelecimento de políticas de referentes ao desenvolvimento gerencial, à educação e treinamento, ao planejamento de carreiras e sucessões, ao recrutamento e seleção, ao programa de estágio e *trainee*, aos benefícios, à informação gerencial de RH, às relações trabalhistas, à segurança e medicina do trabalho, à gestão de mudança, à qualidade de vida e à administração de pessoal.

A Universidade Corporativa Valer, implantada recentemente na CVRD, é uma nova visão de desenvolvimento de pessoas e tem como base estrutural a sua vinculação às estratégias da empresa, ou seja, o conjunto de competências da Valer foi criado em consonância com a estratégia organizacional. O objetivo é desenvolver competências essenciais determinantes do sucesso na condução dos negócios da empresa. O foco do aprendizado é o organizacional, fortalecendo a cultura corporativa e não apenas o conhecimento individual. Os empregados dos grupos estratégicos são avaliados nas competências organizacionais e técnicas e o seu plano de desenvolvimento, elabo-

rado a partir dos *gaps* existentes e os empregados dos grupos administrativos/operacionais tem o seu PDE – Plano de Desenvolvimento do Empregado – elaborado de acordo com as necessidades da sua função, para alcançar as metas da empresa, através da cultura de aprendizagem contínua e resultado contínuo. São objetivos da Valer a integração das ações de desenvolvimento da CVRD, formando comunidades de aprendizagem e criando condições para que o conhecimento seja compartilhado; a avaliação, formação, o desenvolvimento e a retenção dos Recursos Humanos; a criação de condições para a educação contínua; a promoção de um estado de prontidão para a aprendizagem e o autodesenvolvimento; a identificação de conhecimentos estratégicos para os quais devam ser desenvolvidas ações específicas; e a uniformização de ações de desenvolvimento dos empregados, de forma a garantir o alinhamento dessas ações com as diretrizes estratégicas da corporação, para a otimização do resultado (CVRD, 2003).

A visão da Valer para 2010 consiste em consolidar a cultura de desenvolvimento de pessoas em toda a organização. Com base nos objetivos citados, são esperados os seguintes resultados: a) participação dos empregados na implementação e consolidação do modelo, como agentes ativos de todo o processo de autodesenvolvimento; b) desenvolvimento da autonomia para a busca de conhecimento, dentro do oferecido na universidade, para o alcance de resultados para a empresa e garantia da empregabilidade; c) padronização dos métodos e ações de desenvolvimento utilizados em toda a empresa, para promover alinhamento das ações para garantir maior eficácia; d) ser reconhecida como uma estrutura que proporcionou à empresa atingir os seus objetivos e metas de médio prazo; e) ter as lideranças da CVRD envolvidas com a educação corporativa, e atuantes no desenvolvimento das pessoas; f) promoção de mudança de paradigmas na área de RH, pois com a Universidade Corporativa amplia-se a abordagem de treinamento para aprendizagem; g) disponibilização de conhecimento e oportunidades de desenvolvimento a qualquer hora e lugar, para a transformação da CVRD numa organização do aprendizado; h) disseminação da mudança cultural que a Valer está se propondo a fazer dentro da organização, para todos os empregados. A figura 1 explicita o modelo

de competências adotado na Universidade Corporativa Valer.

Figura 1 – Modelo de Competências da Universidade Corporativa Valer

Competências Essenciais	Conhecimentos, habilidades e comportamentos que precisam ser adquiridos e desenvolvidos por todos os empregados, no âmbito individual, para que a CVRD tenha sucesso em seus objetivos estratégicos. São elas: geração de valor, inovação, comunicação, negociação, foco no cliente, autodesenvolvimento e trabalho em equipe.
Competências Gerenciais	Requeridas para o exercício de liderança, de forma a garantir o foco estratégico da organização, como planejamento e orientação estratégica, gestão de negócios, gestão e formação de pessoas, capacidade empreendedora, senso de urgência e representatividade institucional.
Competências de Supervisão	Requeridas para o exercício da liderança no nível operacional, garantindo o alinhamento das operações às estratégias da organização: liderança de equipes, desenvolvimento de pessoas, influência, capacidade de decisão e controle de processos.
Competências Técnicas	Conhecimentos críticos, comuns a mais de um grupo de indivíduos, podendo variar de complexidade, que precisam ser constantemente desenvolvidos e atualizados. As competências técnicas podem ser classificadas como gerenciais, específicas e comuns aos processos.

FONTE – CVRD (2003).

As ações de Recrutamento, Seleção, Retenção e Desenvolvimento de Pessoas passam, necessariamente, pela Valer, pois tais competências foram mapeadas com apoio de vários segmentos da organização, validadas pelas diretorias e gerências gerais, e são norteadoras de todos os subsistemas de Recursos Humanos. A Universidade Corporativa fornece à Gestão de

Pessoas e à CVRD como um todo um escopo de competências a serem adquiridas e desenvolvidas, em coerência com os objetivos estratégicos e os rumos do negócio.

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A partir da análise do material institucional da Valer e das entrevistas realizadas, foi possível identificar e sistematizar as principais idéias do empreendimento. Nesta seção serão abordados estes eixos analíticos, complementados com depoimentos dos entrevistados que ilustram as observações e análises.

Alinhamento das Mudanças trazidas pela Universidade Corporativa na Gestão de Pessoas relacionam-se à Estratégia Organizacional?

A CVRD é uma empresa que tem passado por diversas transformações em seus processos, negócios e práticas de gestão. Principalmente após a privatização, ocorrida em abril de 1997, a empresa tem sofrido um redirecionamento de suas atividades produtivas, focando o crescimento, a atuação em mercados globais, a geração de valor e a competitividade, o que culminou, em novembro de 2001, na reorganização da diretoria de Recursos Humanos. Por se tratar de uma empresa de grande porte e ampla dispersão geográfica, as ações dessa área eram descentralizadas e orientadas para as necessidades específicas de cada unidade de negócio, sem uma integração que proporcionasse otimização nos resultados. Além da necessidade de unificar a área, cabia a esta diretoria adotar modelos e práticas de gestão que projetassem a CVRD em um mercado de competição global.

A Valer foi desenvolvida a partir das experiências dos envolvidos na sua concepção, aliadas ao conhecimento e estudo de práticas de universidades corporativas já existentes no mercado. A equipe de concepção e desenvolvimento contou com profissionais recrutados no mercado, com experiência anterior de implantação de universidades corporativas e profissionais que já atuavam na CVRD com desenvolvimento de pessoas. A empresa optou por desenhar todo o modelo da Universidade Corporativa internamente, embora tivesse opção de adquirir um modelo pronto de uma consultoria externa. Esta postura refletiu a necessidade de criar uma ferramenta que pudesse se sus-

tentar junto aos usuários, através da criação de uma identidade organizacional. A equipe à frente do projeto foi formada por profissionais lotados em todas as unidades, refletindo a necessidade de construção de um empreendimento que pudesse, ao mesmo tempo, constituir um elemento unificador e atender às especificidades de cada área.

Algumas empresas de consultoria foram envolvidas no processo, tanto para dar suporte no desenvolvimento de softwares, como para auxiliar no desenvolvimento do modelo de competências, porém, sua atuação foi essencialmente orientadora, sendo preservada a concepção para os próprios membros da CVRD. A Valer apresenta um diferencial em relação às demais universidades corporativas do mercado, que é o mapeamento de competências técnicas. Mapear competências técnicas em uma empresa se constitui uma atividade extremamente complexa, em virtude da grande diversidade de atividades relacionadas. Para mapear competências técnicas e oferecer ações de desenvolvimento dessas competências, os profissionais de Recursos Humanos, juntamente com os técnicos de cada área, realizaram levantamentos detalhados dos conhecimentos técnicos ligados a cada área de negócio. Isso permitiu que gerentes e técnicos das áreas fossem envolvidos desde o início, com o intuito de possibilitar desde a concepção, a perspectiva da educação continuada.

Os Princípios e Práticas vigentes alinham-se com a Gestão do Conhecimento, com a Gestão por Competências, e com a Aprendizagem Organizacional?

Os princípios de educação continuada adotados pela Universidade Corporativa Valer desde a sua fundação alinham-se com os pressupostos teóricos de uma universidade corporativa. As ações e programas educacionais são concebidos com base na identificação de competências críticas (empresariais e humanas). A Valer proporciona à CVRD ferramentas e subsídios para atingir seus objetivos de desempenho e competitividade, através da capacitação e desenvolvimento dos empregados. Os empregados do grupo estratégico previamente identificados por meio dos planos de desenvolvimento, por exemplo, têm acesso a programas de qualificação profissional em nível de pós-graduação, MBA e mestrado, realizando parcerias

com instituições de ensino superior.

No que diz respeito à gestão do conhecimento, foi criado um ambiente propício à aprendizagem, tendo sido utilizado tanto um *software* específico para o mapeamento ambiental, quanto inúmeras práticas inovadoras como comunidades de aprendizagem, dicas e *experts*, de forma a estimular o compartilhamento de conhecimentos e troca de experiências. Para implantação da Universidade Corporativa, foi necessário adquirir recursos de *hardware* e *software* capazes de suportar os sistemas necessários para a Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento. A Valer oferece aos empregados opções variadas de desenvolvimento, envolvendo cursos presenciais e à distância, comunidades de aprendizagem, vídeos, leitura de livros, consulta a websites, dicas, manuais e outras formas de desenvolvimento, de forma que os empregados tenham múltiplas oportunidades de aprendizagem, utilizando-se do conceito de aprendizagem a qualquer hora (*anytime*), em qualquer lugar (*anywhere*). Entre as primeiras ações de desenvolvimento oferecidas pela Valer para o público gerencial destacam-se o *coaching* e o desenvolvimento de habilidades de supervisão, para que líderes e gestores se responsabilizem pelo próprio processo de aprendizagem e de suas equipes.

As competências são consideradas especialmente no que se refere à avaliação, que se dá a partir de competências previamente identificadas como essenciais à organização. O sistema apresenta a descrição de cada uma das competências, o nível de proficiência requerido para cada cargo e o detalhamento de cada um dos possíveis níveis de progressão. Através da avaliação, são identificados os *gaps* e elaborados os planos de desenvolvimento dos empregados, que subsidiarão a aquisição/disponibilização de ações de padronizadas. Os membros da CVRD são diretamente responsáveis pela gestão do seu desenvolvimento. A empresa continua investindo em treinamento, desenvolvimento e capacitação, porém cabe a eles buscar seu próprio desenvolvimento com autonomia e prontidão, de maneira a proporcionar diferencial competitivo para a organização.

A Universidade Corporativa é percebida, em si, como Geradora de Diferencial Competitivo para a Organização?

Um dos grandes desafios da CVRD para os próximos anos diz respeito à equiparação do seu valor de mercado com o de seus concorrentes internacionais. Para tanto, a empresa direcionou a sua estratégia para dobrar o seu valor de mercado até o ano de 2010, de forma a garantir a sobrevivência de sua marca e evitar uma incorporação, tão comum na atualidade. Nessa perspectiva, ações voltadas para o redirecionamento de suas atividades produtivas, aliadas à aquisição e incorporação de outras mineradoras brasileiras, foram algumas das medidas tomadas para garantir a CVRD competitiva no mercado global.

O modelo de governança corporativa, lançado em 2001, traduz a expressão máxima das diretrizes da empresa rumo aos seus objetivos estratégicos. A geração de valor se tornou a tônica da estratégia da empresa, e a centralização de atividades como suprimentos, tecnologia da informação e Recursos Humanos, objetivam total alinhamento da organização com este modelo de governança. A Universidade Corporativa surgiu nesse momento como uma opção capaz de oferecer para a empresa as respostas necessárias no sentido de padronizar as ações de desenvolvimento dos empregados, otimizá-las, e, ao mesmo tempo, ligá-las diretamente à estratégia do negócio.

A valorização no mercado depende, entre outras coisas, da aceitação e consolidação da marca CVRD, cada vez mais como uma empresa moderna, inovadora, que utiliza práticas de gestão de ponta. Todo o sistema de avaliação de competências e de desenvolvimento dos empregados está baseado em quatro pilares estratégicos definidos na concepção da Universidade Corporativa. Esses pilares foram elaborados com base em pesquisa nos materiais institucionais, ligados ao plano de governança corporativa. Depois da elaboração, estes pilares foram submetidos à aprovação e validação em diversas instâncias do corpo diretivo da organização. Os pilares estratégicos são as bases da Valer, e representam as competências empresariais que sustentam a CVRD frente a seus clientes e acionistas, e que constituem o seu diferencial competitivo.

A Gestão de Pessoas nesse Processo assume de fato um Papel Estratégico?

A área de Recursos Humanos da CVRD está se configurando como uma unidade de negócio, assim como as áreas de mineração, logística, energia etc. A adoção de práticas de Gestão de Pessoas alinhadas com uma empresa moderna e direcionada à expansão e ao desenvolvimento carece de uma reconfiguração do papel de Recursos Humanos dentro da organização. A centralização das diretrizes e decisões no que diz respeito à Gestão de Pessoas está reordenando também o papel dos profissionais da área. A implantação da Universidade Corporativa redireciona a gestão do desenvolvimento dos empregados para eles próprios e para seus gestores, o que demanda a adoção de uma postura mais consultiva e menos executora por parte dos profissionais envolvidos.

Capacitar os gerentes e gestores, que assumem a postura de educadores, é também uma importante função dos profissionais de Recursos Humanos para a consolidação do modelo da Universidade Corporativa. As alterações na postura dos profissionais de Gestão de Pessoas estão balizadas por uma exigência de mudança de atuação dos gestores da CVRD. A autonomia dos empregados na gestão de seu desenvolvimento precisa ser apoiada pelo novo papel dos gestores como líderes educadores, portanto alinhados ao modelo da Universidade Corporativa. Este empreendimento vem sendo planejado, coordenado e acompanhado pela área de Recursos Humanos, porém suportado por decisão e investimento da direção da empresa. O alinhamento dos gerentes às ações da Valer é, portanto, uma diretriz do negócio, e não uma opção trazida pela área de Recursos Humanos.

O papel de lideranças educadoras constitui um dos princípios da Universidade Corporativa, a geração e disseminação do conhecimento através dos próprios empregados da organização. Quando se lança mão de instrutores internos, também gestores, os empregados têm a oportunidade de vivenciar a educação corporativa em uma de suas formas mais típicas. Além das vantagens em termos de custos, é evidente a importância de tal iniciativa no que diz respeito ao alinhamento de perspectivas, porque os instrutores-gestores, assim como os próprios empregados, conhecem bem a empresa e podem fornecer orientações estreitamente relacionadas à estratégia corporativa. Os pilares estratégicos definidos para a Valer são a *Excelên-*

cia em Gestão; a *Atuação Global*; a *Capacidade Empreendedora*; e a *Responsabilidade Social e Ambiental*. A Universidade Corporativa Valer foi estrategicamente desenhada para tratar públicos diferentes de forma diferenciada; em outras palavras, as ações de desenvolvimento são oferecidas a todos os empregados da CVRD, mas o cumprimento de metas objetivas preestabelecidas é que subsidia o plano de desenvolvimento do público administrativo operacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao optar por este modelo de desenvolvimento de pessoas, a empresa em estudo está ao mesmo tempo, alinhando suas práticas de gestão à vanguarda do mercado e proporcionando aos empregados alternativas de aprendizagem e desenvolvimento, fatores de diferenciação e empregabilidade. O modelo de universidades corporativas propõe várias quebras de paradigmas vigentes no contexto das organizações. Um deles diz respeito à postura reativa tradicionalmente verificada nas áreas de treinamento e desenvolvimento no que diz respeito à formação de competências diferenciadas na força de trabalho da organização. Os programas de treinamento tradicionais são oriundos, em sua maioria, de avaliações de desempenho anuais e levantamento de necessidades localizadas, gerando, muitas vezes, propostas e resultados fragmentados. A implantação de universidades corporativas corresponde, portanto, à substituição do paradigma anterior para treinar e desenvolver pessoas.

Outra ruptura que se verifica no contexto das organizações, é a questão da ênfase ao autodesenvolvimento. Dentro do modelo anterior, não era exigida das pessoas uma postura de iniciativa e busca do aprendizado e do conhecimento. A Universidade Corporativa é uma ferramenta que exigirá das pessoas uma ruptura com o modelo de educação tradicional em que elas foram formadas, um modelo essencialmente transmissor. Dentro do caráter estratégico deste empreendimento, portanto, destaca-se a articulação entre esforços e recursos para desenvolver competências essenciais, determinantes para o sucesso da organização, aliado à busca de ofertas excelentes e melhores práticas.

O modelo analisado engloba tanto a gestão por competências, quanto a Gestão do Conhecimento e a aprendizagem individual e da organiza-

ção, amparados por recursos materiais e tecnológicos de ponta. Trata-se, portanto de um modelo abrangente no que tange a desenvolvimento de pessoas, sendo também um suporte à estratégia da organização. A Universidade Corporativa Vale está também elevando a área de Recursos Humanos ao patamar de geradora de valor e parceira do negócio. Nesse sentido, o desenvolvimento das pessoas, pautado nos interesses e nas diretrizes estratégicas, é uma das prioridades da organização. A empresa está abandonando a Gestão de 'Recursos Humanos' para assumir uma postura de Gestão de Pessoas, mais coerente e mais ampla.

O estudo do modelo da Universidade Corporativa implantado pela Companhia Vale do Rio Doce, permitiu verificar que esta pode ser uma ferramenta eficaz para gerir pessoas num contexto de competitividade, ou seja, a Universidade Corporativa pode ser um fator de diferenciação estratégico para a organização que o adota. Isso depende, no entanto, em grande medida, de fatores como, um forte propósito da alta administração, alocação de recursos materiais e tecnológicos, e emprego de competências e talentos humanos à altura do empreendimento.

Como argumento final, e procurando responder à interrogação do título deste trabalho, é preciso que se diga que a Universidade Corporativa, embora amplie e alinhe estrategicamente a Gestão de Pessoas, não pode ser considerada uma nova estratégia, tampouco uma nova forma de gerenciar profissionais em uma organização. Esta iniciativa depende dos pressupostos organizacionais encarados de forma sistêmica, especialmente no que se refere aos seus rumos, o que não cabe a nenhuma área de nível tático em particular, mas às mais altas esferas hierárquicas de uma organização.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. *O Papel Estratégico de Recursos Humanos*. São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2002. (Tese, Livre-Docência)
- ALPERSTEDT, C. Universidades Corporativas: Discussão e Proposta de uma Definição. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba: ANPAD, v.5, n.3, p.149-165, set./dez. 2001.
- ANDREWS, K. R. O Conceito de Estratégia Empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O Processo da Estratégia*. 3.ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.
- BLASS, E. What's in a name? A Comparative Study of the Traditional Public University and the Corporate University. *Human Resource Development International*, London: Routledge, v.4, n.2, p.153-172, June 2001.
- CAMPOS, R. L.; BARBOSA, F. V. Gestão do Conhecimento: O Conhecimento como Fonte de Vantagem Competitiva Sustentável. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, Campinas. *Anais...* Campinas, ANPAD, 2001.
- COMPANHIA VALE DO RIO DOCE. <http://www.vale.com.br>. Acesso em 02 nov. 2003.
- Corporate Universities: First Lessons from an European Learning Group. *Journal of European Industrial Training*, Bradford: Emerald, v.24, n.1, p.50, 2000.
- EBOLI, M. O Desenvolvimento das Pessoas e a Educação Corporativa. In: FLEURY, M.T.L (Org.). *As Pessoas nas Organizações*. São Paulo, Gente, 2002.
- EDDY, B.; KELLOW, J. What we've learned about Learning – A Corporate 'University' at Leeds & Northrup Co. *Training & Development Journal*, Alexandria: American Society for Training & Development, v.31, n.5, p.32-36, May 1977.
- FLEURY, M.T.L (Org.). *As Pessoas nas Organizações*. São Paulo, Gente, 2002.
- FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. M. (Org.). *Gestão Estratégica do Conhecimento*. São Paulo, Atlas, 2001.
- FREDDO, A. C. O Discurso da Alienação nas Organizações. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro: FGV/EBAPE, v.28, n.1, p.24-33, jan./mar. 1994.
- GARVIN, D. A. Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, Watertown: Harvard Business School, v.71, n.4, p.78-91, July/Aug. 1993.
- GDIKIAN, E. A; SILVA, M. C. *Educação Estratégica nas Organizações*. Rio de Janeiro/São Paulo, Qualitymark/ABRH, 2002.
- GOLD, A. H.; MALHOTRA, A.; SEGARS, A. H. Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, Armonk: M.E. Sharpe, v.18, n.1, p.185-214, Summer 2001.
- GOLDENBERG, M. *A Arte de Pesquisar*. 4.ed. Rio de Janeiro, Record, 2000.
- GOMES, R. Análise de Dados em Pesquisa Qualitativa. In: MINAYO, M. C. S. (Org.). *Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade*. 7.ed. Petrópolis, Vozes, 1994.
- GRANT, D. A. Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as knowledge integration. *Organization Science*, Linthicum: INFORMS, v.7, n.4, p.375-387, 1996.
- GRISCI, C. L. I.; DENGO, N. Universidades Corporativas: Modismo ou Inovação? *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre: EA/UFRGS, v.9, n.5, set./out. 2003.
- LAGE, E. L. *Práticas e Condições Organizacionais Relacionadas à Gestão do Conhecimento: Um Estudo de Caso na Samarco Mineração S.A.* Belo Horizonte, Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais,

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL, GESTÃO DE PESSOAS E UNIVERSIDADE CORPORATIVA:
O CASO UNIVERSIDADE VALER DA COMPANHIA VALE DO RIO DOCE

2003. (Dissertação, Mestrado em Administração)

LANDAU, M. D. Corporate Universities Crack Open their doors. *Journal of Business Strategy*, Bradford: Emerald, v.21, n.3, p.18-25, May/June 2000.

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

MEISTER, J. C. Ten Steps to Creating a Corporate University. *Training & Development Journal*, Alexandria: American Society for Training & Development, v.52, n.11, p.38-43, Nov. 1998.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo, Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. S. *O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde*. São Paulo/ Rio de Janeiro, HUCITEC/ ABRASCO, 1992.

MOORE, T. E. The Corporate University: Transforming Management Education. *Accounting Horizons*, Sarasota: American Accounting Association, v.11, n.1, p.77-85, Mar. 1997.

OLIVEIRA JR., M. M. Competências Essenciais e o Conhecimento na Empresa. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. M. (Org.). *Gestão Estratégica do Conhecimento*. São Paulo, Atlas, 2001.

PEAK, M. H. Go Corporate U! *Management Review*, New York: American Management Association, v.86, n.2, p.33-37, Feb. 1997.

PFEFFER, J.; FONG, C. T. O Fim das Escolas de Negócio? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: FGV/EAESP, v.43, n.2, p.11-28, abr./jun. 2003.

PIETRYKOWSKI, B. Information Technology and Commercialization of Knowledge: Corporate Universities and Class Dynamics in an Era of Technological Restructuring. *Journal of Economic Issues*, Lewisburg: Association for Evolutionary Economics, v.XXXV, n.2, p.299-306, June 2001.

PIMENTA, S. M. Participação e Qualificação: Uma Nova Sincronia de Gestão. *Trabalho & Educação*, Belo Horizonte: NETE/FAE/UFMG, n.4, p.99-114, ago./dez. 1998.

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva*. 7.ed. Rio de Janeiro, Campus, 1991.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *Competindo pelo Futuro*. Rio de Janeiro, Campus, 1995.

ROESNER, L. A.; WALESH, S. G. Corporate University: Consulting Firm Case Study. *Journal of Management in Engineering*, Reston: American Society of Civil Engineers, v.14, n.2, p.56-63, Mar./Apr. 1998.

SANCHEZ, R.; HEENE, A.; THOMAS, H. (Ed.). *Dynamics of Competence-Based Management*. Oxford, Elsevier Pergamon, 1996.

SARAIVA, L. A. S.; PIMENTA, S. M.; CORRÊA, M. L. Faces do Discurso Empresarial no Setor Têxtil Mineiro. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo: PPGA/FEA/USP, v.8, n.2, p.41-56, abr./jun. 2001.

SENGE, P. *A Quinta Disciplina*. São Paulo, Best Seller, 1990.

VERGARA, S. C. Universidade Corporativa: A Parceria Possível entre Empresa e Universidade Tradicional. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro: FGV/EBAPE, v.34, n.5, p.181-188, set./out. 2000.

WARAH, Ä. The Manager as Coach. *Optimum*, Ottawa: University of Ottawa, v.29, n.2/3, p.43-47, June 1999.

ZARIFIAN, P. *Objetivo: Competência*. São Paulo, Atlas, 2001.

NOTAS

¹ O conhecimento pode ser entendido como “o conjunto de crenças mantidas por um indivíduo acerca das relações causais entre fenômenos” (SANCHEZ et al., 1996, p.56). Grant (1996) amplia esta perspectiva, acrescentando que o conhecimento que agrega valor à organização precisa ser capaz de ser transferido entre empresas e dentro da própria empresa, agregar conhecimentos recebidos a outros preexistentes, criando um novo conhecimento, necessita retornar ao proprietário do recurso o valor criado por este recurso, desenvolver áreas e pessoas especializadas na aquisição, armazenagem e processamento do conhecimento, e ter a capacidade de agregar valor ao processo produtivo.

² Grifo dos autores.

³ O *coaching* é o profissional que trabalha com o seu “time”, identificando problemas, traçando objetivos, estimulando a ação (WARAH, 1999).

⁴ Ainda que a implantação de uma Universidade Corporativa seja um indicativo das perspectivas de desenvolvimento desta área rumo à Gestão de Pessoas, na Companhia Vale do Rio Doce, refere-se formal e informalmente a esta área como “Recursos Humanos”, o que foi preservado nas menções à estrutura organizacional e nos trechos que reproduzem a fala dos entrevistados.