



COPPE/UFRJ

**MODELO 3M: UM MODELO DE UNIVERSIDADE CORPORATIVA PARA
INTEGRAR O ENSINO E A PESQUISA NA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO
ORGANIZACIONAL**

Viviane Cunha Farias da Costa

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Sistemas e Computação, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Sistemas e Computação.

Orientadores: Jano Moreira de Souza

Jonice de Oliveira Sampaio

Rio de Janeiro

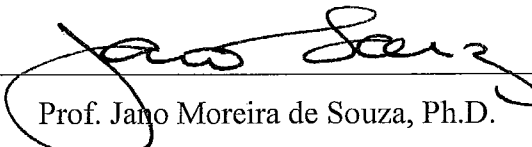
Maio de 2009

MODELO 3M: UM MODELO DE UNIVERSIDADE CORPORATIVA PARA
INTEGRAR O ENSINO E A PESQUISA NA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO
ORGANIZACIONAL

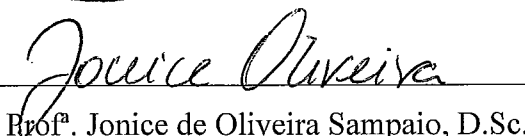
Viviane Cunha Farias da Costa

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO
LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA
(COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE
DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE
EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE SISTEMAS E COMPUTAÇÃO.

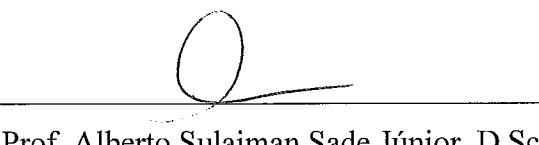
Aprovada por:



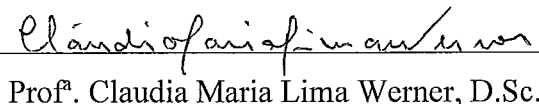
Prof. João Moreira de Souza, Ph.D.



Prof.ª. Jonice de Oliveira Sampaio, D.Sc.



Prof. Alberto Sulaiman Sade Júnior, D.Sc.



Prof.ª. Claudia Maria Lima Werner, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

MAIO DE 2009

Costa, Viviane Cunha Farias da

Modelo 3M: Um Modelo de Universidade Corporativa para Integrar o Ensino e a Pesquisa na Criação do Conhecimento Organizacional/ Viviane Cunha Farias da Costa. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2009.

XIII, 150 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Jano Moreira de Souza

Jonice de Oliveira Sampaio

Dissertação (mestrado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Sistemas e Computação, 2009.

Referencias Bibliográficas: p. 130-138.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Aprendizado Organizacional. 3. Universidades Corporativas. I. Souza, Jano Moreira et al. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Sistemas e Computação. III. Título.

Dedico este trabalho aos meus queridos
filhos: Carlos Eduardo e Pedro
Henrique.

Agradecimentos

Primeiramente a Deus, sempre e em todo lugar.

Dedico este trabalho a minha família pelo incentivo para a realização dessa conquista, pela dedicação, exemplo, carinho e apoio em todos os momentos da minha vida. Este trabalho teria sido impossível sem o apoio de vocês.

Aos meus príncipes, Carlos Eduardo e Pedro Henrique, com vocês obtive o meu maior título: o de Mãe.

Aos meus pais, Antonio e Tereza, vocês são um exemplo de amor, dedicação, carinho e apoio incondicional em todos os momentos da minha vida.

Um agradecimento especial para minha SUPER mãe Tereza que cuidou dos meus dois príncipes, Carlos Eduardo e Pedro Henrique, para que eu tivesse tranquilidade para conduzir este trabalho.

Aos meus queridos irmãos e companheiros de todas as horas, Ary e Bruno, agradeço o incentivo e a torcida.

Ao meu marido Carlos Eduardo, pela força e paciência durante todos esses meses de espera. Finalmente, estaremos todos juntos novamente!!!

À Marinha do Brasil que me confiou esta importante missão.

Um agradecimento especial ao Prof. Jano Moreira de Souza por acreditar neste trabalho e ter aceitado me orientar durante essa jornada. Muito obrigada pelos constantes ensinamentos acadêmicos e profissionais, pela confiança, pela paciência, pelas inúmeras vezes em que dedicou seu tempo para contribuir com o desenvolvimento deste trabalho.

À Prof. Jonice pela orientação segura nessa dissertação, pelo aprendizado, pelo apoio e principalmente, pela amizade.

Aos professores Prof^{as}. Cláudia Maria Lima Werner, Prof. Alberto Sulaiman Sade Júnior, por aceitarem fazer parte da banca, mesmo diante de tantos compromissos e atividades.

Aos professores da Linha de Banco de Dados do Programa de Engenharia de Sistemas e Computação da COPPE, pela oportunidade de acesso a conhecimentos valiosos.

À Patrícia e Ana Paula pelo apoio, amizade e conversas sobre as crianças.

À equipe da secretaria Solange, Cláudia, Mercedes, Sônia, Carol, Vina, Lúcia pela atenção e auxílio em todos os momentos da vida acadêmica.

Aos amigos e colegas da turma de mestrado 2007, pelo companheirismo, amizade e pelo excelente convívio durante as aulas. Foi ótimo conhecer vocês!

Muito obrigada.

Viviane

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

MODELO 3M: UM MODELO DE UNIVERSIDADE CORPORATIVA PARA
INTEGRAR O ENSINO E A PESQUISA NA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO
ORGANIZACIONAL

Viviane Cunha Farias da Costa

Maio/2009

Orientadores: Jano Moreira de Souza
Jonice Oliveira Sampaio

Programa: Engenharia de Sistemas e Computação

Para manter seu potencial competitivo no cenário dinâmico dos dias atuais, as organizações tentam se adequar aos processos de mudanças e buscam ampliar sua capacidade de aprendizagem e, sobretudo, de criar conhecimento. A integração entre as atividades de ensino e pesquisa, potencializada por alianças estratégicas com Universidades, favorece a aquisição e disseminação do conhecimento e a inovação. Neste sentido, as Universidades Corporativas (UC) são, atualmente, soluções promissoras, na medida em que criam uma cultura de aprendizado contínuo, apoiam a gestão do conhecimento organizacional e possibilitam o desenvolvimento de competências essenciais aos interesses estratégicos das organizações. Este trabalho apresenta o Modelo 3M (*Motivo, Modelo, Momento*): um Modelo de Universidade Corporativa para integrar o ensino e a pesquisa, objetivando a criação do conhecimento organizacional. Para a avaliação deste trabalho foi realizada uma pesquisa que avalia as atividades e objetivos de Universidades Corporativas no cenário atual, considerando as diretrizes do Modelo proposto.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

3M MODEL: A CORPORATE UNIVERSITIES MODEL TO INTEGRATE
LEARNING AND RESEARCH IN ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE CREATION

Viviane Cunha Farias da Costa

May/2009

Advisors: Jano Moreira de Souza
Jonice Oliveira Sampaio

Department: Systems and Computing Engineering

In order to develop sustainable competitive advantages in a highly dynamic environment, organizations are facing volatile processes, characterized by rapid change, and trying to develop their learning and knowledge creation capacity. The integration between learning and research practices, increased by partnerships and alliances with universities, contributes to knowledge acquisition and dissemination and leads to innovation. Thus, corporate university (CU) plays a strategic approach in building a sustainable life-long learning culture, supporting organization knowledge management and leading to increased competence development. Our work constructs 3M Model: a Corporate Universities Model to integrate learning and research in organizational knowledge creation. For the evaluation of this work, we conducted a survey to evaluate Corporate Universities objectives and its activities considering 3M guidelines.

Sumário

Capítulo 1 – Introdução	1
1.1 – Problema	2
1.2 – Motivação	2
1.3 – Objetivo	4
1.4 – Organização	5
Capítulo 2 – Gestão do Conhecimento Organizacional.....	7
2.1 – O Conhecimento	9
2.2 – Estratégias de Gestão do Conhecimento	13
2.3 – Criação do Conhecimento Organizacional	17
2.3.1 – Educação Corporativa: As Organizações que Aprendem.....	19
2.3.2 – Alianças Estratégicas para Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)	22
2.3.3 – Gestão do Conhecimento em alianças estratégicas	26
Capítulo 3 – Universidades Corporativas	32
3.1 – Modelos de Universidades Corporativas	35
Capítulo 4 – Proposta: O Modelo 3M.....	45
4.1 – Os ‘3M’s na Gestão do Conhecimento Organizacional	50
4.2 – As Visões	56
4.2.1 – A Visão do Motivo	58
4.2.2 – A Visão do Modelo.....	60
4.2.3 – A Visão do Momento.....	64
4.3 – As Classificações de Universidades Corporativas	66
4.4 – Os Projetos: Integrando Pesquisa, Ensino e Parcerias em Universidades Corporativas.....	71
4.5 – A Criação e a Evolução de uma UC seguindo os 3M	81
4.5.1 – Fase 1: PLANEJAMENTO	83
4.5.1.1 – Identificação de Requisitos	83
4.5.1.2 – Avaliação do Capital Estrutural	86
4.5.2 – Fase 2 – DESENVOLVIMENTO e IMPLANTAÇÃO.....	92
4.5.2.1 – Cultura de Integração Pesquisa-Ensino-Produção.....	92
4.5.2.2 – Gestão do Conhecimento	95
4.5.2.3 – Infraestrutura Tecnológica.....	98

4.5.3 – Fase 3: OPERACIONALIZAÇÃO: Ensino, Pesquisa em Projetos.....	99
4.5.4 – Fase 4: EVOLUÇÃO: Criação do Conhecimento e Inovação	100
Capítulo 5 – Pesquisa.....	103
5.1 – Definição	104
5.2 – Planejamento	105
5.3 – Execução.....	106
5.4 – Análise dos Resultados.....	107
Capítulo 6 – Conclusão.....	127
Capítulo 7 – Referências Bibliográficas	130
Anexo I – Avaliação das Universidades Corporativas sob a ótica da integração ensino x pesquisa.....	139

Índice de Figuras

Figura 1 - Classificações do conhecimento (PRAT, 2006).....	11
Figura 2 - Criação do Conhecimento (NONAKA e KONNO, 1998)	18
Figura 3 - Transferência de conhecimento em alianças estratégicas (Fonte: a autora) 31	
Figura 4 - Modelo “Corporate University Wheel”	38
Figura 5 - Classificação das Universidades Corporativas (TAYLOR e PATON, 2002).	39
Figura 6 - Modelo Universidade Corporativa (ANDRESEN, 2007)	42
Figura 7 - Modelo Conceitual 3M.....	48
Figura 8 - Modelo Hierárquico para Gestão do Conhecimento, PRAT (2006).....	52
Figura 9 - Integração do Modelo 3M ao Modelo Hierárquico de GC (FARIAS <i>et al.</i> , 2009).....	53
Figura 10 - Metodologia 5W1H em associada ao Modelo 3M	56
Figura 11 - Gerência em Camadas (MORABITO <i>et al.</i> , 1999 apud Oliveira)	68
Figura 12 - Integração Ensino-Pesquisa-Parcerias em Projetos (Fonte: a autora)	74
Figura 13 - Criação do Conhecimento em Projetos (Fonte: a autora).....	76
Figura 14 - Modelo de Criação do Conhecimento em projetos (Fonte: a autora).....	77
Figura 15 - Fases para criação e evolução de uma Universidade Corporativa.....	82
Figura 16 - Utilização da denominação “Universidade Corporativa”	107
Figura 17 - Fase de desenvolvimento da Universidade Corporativa.....	108
Figura 18 - Formas de aprendizagem na Universidade Corporativa.....	109
Figura 19 - Relação da Universidade Corporativa com atividades de Pesquisa	110
Figura 20 - Objetivo principal da Universidade Corporativa.....	111
Figura 21 - Fatores que influenciam o conteúdo disponibilizado pela Universidade Corporativa	112
Figura 22 - Foco principal da Universidade Corporativa.....	113
Figura 23 - Papel da UC no apoio aos processos estratégicos	114
Figura 24 - Mudanças impulsionadas pela Universidade Corporativa.....	114
Figura 25 - Formato dos Cursos oferecidos pela UC	116
Figura 26 - Responsáveis pelo treinamento nas UC.....	116

Figura 27 - Objetivos das parcerias com universidades	117
Figura 28 - Barreiras no relacionamento com universidades	118
Figura 29 - Principal motivação para cooperação tecnológica com universidades	118
Figura 30 - Fatores determinantes para seleção de universidades como parceiros estratégicos	119
Figura 31 - Benefícios esperados na parceria entre Universidade Corporativa e universidades tradicionais	120
Figura 32 - Cooperação entre as UC e as Universidades Tradicionais	121
Figura 33 - Benefícios obtidos em projetos em parceria com Universidades	121
Figura 34 - Apoio das Tecnologias de Informação e Comunicação	122
Figura 35 - Relacionamento com a pesquisa científica	122
Figura 36 - Público-alvo das UC	123
Figura 37 - Critérios para acesso ao conteúdo da UC	123
Figura 38 - Atividades apoiadas pela UC	124

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Influências da Visão do Motivo nas demais visões do Modelo 3M.....	49
Tabela 2 - Influências da Visão do Momento nas demais visões do Modelo 3M	49
Tabela 3 - Influências da Visão do Modelo e a Visão do Momento.....	50
Tabela 4 - Definição dos processos de GC quanto às Visões do Modelo 3M	55
Tabela 5 - Fases de desenvolvimento de uma Universidade Corporativa: Adaptado de Rademakers (2005)	67
Tabela 6 - Avaliação do Capital Estrutural x Visões do Modelo 3M	88
Tabela 7 - Sugestões para otimização das atividades das Universidades Corporativas, segundo as Visões do Modelo 3M.....	125

Capítulo 1 – Introdução

Influenciadas pelo atual panorama mundial, onde o mercado competitivo exige constante inovação, as organizações passam por processos de mudanças e buscam ampliar sua capacidade de aprendizagem e, sobretudo, de criar novos conhecimentos. Para manter seu potencial competitivo e se adequar ao contexto atual da globalização, precisam gerenciar o conhecimento organizacional, principalmente, pela mudança de paradigmas sociais, pela criação de uma cultura de aprendizado contínuo e pelo compartilhamento do conhecimento.

Conseqüentemente, é preciso expandir as fronteiras da organização para também “importar” o conhecimento do ambiente externo e integrá-lo, proporcionando uma visão prospectiva que servirá como alicerce para o processo decisório.

Para as organizações, a integração entre as atividades de ensino e a pesquisa em âmbito interno, potencializada por alianças estratégicas com Universidades ou Instituições de Ensino e Pesquisa (IEP), pode prover um ambiente favorável à aquisição e disseminação do conhecimento e à inovação.

Neste cenário, a educação corporativa é um requisito importante para a criação do conhecimento organizacional. E as Universidades Corporativas (UC) são, atualmente, soluções promissoras na medida em que favorecem a criação de uma cultura de formação de pessoas e extrapolam as paredes dos tradicionais departamentos de treinamento. Seu objetivo é treinar e aperfeiçoar o capital intelectual das organizações e integrar o ensino à prática, disseminar a cultura organizacional, desenvolver conhecimentos, habilidades e competências alinhadas ao interesse estratégico das organizações e, por conseguinte, incrementar seu potencial competitivo (MARTINS, 2006).

As pesquisas científicas conduzidas por universidades, tradicionalmente, focam na geração e propagação do conhecimento e sua integração no sistema de ensino acadêmico. Contudo, no contexto empresarial, as organizações poderão utilizar os resultados dessas pesquisas e aplicá-los em benefício próprio para garantir a solução de problemas ou impulsionar a busca por novos desafios, com vistas a ganhar competitividade (ELMUTI *et al.*, 2006).

1.1 – Problema

As Universidades Corporativas (UC) são modelos institucionalizados para conduzir, de forma contínua, estruturada e estratégica, os processos de transferência, compartilhamento e criação de conhecimento, internamente na organização ou entre organizações (RADEMAKERS, 2005).

Mas, na maioria das vezes, as Universidades Corporativas não cumprem esse objetivo. Pois, em geral, as Universidades Corporativas estão apenas relacionadas às iniciativas de treinamento. Sem uma visão estratégica de que é preciso tornar a Universidade Corporativa um veículo condutor da Gestão do Conhecimento nas organizações e de que é preciso ampliar as fronteiras das organizações para obter o conhecimento externo proveniente de parcerias, os resultados alcançados ficam muito aquém do potencial que uma Universidade Corporativa poderia prover.

A inovação tecnológica é condição essencial para o desenvolvimento de produtos ou processos capazes de disputar o mercado global (NETO,2008). No âmbito interno às organizações, identificamos a crescente necessidade de integração entre as atividades de treinamento e desenvolvimento e as atividades de pesquisa. E, mais além, no contexto interorganizacional, é preciso fomentar a parceria entre organizações e universidades tradicionais, visando à integração entre a Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e a ampliação das fronteiras do conhecimento organizacional e científico para sustentação dos sistemas de inovação.

1.2 – Motivação

As organizações criam suas Universidades Corporativas como instrumentos para viabilizar e facilitar a educação corporativa, possibilitando o desenvolvimento de competências e formando profissionais focados na natureza do negócio, facilitando, assim, os processos de educação continuada.

As Universidades Corporativas entram no domínio da Gestão do Conhecimento, pois são veículos para construção de um senso comum a partir da influência e controle dos processos de aprendizado e criação do conhecimento (PRINCE e STEWART, 2002).

As parcerias entre universidades e organizações, sob a perspectiva do aprendizado organizacional, apresentam benefícios em longo prazo. As capacidades são

desenvolvidas por meio do aprendizado incremental, do conhecimento gerado durante a execução de projetos e também na aplicação e compartilhamento do conhecimento em atividades relevantes do dia-a-dia.

As Universidades Corporativas favorecem a comunicação e o compartilhamento de conhecimento entre os diversos parceiros – outras organizações, universidades e entidades governamentais – tornando-se um diferencial para obtenção de soluções inovadoras e vantagem competitiva.

Durante a execução de projetos, as Universidades Corporativas poderão apoiar o desenvolvimento das competências necessárias para que o mesmo seja executado com sucesso. Desta forma, poderão exercer efetivamente sua influência no ambiente corporativo, ao gerir o conhecimento gerado durante as atividades do projeto.

Ao apoiar a integração entre as atividades de pesquisa e ensino e a gestão do conhecimento em alianças estratégicas e parcerias, as Universidades Corporativas também podem suprir as necessidades específicas em termos de conhecimento que a organização não possui e precisa adquirir. Uma vez que o projeto foi concluído com sucesso é importante que o conhecimento utilizado para execução do projeto possa ser reaproveitado em outros contextos ou projetos. Para isso, o conhecimento adquirido deve ser externalizado e armazenado para, posteriormente, ser reutilizado em outros contextos.

A principal motivação deste trabalho são os benefícios que a integração entre o ensino (por meio do aprendizado organizacional) e a pesquisa científica (promovida internamente nas organizações e em conjunto com as Instituições de Ensino ou Pesquisa) poderá trazer para todos os envolvidos na cadeia de valor.

Por isso, vislumbramos uma missão mais nobre para o fenômeno das Universidades Corporativas: a criação de Universidades Corporativas que integrem a pesquisa ao aprendizado corporativo por meio de projetos.

E a proposta de criação de uma Universidade Corporativa que apóie esses objetivos poderá trazer excelentes resultados, tanto para as organizações e seus funcionários, como para as Instituições de Ensino e Pesquisa e universidades.

1.3 – Objetivo

O desenvolvimento de um modelo de Universidade Corporativa (UC) que conduza a criação do conhecimento a partir da integração entre a pesquisa e o Treinamento e Desenvolvimento (T&D) internos às organizações e entre as organizações e seus parceiros externos, permite alinhar os objetivos estratégicos das organizações, a gestão do conhecimento organizacional, os benefícios das alianças estratégicas – neste contexto, entre universidades e organizações – o treinamento e, principalmente, o desenvolvimento do capital intelectual das organizações.

A proposta deste trabalho é o desenvolvimento de um Modelo Conceitual para apoiar a criação e a evolução de Universidades Corporativas e conduzir a criação do conhecimento, a partir da integração entre o ensino e a pesquisa, em âmbito interno às organizações ou entre as organizações e seus parceiros externos. Para atingir o alcance esperado, o modelo proposto precisa apoiar a criação de uma cultura de aprendizado contínuo e o compartilhamento do conhecimento entre os envolvidos nos projetos.

Nosso objetivo é representar a missão das Universidades Corporativas de forma intuitiva, relacionando-a aos processos de gestão do conhecimento organizacional. Para agregar valor aos resultados dos projetos organizacionais, a utilização deste Modelo de Universidade Corporativa enfatiza a importância da integração entre a experiência dos pesquisadores e colaboradores externos – com o foco na colaboração entre organizações e universidades – e o conhecimento, experiências e valores daqueles que constituem o capital intelectual da organização.

Uma das metas deste trabalho é incentivar a criação do conhecimento organizacional a partir da integração entre o ensino e a pesquisa científica. O foco é incentivar o compartilhamento do conhecimento em projetos desenvolvidos em alianças estratégicas entre organizações e universidades.

Para isto, nossa proposta é um Modelo Conceitual para apoiar a criação e evolução das Universidades Corporativas, baseado em três aspectos (ou ‘3M’), que constituem as visões do Modelo: a Visão do Motivo, a Visão do Modelo e a Visão do Momento. Este Modelo Conceitual pretende direcionar, prospectivamente, o alinhamento entre os objetivos estratégicos (“o **M**otivo”) e os processos de Gestão do Conhecimento organizacional (“o **M**odelo”), considerando as influências do contexto organizacional impulsionadas pelas variáveis do momento atual (“o **M**omento”).

Além de representar uma estratégia para Gestão do Conhecimento e guiar os processos de aprendizado, especificamente, o Modelo 3M guiará a criação de um novo conceito de Universidades Corporativas: Um ambiente de aprendizado permanente que integre a pesquisa científica, o aprendizado corporativo e a gestão do conhecimento organizacional.

No Modelo 3M, a ampliação do conhecimento gerado nas organizações será efetivada no ambiente de desenvolvimento de projetos. Pois os projetos criam contextos compartilhados de aquisição de conhecimento essencial para apoiar os objetivos organizacionais e são ambientes colaborativos ricos em experiências, conhecimento subjetivo e competências. Para ampliar o alcance do conhecimento crítico envolvido nos projetos e direcionar a obtenção de melhores resultados em favor da organização, o fluxo do conhecimento no contexto de desenvolvimento de projetos é representado em função do conteúdo de pesquisa envolvido, das atividades de treinamento e disseminação do conhecimento e das parcerias colaborativas para obtenção do conhecimento.

1.4 – Organização

Esta dissertação está organizada em outros cinco capítulos, além deste primeiro capítulo de introdução.

O capítulo 2 apresenta uma visão geral sobre Gestão do Conhecimento e os conceitos teóricos relevantes para o desenvolvimento desta dissertação. O objetivo é contextualizar o aprendizado organizacional, os processos de gestão do conhecimento e sua relevância no ambiente organizacional. São apresentados aspectos que influenciam a criação do conhecimento organizacional e sua relação com as estratégias de Gestão do Conhecimento, considerando o contexto interno e externo às organizações e sua relação com a dinâmica do momento atual.

O capítulo 3 apresenta as principais características das Universidades Corporativas, as definições utilizadas neste trabalho e alguns modelos de Universidades Corporativas propostos na literatura.

O capítulo 4 apresenta a proposta deste trabalho: o Modelo 3M “*Um Modelo de Universidade Corporativa para integrar o ensino e a pesquisa na criação do*

conhecimento organizacional". Com base neste modelo, desenvolvemos a pesquisa que do próximo capítulo.

O capítulo 5 apresenta uma análise das Universidades Corporativas, segundo a proposta do Modelo 3M. Foram analisados os objetivos e o foco principal das atividades desempenhadas pelas Universidades Corporativas pesquisadas. Outro aspecto avaliado na pesquisa é a forma como as atividades das Universidades Corporativas se relacionam com a Gestão do Conhecimento e o potencial para a efetivação de alianças estratégicas com universidades tradicionais. Na análise dos resultados, são sugeridas algumas ações para incrementar o desempenho das Universidades Corporativas, seguindo as diretrizes do Modelo 3M.

Finalmente, o capítulo 6 conclui e apresenta as contribuições dessa dissertação, além de indicações para trabalhos futuros.

Capítulo 2 – Gestão do Conhecimento Organizacional

A era do conhecimento ou era da informação é marcada pela crescente necessidade de gerenciar o conhecimento contido em todos os setores. Em especial, as organizações têm grande interesse em aprimorar seu desempenho, por meio do uso e reúso eficiente de seus ativos de conhecimento.

A criação de uma cultura que incentive o aprendizado contínuo é característica essencial para as organizações e em ambientes instáveis esse desafio assume maior importância, na medida em que surgem mudanças no contexto organizacional. O aprendizado, então, é relacionado não apenas ao treinamento, mas também ao desenvolvimento de novas capacidades internas (LEHANEY e CLARKE, 2004). Neste sentido, o capital intelectual das organizações e suas relações com o ambiente externo estão cada vez mais dependentes de conhecimento.

A gestão do conhecimento organizacional tornou-se crucial nos dias atuais. Segundo OLIVEIRA (2007), a Gestão do Conhecimento (GC) é aplicada com o intuito de que a organização responda de forma dinâmica e eficiente às mudanças em um ambiente externo altamente imprevisível, para que seus empregados possam ser munidos de todo o conhecimento possível para executar suas tarefas.

PARKER e NITSE (2006) afirmam que a gestão do conhecimento é um processo que impulsiona o desempenho organizacional. Seu objetivo é melhorar a gestão dos processos internos de conhecimento, de forma que toda a informação necessária aos processos decisórios esteja disponível e possa ser utilizada de maneira eficiente.

Entretanto, as iniciativas de Gestão do Conhecimento são aperfeiçoadas de forma incremental, por meio da reavaliação regular dos processos de negócio e da criação de um ambiente propício para garantir o fluxo livre do conhecimento (SUNASSEE e SEWRY, 2003). Por esse motivo, é preciso evitar que os processos decisórios sejam tomados baseados em informações incompletas, obsoletas ou incorretas (MIKA e AKKERMANS, 2005). Conseqüentemente, é primordial gerenciar o conhecimento organizacional de maneira a aperfeiçoar os resultados obtidos e garantir

que os funcionários estejam perfeitamente cientes e comprometidos com a estratégia, visão e objetivos da organização.

Ainda segundo SUNASSEE e SEWRY (2003), a Gestão do Conhecimento consiste em gerenciar os recursos intangíveis da organização. Para isso, é importante criar e incentivar práticas que permitam a disseminação e o compartilhamento do conhecimento organizacional em todos os níveis.

LEHANEY e CLARKE (2004) relacionam a Gestão do Conhecimento ao aprendizado. Os autores descrevem o aprendizado organizacional como um processo pelo qual a organização adquire e utiliza novos conhecimentos, com adequação de ferramentas, comportamentos e valores, abrangendo todos os níveis da organização. O novo conhecimento aprendido é traduzido em novos objetivos, procedimentos, papéis e melhor desempenho.

No Brasil, o Comitê Executivo do Governo Eletrônico entende a Gestão do Conhecimento como:

“Um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo” (BRASIL, 2004).

Para guiar o desenvolvimento deste trabalho, iremos nos apoiar na definição de SINGH (2008):

“ ... a Gestão do Conhecimento e o aprendizado estão fortemente relacionados no contexto organizacional. A gestão do conhecimento é um processo que facilita o compartilhamento do conhecimento e estabelece o aprendizado como um processo contínuo dentro da organização”.

Para o autor, a Gestão do Conhecimento representa um conjunto de processos, infra-estruturas, ferramentas tecnológicas e gerenciais desenvolvidas para criar conhecimento e permitir seu compartilhamento no âmbito interno e expandindo-se além das fronteiras da organização. Concluindo, a criação do conhecimento é consequência do investimento no aprendizado em nível individual, organizacional e interorganizacional.

Este capítulo trata de alguns conceitos fundamentais para o entendimento desta dissertação. Primeiramente, serão apresentadas as diversas classificações do conhecimento e sua relação com a dinâmica do ambiente organizacional. Nas próximas seções será apresentada uma abordagem estratégica para criação do conhecimento e os fatores que contribuem para ampliar seu alcance nas organizações: a aprendizagem organizacional, a pesquisa e o desenvolvimento e as alianças estratégicas. A seguir, também, serão considerados os principais fatores que contribuem para a Gestão do Conhecimento em alianças estratégicas. Em especial, serão apresentadas as vantagens e benefícios das parcerias entre organizações e universidades ou Instituições de Ensino e Pesquisa (IEP) na criação do conhecimento organizacional.

2.1 – O Conhecimento

A definição de conhecimento é comumente apresentada na literatura a partir da tríade: dado, informação e conhecimento, onde:

Dado é definido por fatos objetivos e representações da realidade que não possuem informações sobre contexto, julgamento e são fontes para criação de informação (CHINI, 2004) (DAVENPORT e PRUSAK, 2000) (FAUCHER *et al.*, 2008).

Informação, por sua vez, é o dado que possui significado ou é associado a um contexto. Pode ser definida como uma mensagem que possui um emissor e um receptor (CHINI, 2004) ou um processo para criação de conhecimento, cujo agente é o indivíduo ou um grupo de indivíduos (HOFER, 2006).

Em resumo, dado é um fato isolado, informação é um conjunto organizado e contextualizado de dados e o conhecimento é gerado a partir da percepção dessa informação associada a experiências, inferências e valores individuais.

Indo mais além, AARONS (2006) diz que o conhecimento é muito mais do que o simples entendimento dos fatos, “*é uma ferramenta pragmática para manipular e controlar esses fatos*”.

Segundo MIKA e AKKERMANS (2005), o conhecimento é um recurso passível de ser representado, codificado e gerenciado de diversas formas. A utilização desse conhecimento pelos indivíduos é um processo de interpretação e recriação num contexto

peçoal e social, relacionado a modelos mentais, aspectos culturais e experiências individuais.

O conhecimento está contido de forma subjetiva em pessoas, grupos e organizações e, objetivamente, em sistemas, produtos e processos (CEPEDA-CARRIÓN, 2006).

Atualmente, o potencial da Gestão do Conhecimento em alavancar a obtenção de vantagem estratégica e a criação de vantagens competitivas sustentáveis para as organizações nos leva a uma abordagem integrada entre fatores humanos, tecnológicos e processos organizacionais (STOLLENWERK, 2001).

SCHWARTZ (2006) defende que a distinção exata entre dado, informação e conhecimento não é essencial para a principal missão da Gestão do Conhecimento. Para o autor, é preciso uma visão orientada a processos, com ênfase em aplicações práticas. O conhecimento deverá ser gerenciado como um recurso tangível, passível de utilização, reutilização e aplicação em atividades específicas.

Segundo NONAKA *et al.* (2000), a criação de valor e conseqüentemente de conhecimento é um processo organizacional, em que o conhecimento subjetivo das pessoas é explicitado objetivamente para ser entendido, compartilhado e combinado com o conhecimento do grupo e da organização. Diferentemente de insumos materiais, que se depreciam com a utilização, o conhecimento é aprimorado na medida em que é utilizado. O potencial para gerar conhecimento organizacional será ilimitado, particularmente se as pessoas forem estimuladas a pensar, aprender e compartilhar suas idéias com os outros (DAVENPORT e PRUSAK, 2000).

Em resumo, o processo dinâmico de criação do conhecimento é a síntese entre a subjetividade do aprendizado e a objetividade dos processos de negócio, aliados à estratégia organizacional. A chave para o entendimento do sucesso ou fracasso das iniciativas de Gestão do Conhecimento é a habilidade para identificação dos recursos de conhecimento que são críticos para os objetivos e estratégias organizacionais (“*o que precisa ser gerenciado*”), extrair valor desse conhecimento, guiar sua utilização efetiva, proporcionar o aprendizado organizacional e a obtenção de vantagem competitiva (CEPEDA-CARRIÓN, 2006).

PRAT (2006) apresenta quatro classificações para o conhecimento, conforme mostrado na Figura 1.

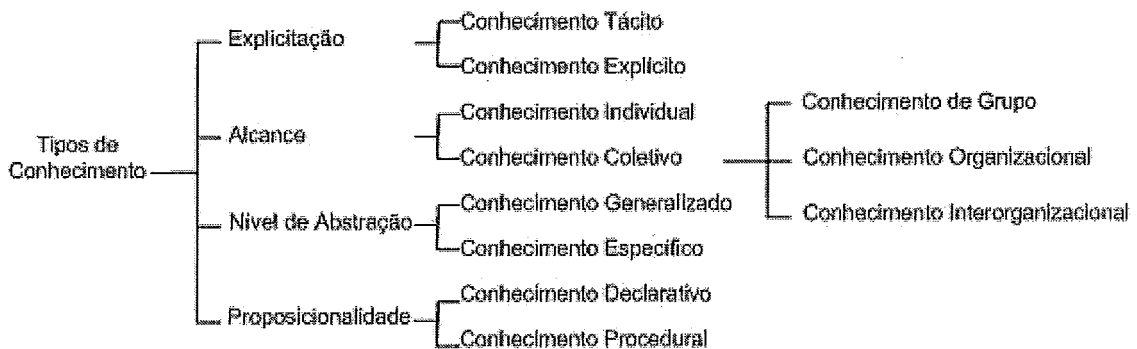


Figura 1 - Classificações do conhecimento (PRAT, 2006)

A primeira classificação, muito difundida na literatura, distingue o conhecimento quanto à sua explicitação em: conhecimento tácito ou explícito.

O conhecimento tácito é de caráter subjetivo e pessoal. O conhecimento explícito é expresso em uma linguagem formal e sistemática e pode ser facilmente compartilhado, codificado e armazenado (FAUCHER *et al.*, 2008).

Entretanto, algumas organizações não conseguem gerenciar seu conhecimento tácito e explícito de forma eficaz (SINGH, 2008). Uma das causas, citada por CUEL *et al.* (2006), é a tentativa de minimizar e neutralizar a parcela de subjetividade imposta pelo conhecimento tácito. De acordo com os autores, muitas iniciativas de GC levam à criação de repositórios de conhecimento, onde o conhecimento é explicitado, codificado, representado e organizado de acordo com a visão organizacional, tornando-se conhecimento explícito. Nesses casos, é esperado que essa conceitualização do conhecimento seja *'supostamente'* compartilhada em todos os níveis da organização e que os processos de produção e compartilhamento do conhecimento (neste entendimento, o conhecimento é considerado um recurso) sejam conduzidos e monitorados de forma centralizada. Porém, é preciso ressaltar que o conhecimento que, segundo o autor, é um processo, estará sempre relacionado a um contexto, ao entendimento pessoal e individual ou a uma ação. O conhecimento adquire valor quando possui um propósito e está diretamente relacionado à missão, valores institucionais e prioridades estratégicas da organização.

Complementando, MIKA e AKKERMANS (2005) ressaltam que o conhecimento organizacional é um artefato social que existe devido ao compartilhamento de esquemas mentais, entendimentos e perspectivas individuais. E a dinâmica que contempla a criação do conhecimento, a partir da combinação e transformação do conhecimento tácito em explícito e da socialização, muitas vezes terá de ser conduzida em meio à ambigüidade e redundância. Nesse ponto, a ambigüidade e a redundância são fatores positivos, pois essa ambigüidade pode vir a ser útil algumas vezes, não apenas como fonte de um novo senso de direção, mas também como fonte de significados novos e de uma forma diferente de pensar. A redundância é importante porque estimula o diálogo frequente e a comunicação. Isso ajuda a criar uma “*base cognitiva comum*” entre os funcionários, facilitando assim a transferência do conhecimento tácito (SILVA, 2002).

Logo, segundo OLIVEIRA (2007), uma organização deverá prover a seus funcionários todo o conhecimento possível para executar suas tarefas e tomar decisões (conhecimento explícito), colaborar entre si e disseminar o conhecimento individual (conhecimento tácito), para que se este conhecimento individual seja parte significativa do conhecimento organizacional.

O conhecimento também é classificado em: individual ou coletivo. O conhecimento individual é a reserva de valores, experiências e opiniões dos indivíduos. O conhecimento coletivo é a combinação entre os conhecimentos individuais e organizacionais. É decomposto em conhecimento do grupo, conhecimento organizacional e conhecimento interorganizacional.

O crescente interesse das organizações em desenvolver seu capital intelectual (conhecimento individual) e o conhecimento coletivo (conhecimento organizacional) reforça a importância de três conceitos fortemente relacionados sob a égide da Gestão do Conhecimento: o aprendizado organizacional, o incentivo aos processos para transferência de conhecimento e a criação e manutenção da memória organizacional (HALL e CROASDELL, 2006).

O alcance do conhecimento em nível individual é diretamente relacionado ao comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho e sua predisposição ao aprendizado. MIKA e AKKERMANS (2005) ressaltam que as organizações devem

encorajar e incentivar o desenvolvimento individual, criando um ambiente flexível que alinhe os anseios pessoais dos indivíduos com os objetivos da organização.

A expansão do alcance do conhecimento de individual para coletivo e para além das fronteiras das organizações transforma as pessoas, de simples reservas consumidoras de conhecimento em fontes ativas de geração de conhecimento e inovação. Alguns indivíduos atribuem tanto valor ao conhecimento que, muitas vezes, se tornam relutantes em compartilhá-lo. É necessário identificar os aspectos humanos e motivacionais que estimulam os indivíduos a compartilhar o conhecimento.

Quanto ao nível de abstração, o conhecimento pode ser específico ou geral (abstrato). Esta distinção é relevante na medida em que o conhecimento é mais facilmente compartilhado na forma específica, por meio de exemplificações relacionadas a um contexto e à atividades práticas.

Quanto à proposicionalidade, o conhecimento poderá ser declarativo (“*know-what*”) ou procedural (“*know-how*”). O conhecimento declarativo é o entendimento sobre o que fazer (“*know-what*”) em situações normais ou inesperadas. O conhecimento procedural ou “*know-how*” refere-se a forma como as pessoas ou organizações criam e utilizam o conhecimento e o entendimento dos fatos em suas tarefas diárias ou em suas vidas (WIIG, 2004).

É importante identificar as áreas críticas de conhecimento essenciais à organização (CEPEDA-CARRIÓN, 2006) e as necessidades de conhecimento em função do conhecimento que já existe na organização (tácito ou explícito, individual ou coletivo, abstrato ou específico, declarativo ou procedural).

2.2 – Estratégias de Gestão do Conhecimento

As estratégias para consolidação das iniciativas de Gestão do Conhecimento devem ser definidas em função da estratégia organizacional. Caso contrário, existe um grande risco de que os resultados obtidos com os processos de gestão do conhecimento sejam dissociados dos objetivos estratégicos da organização.

Por conseguinte, uma estratégia para implantação da Gestão do Conhecimento objetiva suprir a organização com os recursos de conhecimento necessários para garantir sua visão e seus objetivos. Como resultado, a Gestão do Conhecimento deverá

estar alinhada à estratégia e produzir resultados tangíveis para a organização como um todo (SUNASSEE e SEWRY, 2003)

A reestruturação dos processos de negócio tornou-se um processo rotineiro no dia-a-dia das organizações. Um ambiente de trabalho dinâmico e turbulento necessita de constante evolução. As organizações precisam constantemente monitorar, medir e aperfeiçoar seus processos, com o objetivo de sobreviver à dinâmica do mundo dos negócios (FADEL *et al*, 2008). Em consequência disso, os indivíduos enfrentam algumas barreiras quando tentam aprender novas formas de executar suas tarefas. Uma forma eficiente de superar essas barreiras de aprendizagem é por meio da transferência de conhecimento, onde os indivíduos utilizam e adaptam o conhecimento adquirido em seus processos de trabalho para aprender a executar novas tarefas.

Segundo ZYNGIER (2006), uma estratégia de GC não é um plano rígido, mas um processo operacional que viabilizará o aprendizado em todos os níveis e evoluirá levando em consideração o contexto emergente, dentro e fora da organização. E os principais obstáculos à Gestão do Conhecimento não surgem só em seu planejamento, mas nos processos de controle e regulamentação que envolvem planejamento, implementação e desenvolvimento dessa estratégia e na sinergia significativa entre os fatores humanos, organizacionais e técnicos (SILVA, 2002). Ao apoiar os projetos de GC, a tecnologia deverá ser utilizada em favor do aprendizado e em consonância com contexto organizacional (MIKA e AKKERMANS, 2005).

Dependendo do contexto e da estratégia, as organizações adotam diferentes abordagens para a Gestão do Conhecimento:

EKBIA e HARA (2006) descrevem três tipos de abordagem: a primeira, centrada em tecnologia (“*techo-centric view*”) enfatiza a captura do conhecimento como principal objetivo da Gestão do Conhecimento. Nesta abordagem, o foco são as tecnologias de comunicação e informação para apoiar os processos de codificação, organização, armazenamento e acesso ao conhecimento armazenado.

A segunda abordagem, centrada em pessoas ou orientada a processos (“*human-centric or process-oriented view*”), foca nos indivíduos e em suas relações de confiança e reciprocidade. Considera a comunicação interpessoal e as comunidades de prática os principais veículos para implantação da gestão do conhecimento organizacional. Nesta

abordagem, o compartilhamento do conhecimento é, na maioria das vezes, informal e dificilmente poderá ser imposto pela alta administração da organização.

Finalmente, a abordagem sócio-tecnológica (“*socio-technical view*”) considera a Gestão do Conhecimento como uma intervenção social e tecnológica em que indivíduos compartilham seus conhecimentos por intermédio das tecnologias de comunicação e informação.

O compartilhamento do conhecimento é a conjunção entre as diretrizes institucionais, a motivação e o envolvimento dos indivíduos. Apesar de o auxílio dos recursos tecnológicos, SILVA (2002) enfatiza que a Gestão do Conhecimento é conduzida por pessoas. O foco principal deverá ser as mudanças nos processos da empresa (que precisam incorporar atividades de coleta e utilização do conhecimento), os papéis e responsabilidades dos indivíduos na criação do conhecimento organizacional (por exemplo, quem capta e quem conserva as informações) e os incentivos (o que fazer para que as pessoas contribuam com seus conhecimentos).

Conseqüentemente, a estratégia de Gestão do Conhecimento adotada irá influenciar diretamente a forma como o conhecimento irá fluir por entre as fronteiras individuais, intra e interorganizacionais.

Um exemplo desta tendência, é o crescente incentivo do governo para a implantação de políticas de gestão do conhecimento na esfera pública. FRESNEDA e GONÇALVES (2007) defendem que a utilização da Gestão do Conhecimento no setor público é uma estratégia de um novo caminho para o melhor desempenho e para o melhor relacionamento interno e externo das organizações desse setor. Segundo os autores, é preciso criar um novo paradigma de gestão, que reconheça a necessidade de criação e utilização intensiva do conhecimento, de aprendizado contínuo, por meio da análise de seus processos internos e da valorização de uma cultura de trabalho adequada, que possibilite e incentive o compartilhamento e a criação de conhecimento.

RIBIÈRE e ROMÁN (2006) explicam duas principais estratégias para garantir o fluxo do conhecimento: a estratégia de codificação e a estratégia de personalização.

A *estratégia de codificação* do conhecimento que é apoiada por tecnologias de informação e comunicação. Um grande benefício dessa estratégia é facilitar a reutilização do conhecimento. Neste caso, os artefatos de conhecimento – compostos

basicamente de conhecimento explícito – são coletados, codificados e disseminados a todos os interessados.

A *estratégia de personalização* trata do desenvolvimento de redes interpessoais para compartilhamento do conhecimento tácito. Também é apoiada por tecnologias de informação e comunicação, mas exerce um papel secundário em relação a importância da comunicação entre as pessoas (FINK e DISTERER, 2006).

A escolha entre estratégias de codificação ou personalização ou a justa medida na combinação entre as duas abordagens são a chave para a implementação bem sucedida das iniciativas de Gestão do Conhecimento (RIBIÈRE e ROMÁN, 2006).

Para TIWANA (1999), a estratégia de Gestão do Conhecimento deverá estar relacionada a melhor forma de neutralizar as lacunas de conhecimento, isto é, a obtenção do conhecimento relevante e necessário aos objetivos organizacionais.

Porém, independente da estratégia adotada pela organização, é preciso conservar a criatividade das pessoas para que se sintam integradas aos objetivos organizacionais, ao invés de restringidas por diretrizes rígidas, ampliando o alcance do conhecimento em todos os níveis.

BATISTA (2006) define ações importantes, sob o ponto de vista estratégico, para implantação e formalização de estratégias de Gestão do Conhecimento:

- 1) Considerar a Gestão do Conhecimento uma das prioridades estratégicas da organização;
- 2) Conscientizar a alta administração, a média gerência e os funcionários sobre a importância da Gestão do Conhecimento;
- 3) Definir e disseminar amplamente a estratégia de Gestão do Conhecimento na instituição e torná-la bem conhecida entre a maioria do pessoal;
- 4) Utilizar amplamente na organização as iniciativas de Gestão do Conhecimento; e
- 5) Instituir grupos de pessoas com responsabilidades e objetivos bem definidos em termos de Gestão do Conhecimento.

Todavia, a criação de uma Universidade Corporativa vislumbra um horizonte muito além da simples mudança de paradigma educacional. É uma tentativa de recriar os processos de negócio para criação de valor institucional (MACPHERSON *et al.*,

2005). Sendo assim, a criação de uma Universidade Corporativa (UC) poderá ser um dos requisitos da estratégia de Gestão do Conhecimento em uma organização. Neste contexto, o alcance das iniciativas de uma Universidade Corporativa será motivado pelo entendimento da dinâmica que envolve a integração entre o aprendizado, a aquisição e utilização do conhecimento e a dinâmica do momento atual.

2.3 – Criação do Conhecimento Organizacional

A criação do conhecimento é um processo de aprendizado que utiliza a base de conhecimento acumulada por um indivíduo (REYCHAV e WEISBERG, 2006).

Para NONAKA e TOYAMA (2007), o conhecimento não pode existir sem os fatores subjetivos e valores gerados pela mente humana e independente de um contexto onde se aplica. É essa diferença entre valores e contextos que conduz à criação do conhecimento.

O processo de criação do conhecimento tácito e explícito é descrito por NONAKA e TAKEUCHI (1997) em uma espiral que representa as interações contínuas e dinâmicas entre essas duas formas de conhecimento.

A Figura 2 representa como essas interações vão evoluindo do nível individual, passando pela interação entre grupos e expandindo-se até o nível organizacional, quando o conhecimento passa a ser um patrimônio da organização.

Em uma organização, o conhecimento se expande a partir de um processo de conversão, composto por quatro fases (SECI): A *Socialização* que consiste no compartilhamento do conhecimento tácito entre os indivíduos. A *Externalização* que consiste em traduzir o conhecimento tácito e representá-lo de forma explícita. A *Combinação* que consiste em combinar diferentes conjuntos de conhecimento explícito. E a *Internalização* que compreende a incorporação individual do conhecimento explícito em conhecimento tácito (NONAKA *et al.*, 2006).

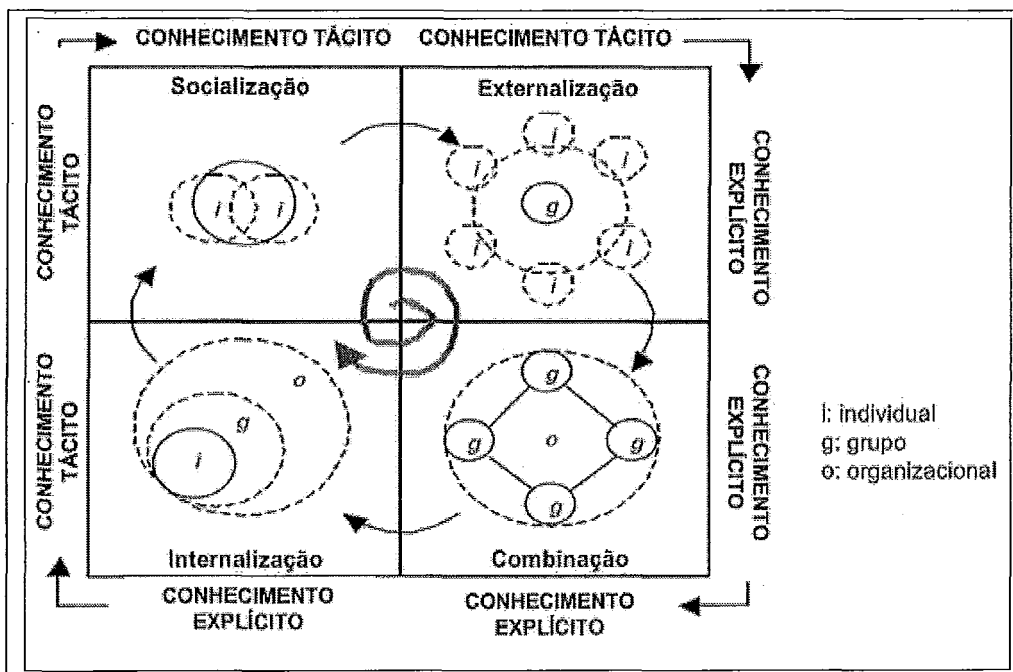


Figura 2 - Criação do Conhecimento (NONAKA e KONNO, 1998)

A criação do conhecimento pode ser definida como um processo contínuo em que o indivíduo adquire um novo conhecimento, um novo contexto e uma nova visão do mundo. Por conseguinte, a criação do conhecimento organizacional é o processo que disponibiliza e amplia o conhecimento criado pelos indivíduos em benefício de toda a organização (NONAKA *et al.*, 2006).

ANDREU e SIEBER (2006) estudaram as diversas trajetórias de aprendizado (“*learning trajectories*”) que consistem na aquisição do conhecimento externo e na combinação desse conhecimento com o conhecimento interno às organizações. Os autores relacionaram essas trajetórias de aprendizado ao papel das Universidades Corporativas na criação do conhecimento organizacional e concluíram que as UC proporcionam a combinação entre o conhecimento interno e externo, na medida em que as organizações são pressionadas a extrapolar suas fronteiras e buscar no ambiente externo o conhecimento relevante e necessário para garantir competitividade.

Nas seções seguintes, iremos abordar a criação do conhecimento organizacional a partir das atividades de ensino, por meio das organizações que aprendem (“*learning organizations*”) e da pesquisa e desenvolvimento, por meio de alianças estratégicas para desenvolvimento de projetos de pesquisa entre organizações e universidades.

2.3.1 – Educação Corporativa: As Organizações que Aprendem

Nos dias atuais, em que o conhecimento e sua aplicação tornaram-se um fator crucial para alavancar vantagem competitiva, o aprendizado organizacional exerce uma dimensão estratégica nas organizações (JANSINK *et al.*, 2005).

Segundo SUNASSE e HAUMANT (2004), “o *aprendizado organizacional é o modo como os indivíduos aprendem*”, e essa abordagem engloba o desafio de aprender ao executar as tarefas diárias e o entendimento sobre as diversas formas de aprendizado.

O aprendizado organizacional é o processo que transforma as organizações em ‘*organizações que aprendem*’ (“*learning organizations*”) (ADB, 2008). Essas organizações possuem o aprendizado arraigado em sua cultura e incentivam a transferência de conhecimento nos níveis individual, de grupo e organizacional.

Segundo FADEL *et al.* (2008), a transferência de conhecimento é definida como a aplicação do conhecimento adquirido em uma situação para outra situação. A situação onde o conhecimento foi adquirido é o contexto de aprendizado e a situação onde o conhecimento foi aplicado é o contexto de transferência de conhecimento. Como exemplo, cita a importância do aprendizado adquirido em sala de aula e aplicado em situações de trabalho.

Nas ‘*organizações que aprendem*’, o aprendizado guia as mudanças no comportamento organizacional (SENGE, 1994). MACPHERSON *et al.* (2005) reforçam a importância de se disponibilizar aos indivíduos as ferramentas e tecnologias necessárias para apoiar os processos de aprendizado no ambiente de trabalho e até mesmo nas relações sociais. Conseqüentemente, as organizações modificam constantemente seu comportamento para refletir e se adaptar a essa nova realidade (SINGH, 2008).

Porém existem obstáculos importantes a serem transpostos para que uma organização torne-se uma ‘*organização que aprende*’ (SUNASSE e HAUMANT, 2004). Primeiramente, existem barreiras para implementação dos processos de aprendizado, incluindo características psicológicas, o receio a mudanças, dificuldades de comunicação e o nível de complexidade dos problemas enfrentados pelas organizações. O cerne da questão consiste em identificar quais os fatores que

contribuem para que os indivíduos aprendam. Neste contexto, podemos mencionar os seguintes questionamentos:

- ✓ *Qual é o motivo que leva os indivíduos a compartilhar ou não compartilhar conhecimento no ambiente de trabalho?*
- ✓ *O que motiva um indivíduo ou uma organização a “entregar” seu conhecimento a um parceiro (interno ou externo)?*
- ✓ *Quais são as barreiras que uma organização enfrenta ao tentar impor o compartilhamento do conhecimento entre seus funcionários? E o que fazer para superar essas barreiras?*

Para direcionar a solução destas questões, as organizações devem valorizar o aprendizado individual como fonte principal para criação do conhecimento e do aprendizado organizacional. Ao considerar as opiniões e percepções individuais, as organizações motivam seus empregados e os tornam mais suscetíveis a aceitarem as mudanças, além de contribuir para a criação de uma visão inovadora e impulsionar a melhoria de processos e produtos (SUNASSEE e SEWRY, 2003).

Para SILVA (2002), o aprendizado organizacional ocorre quando os indivíduos experimentam uma situação problemática e questionam / investigam / refletem em favor da organização. Por outro lado, segundo SUNASSEE e HAUMANT (2004), o aprendizado é um processo contínuo, e aquele que se dispõe a aprender, assume o controle. Todos devem estar cientes de que o aprendizado é parte de seu trabalho e que cada um é responsável em gerenciar e direcionar seus processos de aprendizado.

Uma organização não poderá obrigar um indivíduo a aprender. Mesmo que disponibilize diversos cursos, *workshops* ou seminários não poderá garantir que seus funcionários adquiram conhecimento ou que se predisponham a compartilhá-lo.

Os avanços tecnológicos e as soluções que facilitam o aprendizado criam um novo paradigma que conduz a mudanças na cultura organizacional e impulsionam a criação de uma infra-estrutura de aprendizado compreensiva, a todos os níveis das organizações (DEALTRY, 2000).

As formas como as organizações lidam com essas mudanças podem ser traduzidas em termos de circuitos de aprendizagem (VAT, 2006). É essencial que as organizações sejam obrigatoriamente competentes na aprendizagem de circuito único

(“*Single-loop learning*”), que se apóia em uma habilidade de detectar e corrigir o erro com relação a um dado conjunto de normas operacionais, também possuindo habilidades em termos de aprendizagem de circuito duplo (“*Double-loop learning*”), que depende de ser capaz de olhar de forma multifacetada uma dada situação, questionando a relevância das normas em funcionamento.

O aprendizado de circuito único lida com fatos e almeja a melhor forma de atingir um objetivo, seguindo as normas vigentes na organização.

O aprendizado em circuito duplo direciona a correção de erros e a reavaliação de regras e normas. Este processo conduz à criação do conhecimento, à melhoria de processos e à inovação (SUNASSEE e SEWRY, 2003).

A aprendizagem em circuito triplo (“*Triple-loop learning*”) trata da percepção e do questionamento permanente sobre as inconsistências entre o que foi estabelecido pelas normas e a ação desempenhada. É a aprendizagem baseada em contexto (HALL e CROASDELL, 2006).

SUNASSEE e HAUMANT (2004) resumem que a importância na evolução dos processos de aprendizagem de circuito único ao circuito triplo consiste em reagir a um problema. Quando indivíduos ou grupos de indivíduos buscam solucionar um problema, é importante entender o que o causou o problema ou em que contexto foi gerado. Isto é, tratar a causa do problema ao invés de remediar apenas um sintoma.

O aprendizado organizacional é um processo essencial para guiar as mudanças fundamentais no comportamento de uma organização e criar um ambiente que permita a integração e comunicação em todos os níveis da organização e entre a organização e seus parceiros externos. Por isso, a alta gerência deverá estar apta a aprender sobre si própria e sobre suas decisões, sobre a organização em sua totalidade e sobre o ambiente e o contexto onde se encontra inserida.

As organizações evoluem na medida em que acumulam experiências e ajustam-se a situações inesperadas (CHANG *et al.*, 2008). A parceria universidade-empresa sob a perspectiva do aprendizado organizacional apresenta benefícios em longo prazo, percebidos pelos parceiros com o passar do tempo. As capacidades são desenvolvidas por meio do aprendizado incremental, refinado a partir de sua aplicação em atividades relevantes do dia-a-dia.

Como exemplo dessa tendência, WALTON (2005) defende que muitas Universidades Corporativas envolvem-se em alianças estratégicas com universidades tradicionais, buscando suprir suas deficiências e demandas internas por pesquisas e para obtenção de conhecimento externo. Neste ambiente, o aprendizado torna-se multivariado e multidisciplinar, com ênfase na aquisição de novas formas de aprendizagem e na descoberta de novo conhecimento que deverá ser utilizado em situações específicas e em diferentes contextos (DEALTRY, 2000).

2.3.2 – Alianças Estratégicas para Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)

As alianças estratégicas são definidas por KANFER et al. (2000) como uma coleção de organizações que se envolvem num relacionamento colaborativo composto por múltiplos canais de comunicação e difusão de conhecimento, suplantando as fronteiras das áreas de conhecimento e extrapolando os limites das organizações.

Segundo TERRA (2005), para medir os resultados em áreas tipicamente movidas pelo conhecimento, como as áreas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), será preciso avaliar múltiplos indicadores e considerar uma perspectiva de longo prazo. Um dos modelos mais difundidos para promover o alinhamento estratégico e o seu desempenho operacional por meio do sistema de métricas é o *Balanced Scorecard* (BSC) (KAPLAN e NORTON, 2000). Porém, segundo TERRA (2005), o *Balanced Scorecard* foi reformulado para relacionar sua perspectiva de “Aprendizado e Crescimento” à Gestão do Conhecimento, através do entendimento de que os ativos intangíveis, o conhecimento tácito e explícito e a capacidade de aprendizado coletivo e inovação são fatores essencialmente importantes e garantia de diferenciação e obtenção de vantagem competitiva para as organizações.

ETZKOWITZ e LEYDESDORFF (2000) relataram o surgimento de um “*ambiente de inovação regional*” caracterizado por um conjunto de instituições políticas, industriais e acadêmicas que, propositadamente ou não, atuam no sentido de aprimorar as condições locais para o desenvolvimento de pesquisas e, conseqüentemente, de inovação.

Neste ambiente, o governo torna-se um grande incentivador, focando no potencial das universidades em aumentar o ambiente de inovação e criar um regime de desenvolvimento econômico-científico. As três esferas institucionais (público, privado e

acadêmico) relacionam-se e interagem sob a forma de uma espiral de ligações, emergindo de vários processos de inovação e de novas políticas institucionais. Na medida em que o conhecimento torna-se um componente importante dos processos de inovação, a universidade – tradicionalmente uma instituição para disseminação e produção de conhecimento – exerce um papel importante na geração de novas soluções (LEYDESDORFF e MEYER, 2006).

Um exemplo claro dessa tendência é a importância das alianças estratégicas nas áreas de interesse da Defesa Nacional.

A Política de Defesa Nacional (PDN, 2002) enfatiza que *“É essencial o fortalecimento equilibrado da capacitação nacional no campo da defesa, com o envolvimento dos setores industrial, universitário e científico. O desenvolvimento científico e tecnológico é fundamental para a obtenção de maior autonomia estratégica e de melhor capacitação operacional das Forças Armadas”*.

Para seguir a orientação estratégica acima, OLIVEIRA (2002) relata a necessidade de um Planejamento Estratégico (PE) em Ciência, Tecnologia e Inovação (C,T&I) nas Áreas de Interesse da Defesa Nacional, com ênfase na institucionalização de alianças de conhecimento. O autor defende a parceria entre instituições de excelência em ensino e pesquisa, vinculadas ou não aos Comandos Militares, assim como aliança com universidades e centros de pesquisa civis nos projetos de C,T&I voltados para a Defesa Nacional, envolvendo, desde cedo, os estudantes na realização de tarefas acadêmicas e de pesquisas em áreas de interesse da Defesa Nacional.

Empresas aliam-se a universidades, principalmente, para promover e trocar experiências e investigar novas tendências de pesquisas e tecnologias (BERCOVITZ e FELDMAN, 2007). Para a universidade, a pesquisa multidisciplinar, a investigação e o desenvolvimento de metodologias e ferramentas inovadoras fazem parte de sua missão.

Na maioria dos países, a produção do conhecimento científico ocorre, principalmente, nas universidades. São elas que detêm uma grande concentração de pesquisadores de alto nível, responsáveis pela realização de pesquisas científicas (LEITE e COSTA, 2006).

O envolvimento da pesquisa universitária no ambiente empresarial surge, então, em resposta à importância do conhecimento nos processos de inovação e no reconhecimento de que a universidade poderá trazer benefícios em invenções criativas e

eficientes, gerando vantagem competitiva e tornando-se um agente para transferência de conhecimento e tecnologia (ETZKOWITZ e LEYDESDORFF, 2000).

As políticas de pesquisa, o desenvolvimento e também as iniciativas educacionais e de treinamento, devem incluir ações que estimulem a inovação, a criatividade e a obtenção de vantagem competitiva (LEHANEY *et al.*, 2004).

Duas correntes definem as relações entre universidades e empresas, sob o ponto de vista internacional. A primeira corrente refere-se ao papel transformador da universidade na sociedade, definida por ETZKOWITZ e LEYDESDORFF (2000) como a “universidade empreendedora”. Neste caso, a universidade tem a função de participar mais ativamente no processo de desenvolvimento econômico. A segunda corrente fundamenta-se na Teoria da Inovação (TI) e nas relações que se estabelecem entre empresas e diversas entidades externas – outras empresas, universidades, entidades governamentais – como fator determinante de vantagem competitiva nas relações entre os países.

Além disso, a habilidade em gerir as fontes externas de conhecimento é uma característica primordial para as organizações (BERCOVITZ e FELDMAN, 2007). E o mundo corporativo é incentivado a buscar parcerias com Instituições de Ensino e Pesquisa (IEP) e universidades, objetivando reduzir custos e encorajar a transferência de conhecimento e tecnologia.

BERCOVITZ e FELDMAN (2007) realizaram um estudo que investigou a relação entre a estratégia de inovação e a estrutura de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) internos a uma organização e o seu grau de envolvimento em parcerias externas ou alianças estratégicas para desenvolvimento de pesquisas. Seu estudo concentrou-se, basicamente, no universo das alianças entre organizações e universidades. O autor apresenta a evidência de que organizações que centralizam suas operações de P&D fazem melhor uso da pesquisa científica desenvolvida em universidades. E a justificativa seria o fato de estarem buscando nesse tipo de parceria, oportunidades de pesquisa em complementação a suas capacidades internas.

O compartilhamento de experiências entre universidades e empresas contribui para o aprendizado. NORMAN (2002) defende que o aprendizado em alianças surge quando os parceiros combinam suas competências para obtenção de resultados que, individualmente, não seriam obtidos.

Adicionalmente, ressaltamos o principal diferencial entre parcerias com universidades e parcerias com outras entidades externas. As universidades exercem liderança nas áreas de pesquisa multi-disciplinar, sua missão é a investigação e o desenvolvimento de metodologias, novas ferramentas e soluções inovadoras.

Para BERCOVITZ e FELDMAN (2007), as universidades são melhores parceiras em uma aliança estratégica quando a empresa busca o desenvolvimento de suas capacidades internas e a exploração de pesquisas e inovações. Pois, superam outros parceiros externos quando as empresas buscam desenvolver longos projetos de pesquisa e desenvolvimento e percebem a necessidade de proteger o conhecimento gerado ao longo de todo o processo.

Segundo DEALTRY (2000a), parcerias intelectuais colaborativas ou em alianças estratégicas devem envolver a transferência de informações, o compartilhamento de experiências, a consultoria especializada, a colaboração no desenvolvimento de projetos de pesquisa, a adaptação e avaliação das mídias e materiais.

ELMUTI et al. (2005) listam algumas vantagens que induzem as organizações a optar pelo envolvimento em alianças estratégicas com universidades para o desenvolvimento de seus projetos, complementando suas capacidades internas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D):

- Aumentar sua competitividade global por meio da criação de novas tecnologias e visando o acompanhamento da velocidade das mudanças tecnológicas;
- Obter conhecimento necessário para apoiar os processos de inovação de produtos e serviços e complementar suas capacidades internas;
- Diminuir os custos de pesquisa e desenvolvimento e complementar os recursos para pesquisa interna.; e
- Integrar a pesquisa universitária ao desenvolvimento de projetos internos.

Nesse contexto, as Universidades Corporativas poderão trazer benefícios estratégicos importantes na criação de uma nova estrutura de gestão, tanto internamente às organizações, quanto entre a organização e seus parceiros. Pois são, potencialmente, mecanismos integradores do conhecimento que emerge dos processos de inovação e suporte principal para a gestão do conhecimento organizacional.

Particularmente tratando de alianças com universidades tradicionais, ELMUTI et al. (2005) listam como fator de sucesso o claro entendimento dos papéis e a comunicação entre os parceiros. Além disso, o comprometimento do alto escalão é importante não só para garantir a obtenção de recursos, mas também para convencer a todos sobre a importância da aliança estratégica. E esse convencimento será fortemente auxiliado por um ambiente que promova o aprendizado contínuo, o desenvolvimento do capital intelectual e das capacidades internas da organização.

Por outro lado, o autor também lista os riscos e problemas encontrados em alianças estratégicas. O principal se refere à diferenças culturais, principalmente quando os parceiros possuem objetivos divergentes. Universidades estão envolvidas em criar e disseminar conhecimento, enquanto que as empresas produzem produtos e serviços num ambiente de negócios altamente competitivo. Enquanto isso, os pesquisadores das universidades tipicamente perdem a motivação de avançarem além do protótipo, principalmente por causa da falta de entendimento por parte das empresas da parcela de conhecimento tácito e explícito contida em um protótipo.

O objetivo de uma aliança estratégica é a formação de parcerias, nas quais empresas e universidades compartilhem objetivos, responsabilidades, recursos e, principalmente, resultados e absorvam o conhecimento gerado ao longo desses processos, construindo novas competências e aprimorando a capacidade de aprendizado da organização (DRAULANS et al., 2003).

2.3.3 – Gestão do Conhecimento em alianças estratégicas

GRAVIER *et al.* (2008), estudaram o desempenho das alianças estratégicas e defendem que a gestão do conhecimento entre os parceiros tem importância estratégica e mais influência que outros fatores ambientais.

Muitas vezes é difícil identificar o que leva uma aliança a ser bem sucedida. Mas, certamente, o conhecimento possui um papel proeminente quanto às expectativas dos parceiros envolvidos em uma aliança estratégica. Os autores apresentam duas abordagens para a gestão do conhecimento envolvendo uma aliança estratégica.

A primeira abordagem relata o compartilhamento do conhecimento que consiste apenas no mero acesso ao conhecimento provido mutuamente pelos parceiros. Neste caso, estamos tratando de um processo interorganizacional de transferência de

conhecimento. Esta mera utilização do conhecimento externo por um dos parceiros ocorre quando a geração é dificultada, dispendiosa ou consome muito tempo.

A outra abordagem, e essa mais significativa para o que é tratado nesse trabalho, consiste na internalização e codificação do conhecimento e da vivência obtida durante o processo de aliança estratégica. Neste caso, é preciso adaptar e comprometer os parceiros no desempenho da aliança. E, em consequência disso, incentivar a criação de uma cultura de aprendizado contínuo.

O fluxo de conhecimento entre os parceiros em alianças estratégicas é dificultado pela falta de entendimento entre as partes e diferenças entre padrões e origens sociais, além das diferentes culturas organizacionais. Logo, é preciso atenuar as barreiras entre uma organização e seu parceiro externo. Por isso, uma aliança deverá promover um alto grau de envolvimento durante as fases de pesquisa, treinamento e desenvolvimento do capital intelectual e também nas ligações econômicas. Assim, quanto maior a integração entre os grupos de trabalho, maior a possibilidade de compartilhamento de conhecimento, removendo alguns dos conflitos derivados das diferenças culturais entre as instituições.

Para solucionar eventuais conflitos, CHANG et al. (2008) sugerem a criação de uma estrutura bem delineada e orientada ao aprendizado, onde o conhecimento gerado durante a execução de projetos em parceria será um fator de integração entre as unidades da organização e entre organizações.

Enquanto algumas empresas conduzem isoladamente suas iniciativas de pesquisa e desenvolvimento, as alianças estratégicas com parceiros externos provêm acesso a conhecimentos especializados quase impossíveis de serem obtidos internamente. Porém, o grande desafio da empresa é determinar se o foco da aliança estratégica é a obtenção de novas soluções, provenientes de pesquisas ou promover a melhoria de processos e capacidades internas. Essa definição irá influenciar na escolha dos parceiros externos em potencial (BERCOVITZ & FELDMAN, 2007).

Empresas com especial preocupação na manutenção da propriedade intelectual são propensas a não se aventurar em alianças estratégicas ou parcerias externas e, em vez disso, preferem concentrar, internamente, esforços de pesquisa e desenvolvimento. Essa estratégia radical limita, significativamente, o acesso da organização ao

conhecimento externo. Uma melhor opção será escolher uma parceria que minimize os problemas provenientes da propriedade intelectual (BERCOVITZ e FELDMAN, 2007).

BEER et al. (2005) concluem que quando o objetivo da aliança é apenas trazer o conhecimento externo para a organização, a responsabilidade pela mudança é delegada aos parceiros externos. Isto priva a organização de aprender a gerenciar as mudanças. Consultores, entretanto, podem auxiliar a trazer mudanças efetivas na organização. Eles podem trazer *expertises* valiosas, conhecimento atualizado e novas abordagens sobre problemas organizacionais.

Segundo FRUCHTER e DEMIAN (2002), para que o conhecimento possa ser reutilizado em diferentes situações, os indivíduos devem identificar em que contexto esse conhecimento foi criado. Neste caso, o processo de reutilização do conhecimento externo será mais vantajoso que sua criação.

DRAULANS et al. (2003) pesquisaram técnicas específicas para fortalecer a capacidade das alianças interorganizacionais. Os autores definem a “*capacidade da aliança*” como mecanismos e rotinas que são propositadamente desenvolvidos para acumular, armazenar, integrar e difundir conhecimento organizacional relevante sobre a gestão da aliança. E, especificamente, três mecanismos foram citados:

- O treinamento da aliança: Objetiva acumular e disseminar o conhecimento relativo à dinâmica da aliança;
- A presença de especialistas: Objetiva identificar os responsáveis em armazenar, integrar e disseminar o conhecimento; e
- A avaliação da aliança: Objetiva armazenar, integrar e difundir o conhecimento baseado na própria experiência da organização e seus parceiros.

Para extrair os maiores benefícios de uma aliança estratégica, iniciamos com a definição de NORMAN (2002). O autor introduz um conceito que consideramos imprescindível para garantir a proteção do conhecimento organizacional e a maximização do conhecimento que a organização poderá compartilhar com seu parceiro externo: o desenvolvimento por parte da organização da “*percepção da intenção de aprendizado*”.

A percepção da intenção de aprendizado representa estar atento ao nível de interesse que o parceiro terá em adquirir conhecimento durante o processo de aliança. O

aprendizado organizacional, particularmente quando se refere à aquisição do conhecimento de um parceiro externo para a organização, não é um processo randômico. Deverá ser cuidadosamente desenvolvido e facilitado ou ocultado pelas políticas organizacionais, estruturas e processos. NORMAN (2002) concluiu em seu estudo que organizações percebem que a apropriação do conhecimento tácito é mais séria que a apropriação do conhecimento explícito. Isto se deve ao fato de que o conhecimento tácito é passível de se tornar fonte de vantagem competitiva. Pois é uma fonte dinâmica de conhecimento, é a parcela do conhecimento organizacional que surge em função das relações sociais, das experiências e do aprendizado. Por esse motivo, as alianças devem promover a socialização entre os parceiros e prover mecanismos que incentivem a transferência do conhecimento tácito.

Para GRAVIER *et al.*, (2008), quanto mais complexo e tácito for o conhecimento envolvido, maior a vantagem obtida durante as relações entre parceiros em uma aliança estratégica.

O processo altamente complexo de se transferir o conhecimento tácito requer maior confiança entre os parceiros que o processo de transferência do conhecimento explícito. E essa transferência requer maior atenção em relação à dimensão do capital social que na transferência do conhecimento explícito (COLLINS, 2006).

De acordo com KANFER *et al.* (2000), é esperado que as alianças estratégicas possibilitem o preenchimento de lacunas de conhecimento, mesmo que os indivíduos não percebam essas lacunas até a criação de uma solução.

A internalização do conhecimento, a partir da experiência e do aprendizado incremental, é um processo lento (HIPKIN e NAUDÉ, 2006). Segundo YORDANOVA (2007), num alto nível de entendimento, o resultado desejado do aprendizado deverá ser a aquisição do conhecimento em combinação com habilidades práticas desenvolvidas durante o processo educacional, e este processo poderá gerar ou aprimorar novas competências. Logo, o senso comum é construído continuamente, a partir do entendimento de diversos significados que ligam a experiência a um contexto e correspondem a uma visão que guia a gestão do conhecimento organizacional (KJAERGAARD e KAUTZ, 2008). E, particularmente, no processo de aliança estratégica entre organizações e instituições de ensino e pesquisa, as experiências de pesquisadores e a vivência dos indivíduos pertencentes à organização irá gerar um novo

tipo de entendimento: o aprendizado direcionado à pesquisa e a pesquisa direcionando o aprendizado.

FRUCHTER & DEMIAN (2002) definem, então, que a reutilização do conhecimento contido na memória individual, neste caso leia-se “o conhecimento tácito”, é muito mais eficaz, pois é baseado em experiências pessoais e pode ser combinado e reutilizado como base para a reutilização do conhecimento externo ou conhecimento explícito. Ele introduz a noção de Conhecimento Contextualizado (“*knowledge in context*”). Quando o conhecimento é reutilizado, ele é refinado de acordo com seu contexto, valores e experiências pessoais e esse conhecimento ‘refinado’ torna-se mais valioso.

Segundo KANFER et al. (2000), a criação e o compartilhamento autêntico e eficiente do conhecimento estão fortemente relacionados ao contexto interpessoal. O conhecimento é criado a partir de “*uma intensa difusão de idéias e metáforas entre grupos e indivíduos*”. Os autores estudaram como as tecnologias eletrônicas são usadas para apoiar a produção e o compartilhamento do conhecimento. E concluíram que o conhecimento não pode se tornar móvel dissociado do contexto específico que o originou. O conhecimento não é um resultado ou apenas um conjunto de entendimentos a ser “disseminado” ou transmitido aos outros com apoio das TIC. O conhecimento é um conjunto de conclusões geradas e continuamente adaptadas a partir dos processos sociais de onde são formuladas, interpretadas e compartilhadas.

Para HIPKIN & NAUDÉ (2006), o desafio é criar valor a partir da combinação e expansão de recursos, da expansão do potencial para o aprendizado, da capacidade de transferência do conhecimento e da motivação do pessoal envolvido. Na Figura 3, representamos, conceitualmente, os principais fatores que contribuem para o reconhecimento, a aquisição e a assimilação bem sucedida do conhecimento externo em uma aliança estratégica entre organizações e universidades. Representamos o governo para enfatizar a importância dos incentivos governamentais, do panorama político e econômico e sua influência no processo de aliança.

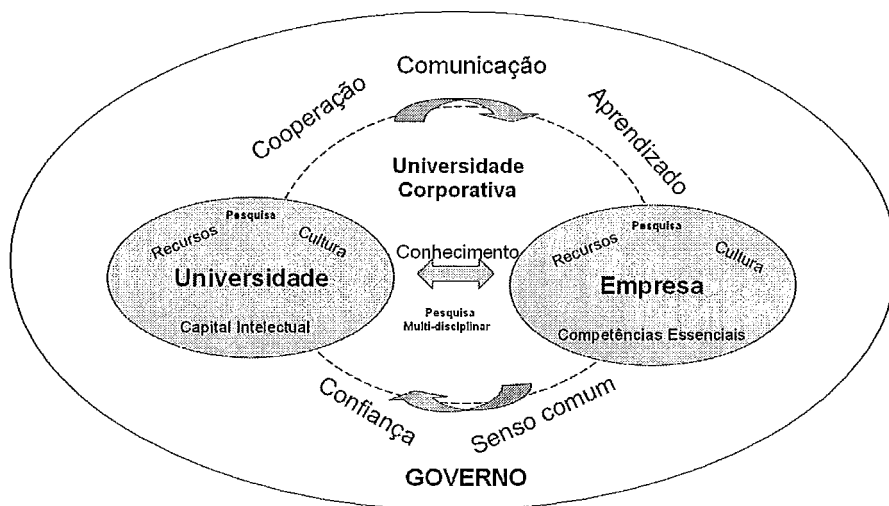


Figura 3 - Transferência de conhecimento em alianças estratégicas (Fonte: a autora)

O modelo *Triple Helix* (hélice tripla), desenvolvido por ETZKOWITZ e LEYDESDORFF (2000), atribui à universidade a função de produtora de conhecimento em atendimento a demandas do setor empresarial. E isto deve ao ambiente competitivo que levou à atualização do entendimento acerca da missão das universidades – inicialmente a promoção do ensino e da pesquisa.

Na Figura 3, representamos a cooperação entre universidades e organizações em parcerias estratégicas sob a égide dos incentivos governamentais. Esse processo de cooperação consiste na transferência de conhecimento e na transformação de processos que antes eram executados individualmente.

O conhecimento e sua aplicação tornaram-se um fator crucial para alavancar vantagem competitiva. Por esse motivo, a Gestão do Conhecimento e o aprendizado organizacional exercem uma dimensão estratégica no ambiente dinâmico dos dias atuais. É preciso incentivar a integração entre as atividades de pesquisa e ensino e as parcerias estratégicas para ampliação das fronteiras do conhecimento. E a criação de um ambiente institucionalizado para conduzir o fluxo do conhecimento e capturar esse conhecimento no contexto de sua criação, expandindo-o em benefício de toda a organização irá guiar a obtenção de melhores resultados. Esses resultados poderão ser obtidos a partir da disseminação e do compartilhamento do conhecimento envolvido no desenvolvimento de projetos em parceria.

Capítulo 3 – Universidades Corporativas

Neste capítulo, serão apresentadas as principais definições e serão analisados os modelos de Universidades Corporativas presentes na literatura. Porém, muito além de um ambiente físico ou uma solução computacional, a proposta deste trabalho é considerar o fenômeno das Universidades Corporativas como um “conceito”, um “processo” ou um “arranjo” estratégico de competências, projetos, parcerias e culturas que, seguindo uma estratégia de Gestão do Conhecimento e com o apoio das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), irão cultivar e guiar a criação do conhecimento organizacional e a obtenção de vantagem competitiva.

No cenário atual, é crescente a busca por inovações dirigidas ao mercado, aos negócios e à própria organização. Influenciadas por esse panorama mundial, as organizações passam por processos constantes de mudanças e tentam se adequar ao contexto atual da globalização. Neste cenário, as Universidades Corporativas (UC) apresentam-se como uma solução promissora na medida em que favorecem a criação de uma cultura de formação de pessoas e extrapolam as paredes dos tradicionais departamentos de treinamento e desenvolvimento.

As UC são vistas como um meio para facilitar as práticas tecnológicas, sociais e organizacionais que apóiam a criação do conhecimento e o aprendizado organizacional. São veículos para coordenar, facilitar e gerir os processos que apoiam o desenvolvimento de uma cultura de aprendizado dentro da organização. Logo, por sua característica social, gerencial e tecnológica, encontramos diversas definições que coletivamente, enfatizam o principal objetivo de uma UC: auxiliar a organização a atingir seus objetivos e sua missão por meios dos processos de aprendizado.

E, subordinados a esses objetivos estão o aprendizado individual, o conhecimento, a pesquisa, a inovação e a sabedoria. E, para WALTON (2005), essa característica de conduzir pesquisa e desenvolvimento por meio do cultivo do conhecimento e da sabedoria são faces interessantes que as UC herdaram das universidades tradicionais.

Na literatura, existem diversas definições Universidades Corporativas.

“Um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e educação dos empregados, clientes e fornecedores a fim de atingir a estratégia de negócio de uma organização. Em uma UC, os empregados constroem suas competências individuais e corporativas, melhorando, de maneira geral, o desempenho organizacional” (MEISTER, 1998).

“Um setor ou departamento que é estrategicamente orientado para integrar o desenvolvimento das pessoas, dos grupos de trabalho e finalmente da organização para otimização de desempenho, conectando fornecedores e clientes, conduzindo uma pesquisa ampla, por meio da facilitação do acesso a conteúdos, e guiando os esforços na construção de um grupo com melhor capacitação” (WHEELER, 1998 apud WALTON, 2005).

“Uma entidade educacional que é uma ferramenta estratégica para auxiliar uma organização a atingir sua missão por meio da condução de atividades que cultivam o aprendizado individual e organizacional, o conhecimento e a sabedoria” (ALLEN, 2002).

As UC evoluíram com base nos departamentos de treinamento tradicionais e atravessaram as fronteiras das organizações, tornando-se veículos de transferência, compartilhamento e geração de conhecimento (RADEMAKERS, 2005). Entre a oferta de educação e formação tradicional e a demanda por soluções de treinamento diferenciado e orientado a resultados, surge um nicho para atuação efetiva das UC: a combinação do desenvolvimento de competências individuais e corporativas e a gerência desses recursos para apoiar a condução estratégica das iniciativas de educação corporativa (BLASS, 2005).

Segundo PRAHALAD e HAMEL (1990), competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram um diferencial competitivo para a organização. E competências essenciais (core competences) são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes, e são difíceis de serem imitadas pela concorrência.

Neste ponto, as UC são consideradas aliadas para obtenção de vantagem competitiva e para criação de um ambiente de aprendizado permanente propício a gerenciar mudanças e motivar soluções inovadoras (MACPHERSON et al., 2005).

ANDRESEN e LICHTENBERGER (2007) definem as UC como um ambiente flexível e adaptável. JANSINK et al. (2005) complementam que muitas UC buscam formas de conectar o aprendizado ao trabalho rotineiro e fazem isso a partir do ajuste nas formas de treinamento e no conteúdo educacional para incluir problemas reais e experiência de trabalho, como estudos de caso direcionados para o treinamento.

Porém para RADEMAKERS (2005), na prática o termo UC é usado para se referir a uma vasta gama de sistemas e métodos organizacionais. Podem variar de um simples departamento de treinamento até verdadeiros ambientes institucionais para conduzir a criação do conhecimento estratégico e dos processos de inovação, em âmbito interno ou entre a organização e seus parceiros.

Para PRINCE e STEWART (2002), as UC entram no domínio da Gestão do Conhecimento, pois são meios eficazes para construção de senso comum a partir da influência e controle dos processos de aprendizado e da criação do conhecimento. Ainda, segundo o autor, as UC devem ser vistas não apenas como uma entidade física – setor, departamento ou até mesmo uma organização – mas são conceitos diretamente relacionados a organizar e gerenciar o aprendizado nas organizações.

Segundo projeções mais recentes disponíveis no Portal da Educação Corporativa obtidas do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (www.desenvolvimento.gov.br), o Brasil vem presenciando a multiplicação das universidades corporativas (MDIC, 2006). Porém, é preciso considerar as demandas específicas de cada organização:

“As organizações têm necessidades internas, de natureza técnica, política e financeira, relacionadas com suas atividades de Educação Corporativa (EC), muitas das quais não suficientemente compreendidas. ... Tratando-se de carências e demandas dinâmicas, é fundamental que se disponha de informações adequadas para subsidiar processos decisórios nas esferas governamental e privada que objetivem contribuir para o desenvolvimento e consolidação das atividades de EC no País”.

Logo, o processo de implantação de uma UC é evolutivo e único (RADEMAKERS, 2005). Cada UC é, essencialmente, uma solução exclusiva para determinada organização (DEALTRY, 2008). E, a partir do motivo que levou uma organização a decidir pela implantação de sua UC, é preciso considerar, ainda, o momento atual, o ambiente interno e externo e as variáveis do mercado competitivo.

Dessa forma, a avaliação da Universidade Corporativa, métricas e índices de desempenho devem basear-se numa visão prospectiva e orientada a resultados e traduzir os principais benefícios obtidos para a estratégia da organização, seus colaboradores e funcionários, de forma que seja notória e incontestável a percepção de que as atividades da UC adicionaram valor ao negócio.

No cenário atual, é crescente a busca por inovações dirigidas ao mercado, aos negócios e à própria organização. As UC surgem em uma resposta a essas circunstâncias, pois permitem que a pesquisa, a educação e o treinamento sejam gerenciados de forma eficiente para que o capital intelectual seja desenvolvido.

3.1 – Modelos de Universidades Corporativas

Inicialmente, as UC representavam apenas uma nova nomenclatura dos departamentos de treinamento tradicionais. Ao longo das últimas décadas as UC se diversificaram para se tornar um elemento chave na criação da estratégia e gestão do capital intelectual nas organizações (HOLLAND e PYMAN, 2006).

Uma UC bem sucedida deverá ser fundamentada no comprometimento sustentável da alta gerência e deverá promover, se ainda não existir, um espírito de curiosidade que irá gerar novos modelos de negócio hoje e no futuro. Isto requer um entendimento profundo das necessidades estratégicas da organização e a seleção de um modelo de UC apropriado.

WALTON (2005) estudou as semelhanças e diferenças entre as universidades tradicionais e as universidades corporativas. Em seu estudo, analisou *web sites* e comparou a missão, os valores, os princípios institucionais e objetivos de um conjunto de universidades tradicionais em comparação com Universidades Corporativas na Inglaterra e nos EUA. Concluiu que existe pouca similaridade e pouca convergência entre entidades tão distintas e vindas de diferentes tradições e raízes. Ressalta que essas diferenças tornam-se aparentes até mesmo em relação ao termo “Universidade Corporativa”, onde duas conotações contrastantes dominam a literatura.

Por um lado, o termo “Universidade Corporativa” é usado para referir-se à “corporatização” da universidade tradicional. DASENBROCK (2002) apud WALTON, (2005) avalia o que seria o propósito das universidades tradicionais e o impacto dessa

“corporatização” e ressalta a diferença entre dois tipos de universidades tradicionais: a universidade direcionada à formação intelectual e aquela voltada para a pesquisa. A primeira trata o aluno como um cliente que está adquirindo um produto e não a educação em si. A outra tem um caráter social para produzir novos conhecimentos e passar esse conhecimento à frente para as próximas gerações.

Na área de recursos humanos, o fenômeno das UC é tratado de forma diferente e é relacionado ao rápido crescimento do mundo corporativo nos últimos anos. As universidades tradicionais estão se tornando cada vez mais corporatizadas, e as organizações estão cada vez mais relacionadas à geração de conhecimento.

Neste contexto, o termo “*universidade*” representa o aprendizado orientado às aspirações da organização em obter o aprimoramento de seu capital intelectual, numa economia baseada em conhecimento.

Na literatura, encontramos propostas de alguns modelos de Universidade Corporativa:

- *Universidade Corporativa de Terceira Geração*

MACPHERSON et al. (2005) apresentaram um modelo de UC de terceira geração que se expande além de um “*campus*”, para se tornar portátil, e mais precisamente, possui um elemento virtual, que faz o melhor uso de novas tecnologias para o aprendizado e é caracterizada por processos de aprendizado, mais do que por um local físico, adotando a estrutura de uma organização virtual (CROCKETTI, 2002). Nesse ambiente, os processos de aprendizagem lidam com todas as oportunidades de treinamento, não apenas cursos *on-line* ou *e-learning*, mas também lidam com salas de aula tradicionais, treinamento informatizado e disponibilizado via CD_ROM, livros, bibliotecas virtuais e etc.

O treinamento *on-line* é apenas uma parte desse complexo sistema – mas é uma parcela que vem ganhando espaço em termos de cursos oferecidos e de pessoal treinado. Além disso, existe uma forte tendência na aplicação do *on-line* integrado com outros métodos de treinamento (DAGADA e JAKOVLJEVIC, 2004). Isto inclui a integração do aprendizado *on-line* com outros modelos face a face:

- *Workshops*;
- Ferramentas para teleconferência;

- Cursos tradicionais apoiado por contatos via *e-mail*;
- Transmissões de cursos e seminários pela Internet.

- *Corporate University Wheel*

O modelo “*Corporate University Wheel*” (PRINCE e STEWART, 2002), representado na Figura 4, baseia sua metodologia na idéia de que a universidade corporativa não deverá ser apenas alinhada à gestão do conhecimento e ao aprendizado organizacional, mas também se relacionar com as práticas sociais, tecnológicas e organizacionais que suportam o aprendizado organizacional e os processos de criação do conhecimento (PRINCE e STEWART, 2002, p. 808). Conseqüentemente, esta “roda” coloca a universidade corporativa no centro da gestão de quatro processos centrais:

- **Sistemas e Processos de Conhecimento:** Reconhecem que o computador e os sistemas estão revolucionando a habilidade da organização capturar experiências em bancos de dados, sistemas especialistas e sistemas de apoio à decisão. Entretanto, deve-se reconhecer que todos os sistemas de conhecimento contam com pessoas (os trabalhadores do conhecimento) para executar ações nesse sistema.

- **Relacionamentos e Parcerias:** Este subsistema refere-se aos processos de interação entre os indivíduos, internamente ou externamente às organizações. Poderá ser por meio eletrônico ou relacionado à redes sociais ou contatos e relacionamentos de negócio.

- **Processos de Recursos Humanos:** Refere-se aos processos que criam e reforçam o sentido de compartilhar o conhecimento e facilita e apóia o aprendizado nas organizações. Isto não está relacionado apenas às habilidades dos indivíduos em utilizar tecnologia, mas também em meios que a organização utiliza para construir mecanismos e processos para criar uma cultura de compartilhamento de conhecimento.

- **Processos de Aprendizado:** Esta dimensão representa a criação de uma “*organização que aprende*” e refere-se ao incentivo para criação de uma cultura de aprendizado.

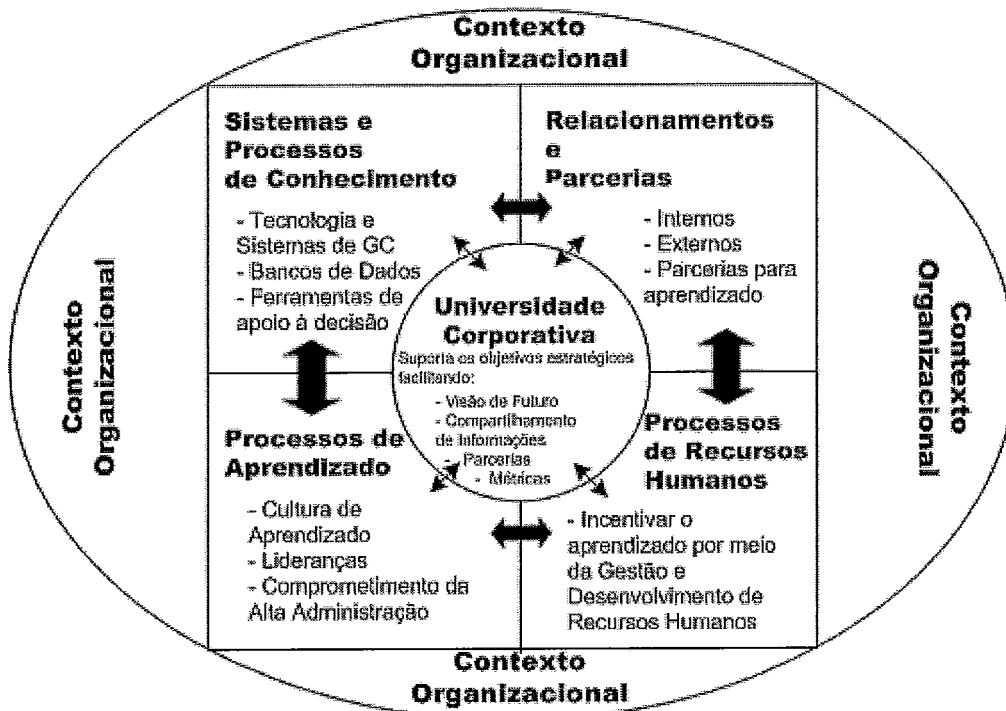


Figura 4 - Modelo “Corporate University Wheel” (PRINCE e STEWART, 2002)

Este Modelo sugere que o aprendizado organizacional e o desenvolvimento requerem a coordenação e a facilitação de um número diverso de atividades e processos. Para PRINCE e STEWART (2002), a UC é um veículo efetivo para coordenar, facilitar e nutrir os processos que apóiam e desenvolvem uma cultura de aprendizado dentro da organização. E o objetivo deste modelo é gerenciar os subsistemas de aprendizado direcionados pelos 4 processos centrais. E essa integração é mais importante que simplesmente gerenciar os programas de educação e treinamento.

- Modelo de TAYLOR e PATON (2002)

TAYLOR e PATON (2002) apud HOLLAND e PYMAN (2006) desenvolveram uma abordagem dinâmica para o entendimento das UC. Usando um esquema descritivo, que representa a organização (ou o local onde ocorre o treinamento) em relação ao tipo de aprendizado empreendido.

Conforme representado na Figura 5, uma UC estará sempre relacionada a duas dimensões: a primeira representa o ambiente físico, que varia de um ambiente físico ou ‘campus’ tradicional até um ambiente totalmente virtual e a outra representa os objetivos das iniciativas de Educação Corporativa. Esses objetivos variam desde o

treinamento tradicional, passando pelos programas de desenvolvimento de competências essenciais e englobando também atividades de pesquisa.

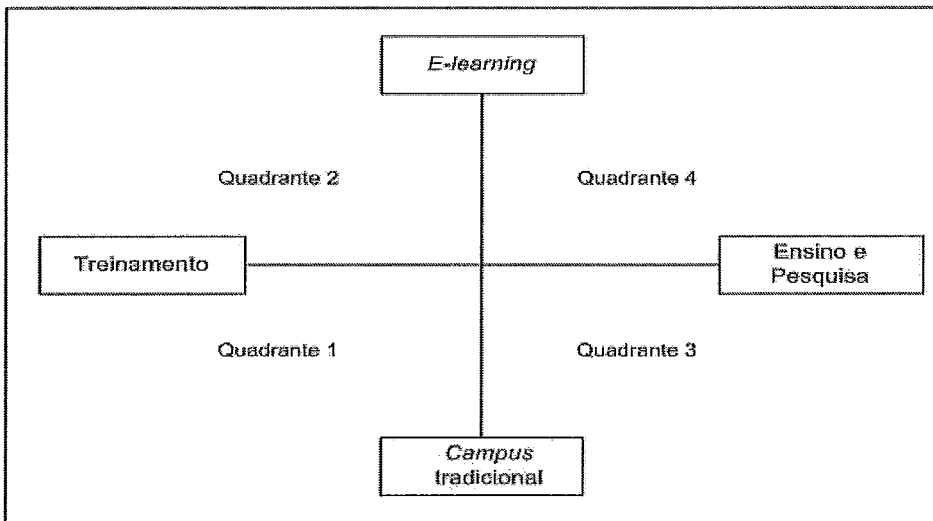


Figura 5 - Classificação das Universidades Corporativas (TAYLOR e PATON, 2002).

Este modelo dinâmico reflete a missão e o modelo da UC a partir de sua posição relativa nos quadrantes. Além de representar o ambiente físico ou virtual, este modelo permite analisar se o foco da UC é funcional, isto é, cumpre apenas a função de treinamento dos indivíduos ou estratégico e prospectivo (incluindo atividades de pesquisa e desenvolvimento).

- Universidade Corporativa Produtora de Conhecimento

Para JANSINK et al. (2005), uma UC irá se desenvolver linearmente a partir de diferentes fases de desenvolvimento, que são caracterizadas por diferentes relacionamentos com a estratégia organizacional. Como resultado, o sucesso sustentável das Universidades Corporativas depende de sua habilidade de fazer com que a estratégia organizacional funcione por meio da inovação do conhecimento, pelo estabelecimento de uma ligação direta entre a estratégia corporativa e as atividades da universidade corporativa e mais ainda pela constante reavaliação de seu propósito, modelo de negócio e sistemas organizacionais. Os autores definem um modelo de Universidade Corporativa denominado “*Universidade Corporativa Produtora de Conhecimento*”. Este modelo de Universidade Corporativa é baseado nas seguintes premissas:

1. Relacionar o aprendizado aos objetivos da organização;
2. Apoiar os processos de compartilhamento, transferência e criação do conhecimento;
3. Desenvolver atividades para integração do aprendizado à prática e associar essas atividades ao treinamento formal;
4. Promover a autonomia dos objetivos de aprendizado. Os indivíduos precisam ter autonomia para escolher e definir seus objetivos de aprendizado. O treinamento não deverá ser obrigatório;
5. Estabelecer os objetivos e expectativas de aprendizado em atendimento aos processos de trabalho;
6. Integrar o aprendizado aos processos de trabalho por meio da associação entre treinamento formal e atividades práticas do dia-a-dia;
7. Integrar o aprendizado aos processos organizacionais por meio do incentivo à criação de novos desafios associados ao ambiente de trabalho;
8. Promover a cultura de aprendizado contínuo;
9. Promover incentivos e tornar as atividades de aprendizado e treinamento mais '*atraentes*' aos funcionários;
10. Direcionar as atividades de aprendizagem em atendimento aos interesses, expectativas e motivações dos indivíduos; e
11. Desafiar e encorajar os funcionários a desenvolver soluções inovadoras e a promover a melhoria organizacional.

RADEMAKERS (2005) classifica as Universidades Corporativas em diferentes fases de acordo com sua influência na Gestão do conhecimento organizacional: a fase operacional, a fase tática e a fase estratégica.

As UC na fase operacional concentram-se em atividades de treinamento fragmentadas. Seu objetivo é atingir mais eficiência e fortalecer as iniciativas de treinamento. Esta fase é apoiada principalmente pela transferência de conhecimento. Na fase tática, a estratégia da organização determina as prioridades e o conteúdo programático da UC. Esta fase é apoiada pela disseminação e compartilhamento do conhecimento. A fase estratégica é a mais avançada. Nesta fase, a produção do

conhecimento surge como principal objetivo da UC. E segundo o autor, esta fase legitima o uso da palavra “universidade”, pois universidade é um local onde ocorre a criação do conhecimento e o desenvolvimento por meio das atividades de treinamento, pesquisa e desenvolvimento. Neste caso, as atividades de aprendizado da UC são comprometidas com projetos de pesquisa e têm o objetivo de construir e criar conhecimento estratégico e apoiar o processo decisório.

ANDRESEN e LICHTENBERGER (2007) realizaram um estudo comparativo entre as principais características das Universidades Corporativas nos Estados Unidos e na Alemanha. Este estudo baseou-se no modelo proposto por ANDRESEN (2007). Nesse modelo, as UC se organizam ao redor de estratégias similares agrupadas em duas categorias: estratégias de aprendizado e estratégias contextuais. As estratégias de aprendizado influenciam diretamente a estratégia empresarial e as estratégias contextuais tem impacto indireto nos objetivos organizacionais, como por exemplo, a utilização do aprendizado para ampliar o domínio de negócio e as influências do ambiente externo e benefícios das alianças estratégicas.

São definidos quatro níveis de estratégia de aprendizado. Esses níveis estão relacionados aos objetivos organizacionais e são relevantes para a estratégia da organização.

O primeiro nível, Estratégia de Aprendizado I, consiste em aprimorar o desempenho dos empregados por meio do desenvolvimento, cultivo e expansão das habilidades específicas relacionadas aos processos internos de trabalho.

Na Estratégia de Aprendizado II, o foco é apoiar e direcionar os processos de mudança dentro da organização e conduzir as iniciativas que levam às mudanças estratégicas.

A Estratégia de Aprendizado III representa uma visão prospectiva em que os indivíduos criam novos modelos mentais para descobrir novas tendências, novas soluções para os processos de negócio. Consiste na exploração do ambiente dinâmico para criação do conhecimento.

Na Estratégia de Aprendizado IV, a empresa tem seu principal foco no ambiente externo. As organizações almejam aprender com seus parceiros externos de modo a expandir sua visão sobre o futuro, sob múltiplas perspectivas e em diferentes contextos.

As empresas podem, em substituição ou em complemento às estratégias de aprendizagem, utilizar as estratégias contextuais. Como por exemplo, a melhoria da comunicação, o desenvolvimento, disseminação da cultura corporativa, a transmissão da missão, visão e estratégia corporativa, a Gestão do Conhecimento, dentre outros.

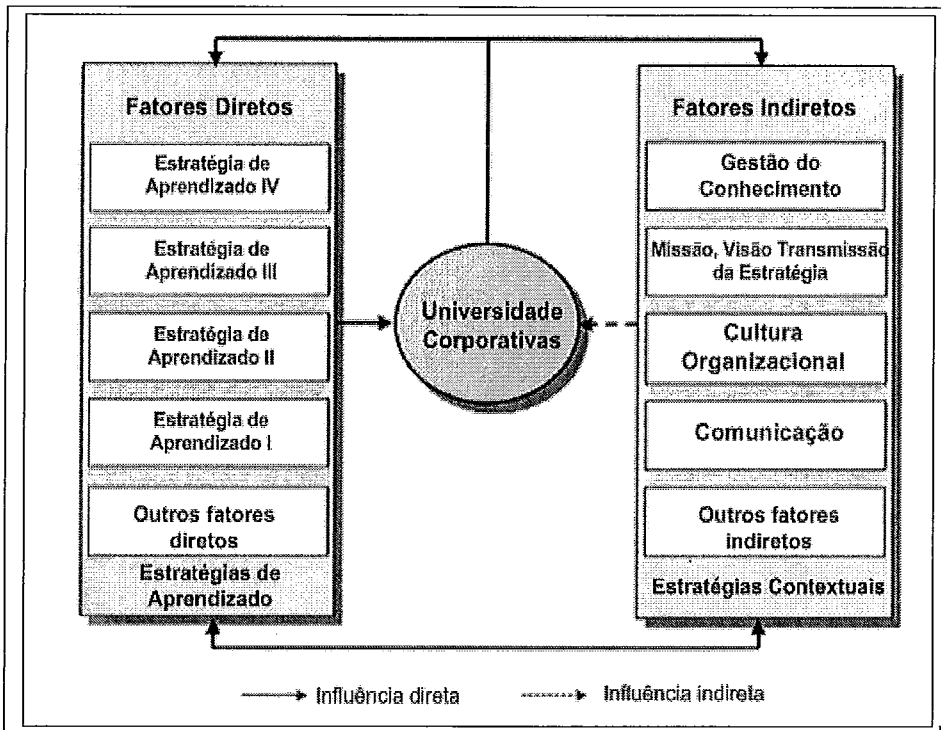


Figura 6 - Modelo Universidade Corporativa (ANDRESEN, 2007)

Segundo o modelo apresentado representado na Figura 6, as Universidades Corporativas variam na forma como se adaptam às necessidades específicas de cada organização. Com o intuito de obter impacto estratégico, o conceito de UC foi adaptado para o ambiente de negócio para potencializar seus fatores de força, minimizar suas fraquezas e ativamente buscar novas oportunidades de negócio para se proteger contra ameaças externas. Em consequência, as estratégias de aprendizagem e as estratégias contextuais implementadas pelas organizações variam de acordo com a globalização e o nível de mudança que as mesmas enfrentam, o nível de desenvolvimento de seu capital intelectual e o nível de desenvolvimento da UC.

HILSE e NICOLAI (2004) concordam em agrupar características particulares das UC para tentar classificá-las e categorizá-las. Porém sugerem que as UC sejam classificadas de acordo com seus objetivos.

FRESINA (1997) apud HILSE AND NICOLAI (2004) diferencia os objetivos distintos das UC e as classifica em três tipos:

(1) Foco em qualificação individual: Este tipo se concentra no aprendizado individual. O propósito é processar e transferir o conhecimento específico e crítico para o sucesso da organização. Consistem, basicamente, em seminários, cursos e treinamento.

(2) Foco na mudança organizacional: Conecta o aprendizado individual com os processos de mudança dentro da organização. Um exemplo é a criação de fóruns e *workshops* para informar os requisitos e iniciativas de mudança com o objetivo de desenvolver novas soluções.

(3) Foco na renovação estratégica: O desenvolvimento da organização e das iniciativas de aprendizado caminham juntos. Diálogos estratégicos e projetos de aprendizado, problemas relacionados à estratégia e ao negócio são identificados e analisados para buscar soluções, muitas vezes contando com o auxílio de parceiros externos.

Nos três tipos de UC, existe uma conexão com a estratégia. Enquanto que nos dois primeiros, a estratégia é um pré-requisito e a UC é um meio para sua implementação, o terceiro tipo considera a UC um instrumento potencial no processo de desenvolvimento da estratégia. A UC não representa seus próprios interesses, mas consiste em um ambiente onde a gama de observações estratégicas relevantes e os recursos de conhecimento integram-se independente de estruturas hierárquicas ou funcionais.

Quanto aos modelos apresentados cabe apresentar algumas considerações e comparações e analisar eventuais limitações:

No Modelo de *Universidade Corporativa de Terceira Geração*, MACPHERSON et al. (2005) apresentam uma abordagem com ênfase em tecnologia em detrimento das relações sociais e dos contextos para criação do conhecimento. PRINCE e STEWART (2002), no Modelo "*Corporate University Wheel*" buscam coordenar os processos que apoiam e desenvolvem uma cultura de aprendizado dentro

da organização. Porém não representam, conceitualmente, uma estratégia de Gestão do Conhecimento para integrar esses processos. TAYLOR e PATON (2002) apresentam uma abordagem de integração entre as atividades de ensino e pesquisa, porém limitada a classificar o ambiente da Universidade Corporativa em tradicional ou virtual, sem relacionar esse ambiente a uma estratégia de Gestão do Conhecimento ou representar a obtenção do conhecimento em parcerias estratégicas. Na *Universidade Corporativa Produtora de Conhecimento*, proposta por JANSINK et al. (2005), as premissas definem a relação entre a Gestão do Conhecimento, os processos de aprendizado e a criação de soluções inovadoras. Por outro lado, os autores não representam essas premissas em um esquema, figura ou modelo que facilite o entendimento de sua relação com o ambiente organizacional. RADEMAKERS (2005) ao classificar as diferentes fases de desenvolvimento das Universidades Corporativas não reflete a importância da pesquisa e da parceria externa para obtenção do conhecimento. ANDRESEN e LICHTENBERGER (2007) citam a Gestão do Conhecimento e a disseminação da estratégia como fatores indiretos na condução dos objetivos das Universidades Corporativas. Mas ao representar o modelo (Figura 6), a numeração das estratégias de aprendizado dificulta o entendimento ‘visual’ dos objetivos esperados pela organização em relação à criação de uma Universidade Corporativa. Fresina (1997), por sua vez, também define, conceitualmente, os objetivos das Universidades Corporativas. Entretanto, não representa um modelo ou uma estratégia de Gestão do Conhecimento para apoiar esses objetivos.

Capítulo 4 – Proposta: O Modelo 3M

A partir da revisão da literatura sobre as Universidades Corporativas (UC), este trabalho buscou integrar os conceitos apresentados nos modelos existentes, além de contribuir com a ênfase na integração entre ensino e pesquisa e na criação do conhecimento organizacional por meio das UC.

As Universidades Corporativas são um meio eficaz para disseminação do conhecimento estratégico em todos os níveis da organização. Diversos trabalhos relacionam a missão das UC à Gestão do Conhecimento organizacional (HOLLAND e PYMAN, 2006, WALTON, 2005, PRINCE e STEWART, 2002, TAYLOR e PATON, 2002, JANSINK et al., 2005, RADEMAKERS, 2005, ANDRESEN e LICHTENBERGER, 2007).

Segundo VERGARA (2000) apud SCHONS *et al.* (2008), as Universidades Corporativas superam os tradicionais programas de treinamento e desenvolvimento ao direcionar a educação em um processo contínuo, onde a organização precisa manter uma cultura forte e coesa para enfrentar as ameaças do ambiente e se manter competitiva. Seu objetivo é alinhar o desenvolvimento das pessoas à estratégia organizacional. Os fatores ambientais, o desenvolvimento de competências críticas para a organização e a disseminação da cultura empresarial também fazem parte do propósito das Universidades Corporativas.

O Modelo 3M (Motivo, Modelo, Momento) que é apresentado neste trabalho integra a Gestão do Conhecimento Organizacional aos seguintes fatores: estratégia, processos de trabalho e contexto organizacional. Sua abrangência requer a criação de um contexto social favorável, onde as pessoas sintam-se parte do processo de criação do conhecimento organizacional.

Adicionalmente, o Modelo propõe uma avaliação, de forma ampla e integrada, de todo o ambiente organizacional e, a partir da estratégia e dos objetivos institucionais, direciona o desenvolvimento de um modelo “customizado” de Universidade Corporativa.

Neste contexto, as Universidades Corporativas são elementos verdadeiros dinamizadores da Gestão do Conhecimento nas organizações. Pois o alcance das atividades da Universidade Corporativa será motivado pelo entendimento da dinâmica que envolve a integração entre o aprendizado, a aquisição e utilização do conhecimento e a influência do momento atual.

Essa integração de iniciativas de Gestão de Conhecimento, entremeada por atividades de educação corporativa, busca obter vantagem competitiva por meio do desenvolvimento e compartilhamento dos recursos de conhecimento.

Seguindo as diretrizes do Modelo 3M, a criação do conhecimento no ambiente da Universidade Corporativa não está limitada apenas ao nível organizacional e à geração de conteúdo. Ao apoiar os processos de Gestão do Conhecimento em alianças estratégicas, a Universidade Corporativa cria um ambiente onde o conhecimento será acumulado, armazenado, integrado e difundido entre as unidades da organização, entre a organização e seus parceiros externos e poderá ser disponibilizado para outras organizações.

Neste modelo, os objetivos organizacionais são, conceitualmente, integrados a uma estratégia de Gestão do Conhecimento. Não obstante, é preciso contemplar os aspectos culturais da organização e compatibilizar as práticas de aprendizagem a essa cultura. Nossa proposta de Universidade Corporativa deverá interligar os seguintes aspectos: o motivo estratégico (Visão do Motivo); um modelo de educação e treinamento (Visão do Modelo); e a dinâmica do ambiente onde a organização encontra-se inserida (Visão do Momento). As Visões do Modelo 3M serão explicadas na próxima seção.

Uma Universidade Corporativa, deverá, constantemente balancear esses três fatores de influência ou três visões, de forma a otimizar os resultados obtidos pela organização.

É evidente que a infra-estrutura tecnológica e os processos organizacionais exercem grande influência no sucesso de uma UC. Porém, as tecnologias de informação e comunicação são ferramentas de apoio ao compartilhamento e à disseminação do conhecimento. Os processos de trabalho irão guiar a forma como o conhecimento será compartilhado.

Propositadamente, este modelo busca representar, de forma simples e intuitiva, os aspectos que servirão de base para a concepção de uma UC: a estratégia organizacional, as iniciativas de treinamento e desenvolvimento apoiadas pela gestão do conhecimento e o panorama atual.

Ressaltamos, também, a importância dos indivíduos na criação do conhecimento organizacional. Deverá existir um esforço contínuo em fazer com que as pessoas sintam-se parte do processo de mudança e de implantação das atividades de aprendizado. O conhecimento envolvido, muitas vezes se originará da experiência, dos processos de trabalho e das relações entre as pessoas, os grupos – internamente na organização – e entre organizações.

Para garantir vantagem competitiva e incentivar a criação do conhecimento organizacional (em atendimento ao ‘Motivo’ estratégico), uma organização deverá, prioritariamente, incentivar o aprendizado individual (a partir da implantação de um ‘Modelo’ de UC) e o pensamento inovador (para atender às mudanças do ‘Momento’ atual).

A criação de uma Universidade Corporativa demanda a conjunção de pensamentos e experiências multidisciplinares. Requer uma solução única e customizada para cada situação e é estrategicamente criada para obter liberdade de expressão e gerar renovação contínua, em relação às mudanças organizacionais e às prioridades de negócio (DEALTRY, 2008).

O Modelo 3M está representado na Figura 7. A linha mestra de uma Universidade Corporativa deverá ser direcionada em função da combinação de três aspectos relevantes, denominados visões: a Visão do Motivo (desafios corporativos ou estratégicos), a Visão do Modelo (soluções de educação corporativa e Gestão do Conhecimento para atender à estratégia definida na Visão do Motivo) e a Visão do Momento (contexto organizacional, mudanças e influências impostas pela dinâmica do momento atual). Em resumo, essas 3 Visões deverão guiar os processos de criação e evolução das Universidades Corporativas:

- A **Visão do Motivo** reflete o alinhamento da educação corporativa às estratégias da organização. Reflete o “*motivo estratégico*” que impulsiona a criação e a evolução da Universidade Corporativa.

- A **Visão do Modelo** contempla o direcionamento tático e operacional das iniciativas de educação corporativa. É a forma como a organização irá apoiar os processos de Gestão do Conhecimento e o aprendizado organizacional por intermédio da Universidade Corporativa.
- A **Visão do Momento** representa as influências do contexto organizacional, ameaças e influências internas e externas. Representa como a Universidade Corporativa se relaciona com o contexto organizacional e também as influências das mudanças do ambiente externo nas atividades de treinamento e desenvolvimento apoiadas pela Universidade Corporativa.

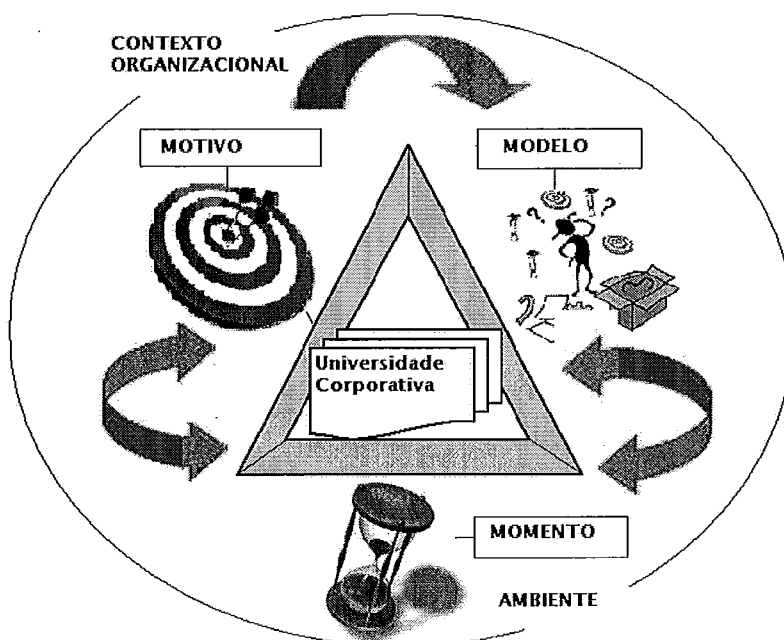


Figura 7 – Modelo Conceitual 3M

As Visões do 'Motivo', 'Modelo' e 'Momento', relacionadas, respectivamente, à estratégia, aos métodos e processos organizacionais e ao contexto atual, sofrem influências de fatores internos e externos à organização, relacionam-se e variam ao longo do tempo, evoluindo na medida em que direcionam a criação e o desenvolvimento das UC.

As setas que interligam as Visões indicam que cada visão é cíclica, influenciável e mutável de acordo com as variáveis do ambiente e do contexto organizacional. As influências entre as Visões são listadas nas Tabelas 1, 2 e 3. Setas duplas indicam a

interdependência entre as Visões, em atendimento a características circunstanciais que podem afetar o desempenho das UC.

Como exemplo de influências entre a Visão do Motivo e do Momento, podemos citar: o mercado competitivo, a estratégia empresarial, as características culturais, de liderança e o comprometimento entre os membros da organização. No lado oposto, citamos as influências entre as Visões do Modelo e do Momento, indicando que o modelo operacional das UC deverá se adaptar constantemente aos aspectos de governança, recursos humanos, incentivos financeiros, capacidades e inovações tecnológicas, dentre outros.

Finalmente, a influência entre a Visão do Motivo e a Visão do Modelo, representada pela seta superior indica que o Modelo de UC deverá estar alinhado às estratégias corporativas e de aprendizado. Isto é, o Modelo de UC reflete a Visão do Motivo.

Tabela 1 - Influências da Visão do Motivo nas demais visões do Modelo 3M


Visão	Influências	
	Visão do Modelo	Visão do Momento
 Visão do Motivo	Definição dos objetivos estratégicos e identificação do conhecimento crítico para a organização.	Liderança, Estratégia empresarial, comprometimento dos membros da organização, gestão de mudanças e inovação.

Tabela 2 - Influências da Visão do Momento nas demais visões do Modelo 3M



Visão	Influências	
	Visão do Motivo	Visão do Modelo
 Visão do Momento	Mercado competitivo e influências do ambiente externo, cultura organizacional.	Apoio das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e contexto organizacional.

Tabela 3 - Influências da Visão do Modelo e a Visão do Momento

Visão	Influência
	Visão do Momento
 <p>Visão do Modelo</p>	Gestão de Recursos Humanos, desenvolvimento de competências essenciais e criação de cultura de aprendizado contínuo.

A gestão de uma Universidade Corporativa baseia-se em três aspectos principais: São eles: 1) alinhamento estratégico, 2) desenvolvimento de uma cultura de aprendizado contínuo e 3) gestão de mudanças e inovação. Esses três aspectos estão diretamente relacionados aos objetivos estratégicos e ao comprometimento da organização.

Nas próximas seções, primeiramente, será apresentada a integração do Modelo 3M à Gestão do Conhecimento. Em seguida, serão detalhadas as características e os objetivos das Visões do Motivo, Modelo e Momento. Na Seção 4.3, em complemento às fases operacional, tática e estratégica, definidas por RADEMAKERS (2005) para classificar as Universidades Corporativas, será apresentada a *fase exploratória* proposta pelo Modelo 3M. Na Seção 4.4, a integração do conhecimento no contexto de desenvolvimento de projetos será representada pela composição de três dimensões: a pesquisa, o ensino e as parcerias. Ao final, serão apresentadas as fases para criação e evolução das Universidades Corporativas, seguindo os 3M's definidos no Modelo.

4.1 – Os ‘3M’s na Gestão do Conhecimento Organizacional

Segundo BATISTA (2005, 2006), os benefícios que poderão ser obtidos com a implantação de uma Universidade Corporativa estão diretamente relacionados às iniciativas de Gestão do Conhecimento na organização.

De acordo, EBOLI (2006) apud SCHONS et al. cita como principal desafio das UC no Brasil a criação de uma conexão entre Educação Corporativa e Gestão do Conhecimento. Além disso, a autora defende que é preciso estender as ações educacionais e promover o envolvimento de toda a cadeia produtiva.

Para representar a integração entre a Universidade Corporativa e a Gestão do Conhecimento, nossa abordagem utiliza o Modelo Hierárquico para Gestão de

Conhecimento (GC), definido por PRAT (2006), para mapear os processos de GC em relação às visões do Modelo 3M.

A combinação da tríade, proposta pelo Modelo 3M, com o modelo proposto por PRAT (2006), provê uma representação conceitual eficaz para investigar o relacionamento entre o aprendizado organizacional, precisamente atribuído ao contexto das Universidades Corporativas e a gestão do conhecimento organizacional.

O Modelo de PRAT (2006) mostrou-se adequado por fazer a distinção dos processos de Gestão do Conhecimento entre Processos Estratégicos e Processos Operacionais. Esta abordagem permitiu relacionar os Processos Estratégicos à Visão do Motivo e os processos operacionais à Visão do Modelo.

Conforme representado na Figura 8 e segundo PRAT (2006), a Gestão do Conhecimento compreende um conjunto de processos afetos ao conhecimento e influenciados por um contexto. Conseqüentemente, o autor estruturou seu modelo de gestão do conhecimento em função dos processos, tipos de conhecimento e contexto, onde:

- O item “*Tipos de Conhecimento*” caracteriza o conhecimento em diversas classificações: Conhecimento Tácito ou Explícito; Conhecimento Individual ou Coletivo; Conhecimento Geral ou Específico, Conhecimento Declarativo (“o que fazer”) ou Procedural (“como fazer”).

- O item “*Processos de Gestão do Conhecimento*” está diretamente relacionado às atividades de GC e é subdividido em: Processos Estratégicos e Processos Operacionais.

- O item “*Contexto da Gestão do Conhecimento*” compreende os fatores que podem influenciar positivamente ou negativamente a gestão do conhecimento organizacional. O contexto compreende a estratégia organizacional, a estrutura organizacional – processos de negócio, ambiente de trabalho, cultura organizacional, liderança, aspectos relativos à gestão de recursos humanos e nível de desenvolvimento tecnológico – além do panorama atual, as variáveis do mercado competitivo, os avanços tecnológicos, as leis e regulamentações em vigor e o clima político, econômico e social em âmbito nacional e internacional.

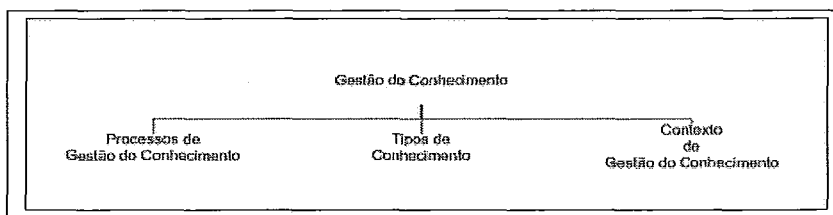


Figura 8 - Modelo Hierárquico para Gestão do Conhecimento, PRAT (2006)

A combinação entre o Modelo Hierárquico de GC e o Modelo 3M, representada graficamente na Figura 9, apresenta uma visão complementar para avaliar, qualitativamente, as atividades de educação corporativa sob o ponto de vista estratégico (Motivo), operacional (Modelo) e de acordo com as variáveis do ambiente interno e externo à organização em um dado contexto (Motivo + Modelo + Momento).

Foram selecionadas sub-hierarquias dos processos de Gestão de Conhecimento, definidas por PRAT (2006), relacionando-as aos processos estratégicos (Identificação, Avaliação, Atualização e Proteção) e operacionais (Aquisição, Transferência, Armazenagem e Utilização), respectivamente às Visões do Motivo e do Modelo.

O contexto de Gestão do Conhecimento contempla fatores que podem influenciar o desempenho organizacional e que são refinados em objetivos estratégicos, recursos humanos e materiais e ambiente organizacional. Logo, os sub-níveis dentro do Contexto da Gestão do Conhecimento demonstram as relações entre a estratégia, a organização, a cultura, as tecnologias de informação e comunicação, a liderança e gestão de recursos humanos.

Iniciativas bem-sucedidas para criação de uma UC requerem considerações e interações entre educação corporativa e processos de Gestão do Conhecimento. Essa interação é influenciada, positivamente ou negativamente, pelas diversas variáveis do contexto organizacional. Conseqüentemente, as organizações devem garantir o alinhamento entre a estratégia, o aprendizado e a aplicação prática do conhecimento nos processos de negócio. O incentivo da alta administração é essencial para alavancar a motivação e prover o entendimento da dinâmica que envolve a integração entre o aprendizado, a aquisição do conhecimento e a gestão organizacional.

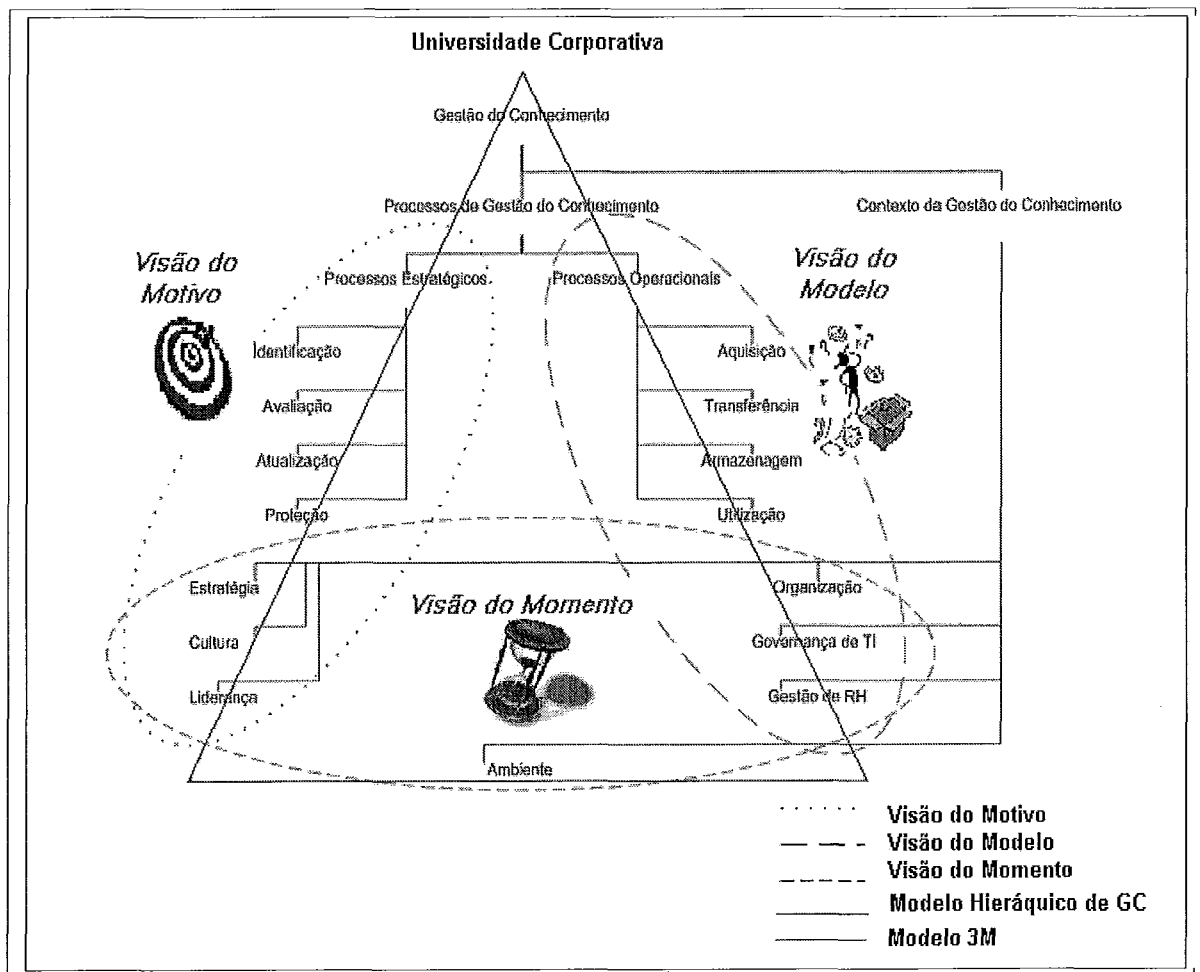


Figura 9 - Integração do Modelo 3M ao Modelo Hierárquico de GC (FARIAS *et al.*, 2009)

Figura 9 representa, esquematicamente, a integração entre as visões do 3M, os processos de gestão do conhecimento e o ambiente. Reflete o desafio que as organizações enfrentam para integrar a estratégia de negócio ao aprendizado e os relacionamentos internos e externos. Nesta fase, o foco é o fluxo do conhecimento que guia a Universidade Corporativa a inovar, criar conhecimento e obter vantagem competitiva e melhoria dos processos. Optamos por não representar, os tipos de conhecimento, definidos na Seção 2.1., por estarem implicitamente relacionados a todas as atividades de gestão do conhecimento organizacional.

Da mesma forma que uma organização operando em um ambiente turbulento e dinâmico, as UC precisam reformular constantemente as três visões, propostas pelo Modelo 3M, para aprimorar seu propósito, modelo de negócio e sistemas organizacionais e manter-se competitivas e adequadas aos objetivos estratégicos esperados pela organização que as originou.

A Tabela 4 mostra a relação entre os processos de Gestão do Conhecimento, as variáveis do contexto de Gestão do Conhecimento, segundo PRAT (2006) e as Visões do Modelo 3M. Cada organização, individualmente, irá encontrar a melhor forma de executar as atividades propostas pelas respectivas visões e processos de GC. Mas, invariavelmente, a maioria das atividades será relevante para a maioria das organizações.

Tabela 4 - Definição dos processos de GC quanto às Visões do Modelo 3M

Visão do Motivo	Processos Estratégicos	
	Identificação	Identificar as competências críticas para o sucesso da organização (competências essenciais). Identificar as diferenças ('gaps') entre as competências existentes e as necessárias.
	Avaliação	Filtrar o conhecimento, avaliar sua qualidade para fins de aplicação futura. Este processo consiste em atividades de filtragem e avaliação do conhecimento e na avaliação da gestão do conhecimento organizacional (sistemas, projetos e processos de GC).
	Atualização ou Criação	Criar novas formas de conhecimento e gerar soluções inovadoras. O conhecimento é criado/atualizado por meio da aprendizagem, pesquisa, experimentação, descoberta e inovação e pela importação do conhecimento do ambiente externo para a organização.
	Proteção	Proteger o conhecimento por meio de patentes, <i>firewalls</i> e outros métodos. Proteger o conhecimento organizacional e dar maior ênfase na proteção do conhecimento tácito, devido a seu alto valor competitivo. Controlar o fluxo do conhecimento em alianças estratégicas, de forma a evitar a apropriação indevida do conhecimento.
Visão do Modelo	Processos Operacionais	
	Aquisição	Adquirir o conhecimento necessário à criação e manutenção das competências essenciais e do conhecimento relevante à organização.
	Transferência	Disseminar o conhecimento de forma seletiva e automática. Incentivar e apoiar o compartilhamento do conhecimento entre indivíduos, grupos e organizações.
	Armazenagem	Armazenar e/ou reter o conhecimento adquirido, por meio da criação da memória individual e coletiva e da indexação do conhecimento. Possibilitar a recuperação rápida, fácil e correta do conhecimento.
Visão do Momento	Contexto da Gestão do Conhecimento	
	Organização	Fatores que podem influenciar positivamente ou negativamente a gestão do conhecimento organizacional. O contexto compreende estratégia organizacional, a estrutura organizacional – processos de negócio, ambiente de trabalho, cultura organizacional, liderança, aspectos relativos à gestão de recursos humanos e nível de desenvolvimento tecnológico – além do panorama atual.
	Tecnologia da Informação	Utilização de tecnologias de comunicação e informação para facilitar o aprendizado e apoiar o compartilhamento do conhecimento
	Gestão de RH	A UC deverá se adaptar constantemente aos aspectos de governança, recursos humanos, incentivos financeiros, necessidade de aquisição de pessoal, aspectos culturais, inovações tecnológicas, dentre outros.
	Estratégia	A missão e os objetivos da Universidade Corporativa devem ser expressos de forma clara, alinhados a estratégia da organização e considerando a dinâmica do ambiente.
	Cultura	Criar incentivos para uma cultura de aprendizado contínuo. A UC deverá estar alinhada à estratégia e à cultura da organização que lhe deu origem.
	Liderança	Expandir o potencial para o aprendizado, a capacidade de transferência do conhecimento e a motivação do pessoal envolvido, gerando comprometimento, em todos os níveis da organização.
	Ambiente Organizacional	Criar um ambiente propício ao compartilhamento do conhecimento e ao aprendizado. A interação com esse ambiente deverá ser, principalmente, informal, voluntária e motivada pela relação entre o aprendizado, a estratégia organizacional e as influências do ambiente atual.

A proposta do Modelo 3M evidencia que, apesar de consideradas uma fonte de custos, principalmente, em tempos de crise, as UC precisam garantir sua sobrevivência, investindo na comunicação interna para informar aos funcionários a estratégia organizacional de educação corporativa, incentivando a cultura da educação continuada e mostrando à alta gerência a importância do investimento em pesquisa e treinamento para os objetivos da organização.

4.2 – As Visões

É bem verdade que não existe um modelo ou solução ideal ou única de UC. O desenvolvimento de uma UC varia de uma organização para outra. Porém, seguindo os ‘3M’s, uma UC deverá ter sua missão e objetivos expressos de forma clara, alinhados à estratégia da organização e considerando a dinâmica do ambiente.

A organização precisa definir o conceito de Universidade Corporativa e integrá-lo as demais Visões. Na Figura 10, utilizamos a metodologia 5W1H para definir a UC, segundo as Visões do Modelo 3M.

Primeiramente, é importante contextualizar o conceito de Universidade Corporativa para a organização (“*What*”). Esta definição deverá expressar claramente os objetivos da organização em relação à Universidade Corporativa.

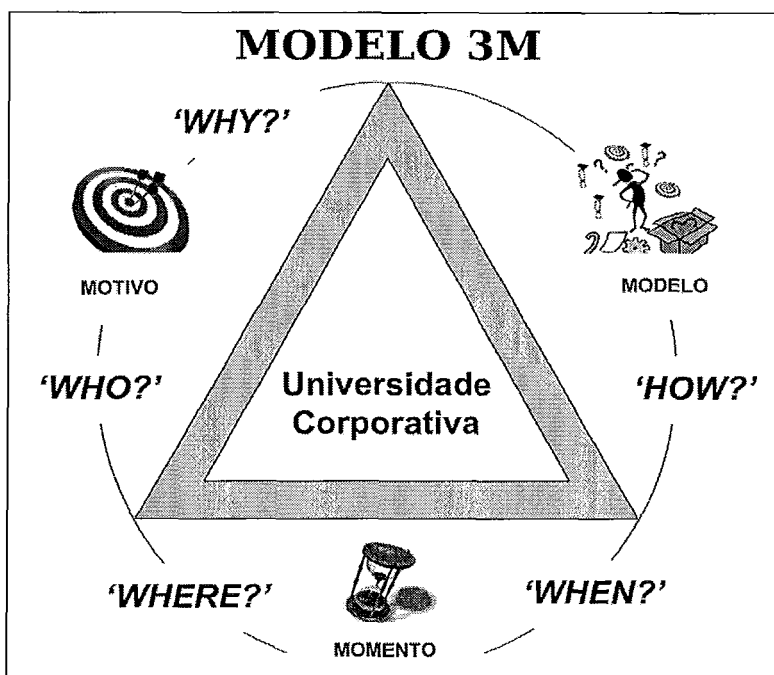


Figura 10 - Metodologia 5W1H em associada ao Modelo 3M

Por que precisamos de uma Universidade Corporativa e quem detém e precisa do conhecimento? (“*Why*” e “*Who*”) são questões que seguirão as diretrizes definidas na Visão do Motivo. O alinhamento da estratégia organizacional ao aprendizado, visando a obtenção de vantagem competitiva definirá o “por quê” (“*Why*”) da criação de uma UC. Quem detém o conhecimento crítico para a organização ou quem precisa do conhecimento (“*Who*”)? Estas questões estão relacionadas à coleta de fatos e relacionamentos sobre o domínio do conhecimento e sua relação com os indivíduos, suas capacidades e competências.

Seguindo a Visão do Momento, uma organização deverá avaliar qual será o melhor momento para criação de sua Universidade Corporativa e, a partir de sua criação, a dinâmica e as mudanças do ambiente organizacional exercerão grande influência nas atividades da UC.

Então, a questão é: Quando criar a Universidade Corporativa (“*When*”) e esta avaliação engloba os fatores que podem influenciar, positivamente, a gestão do conhecimento organizacional. Dentre esses fatores estão as variáveis do mercado competitivo, os avanços tecnológicos, as leis e regulamentações em vigor e o clima político, econômico e social em âmbito nacional e internacional.

Esta análise do momento (“*When*”) também avalia a situação do ambiente organizacional: o ambiente de trabalho, a cultura organizacional, a liderança, aspectos relativos à gestão de recursos humanos e o nível de desenvolvimento tecnológico.

A Visão do Modelo direciona a operacionalização do que foi definido na estratégia. Neste caso, a questão “*How?*” se traduz, conceitualmente, em:

- ✓ *Como uma organização deverá planejar, criar e estruturar sua universidade corporativa?*
- ✓ *Como os indivíduos em todos os níveis organizacionais irão usufruir das capacidades de sua UC e interpretá-la como um meio para criação do conhecimento organizacional?*
- ✓ *Como tornar a UC um meio de comunicação que permita a utilização e o compartilhamento do conhecimento organizacional?*

O Modelo de UC deverá prover um ambiente de aprendizado organizacional que tenha controle sobre o progresso dos indivíduos, tanto no aprendizado quanto na utilização efetiva do conhecimento adquirido. Ao mesmo tempo, deverá apoiar o contexto de transferência de conhecimento e o compartilhamento do conhecimento entre unidades dispersas de uma organização ou entre organizações e parceiros externos, isto é, onde o conhecimento foi adquirido (contexto de aprendizado) e a situação onde o conhecimento foi aplicado.

E onde encontrar o conhecimento necessário para apoiar o processo decisório e os processos de trabalho (*“Where”*)? A resposta a essa pergunta não consistirá, necessariamente, num ambiente fisicamente localizado na organização ou em seu ambiente externo.

Uma Universidade Corporativa deverá ser caracterizada por processos de aprendizado e poderá adotar uma estrutura de organização virtual. Seu “campus” poderá integrar o uso de novas tecnologias para o aprendizado e *e-learning* combinados com salas de aula e treinamentos tradicionais.

4.2.1 – A Visão do Motivo

A Visão do Motivo deve responder a seguinte questão:

- *Por que precisamos de uma Universidade Corporativa? (“Why”)*
- *Quem detém e quem precisa de conhecimento? (“Who”)*

A Visão do Motivo enfatiza a estratégia organizacional como o principal objetivo de uma Universidade Corporativa. Esta visão deve conectar a estratégia ao aprendizado, visando a obtenção de vantagem competitiva.

MINTZBERG, LAMPEL e AHLSTRAND (2000) apud CAMARGOS (2003) enfatizam que o termo estratégia, dependendo do contexto no qual é empregada, pode ter o significado de políticas, objetivos, táticas, metas, programas, entre outros. A estratégia empresarial, apesar de ter sua elaboração concentrada na alta administração, deve ser conhecida por todos os funcionários da organização, os quais devem atuar de forma participativa na sua implantação.

Ao reconhecer a importância de incentivos ao aprendizado organizacional, a organização direciona seus processos de Gestão do conhecimento e motiva seus empregados a participarem das atividades de treinamento e desenvolvimento pessoal.

Esta Visão considera que as atividades de treinamento devem obter um suporte de cima para baixo na hierarquia da organização, com vistas a obter recursos financeiros e manter-se atualizada para responder a eventuais mudanças de estratégia no ambiente da organização. Também é importante o comprometimento de baixo para cima para garantir que o conhecimento flua através dos processos organizacionais.

A alta administração deve valorizar o aprendizado de forma que as atividades de aprendizado individual e coletiva tornem-se estrategicamente institucionalizadas em relação às iniciativas da Universidade Corporativa. A chave é a integração entre o aprendizado organizacional, a gestão de processos, habilidades e talentos e a colaboração na construção do conhecimento (CROCETTI, 2002).

O reconhecimento da importância dos recursos de conhecimento para uma organização é um fator crítico. O conhecimento e o aprendizado organizacional devem ser direcionados visando a obtenção de vantagem competitiva. O conhecimento pelo simples conhecimento não é útil para nenhuma organização.

Mais além, CEPEDA-CARRIÓN (2006) diz que a vantagem competitiva consiste em duas dimensões: a criação de valor para os clientes e a habilidade de se diferenciar dos competidores e cita DAVENPORT E PRUSAK (1998) para complementar que a vantagem competitiva é originada a partir do que a organização sabe, o quão eficientemente utiliza o que sabe, e como prontamente adquire novos conhecimentos. E, conclui que só o conhecimento provê vantagem competitiva sustentável.

Mas a Visão do Motivo define que o aprendizado deverá estar focado nos objetivos institucionais. E esses objetivos direcionam a Visão do Modelo para a adoção de estratégias de gestão do conhecimento adequadas. Por exemplo, as organizações com alto nível de maturidade na criação e desenvolvimento de produtos tendem a confiar na explicitação do conhecimento e podem optar por uma abordagem de codificação do conhecimento. E organizações que não seguem uma padronização quanto a produtos e processos, geralmente, devem focar numa abordagem de personalização (RIBIÈRE & ROMÁN, 2006).

A posse e o controle do conhecimento como fonte de poder no mundo dos negócios tem sido cada vez mais evidente (CEPEDA-CARRIÓN, 2006). Nesse processo, é importante garantir que o conhecimento não será apropriado indevidamente por parceiros externos.

Contemplando as expectativas direcionadas pela Visão do Momento, a organização deverá buscar os benefícios das alianças estratégicas e da integração do conhecimento proveniente da pesquisa científica, mas ao mesmo tempo é importante garantir a proteção do conhecimento crítico e específico para a organização.

As organizações preocupam-se cada vez mais com a proteção do conhecimento organizacional, com maior ênfase na proteção do conhecimento tácito devido a seu alto valor competitivo. Por isso, em caso de alianças estratégicas, as empresas devem controlar o compartilhamento desse conhecimento. Mas para não haver comprometimento do aprendizado e dos processos de criação do conhecimento, é importante escolher parceiros para alianças estratégicas de forma a minimizar o comportamento oportunístico e os riscos.

A proteção do conhecimento também refere-se à identificação das fontes de conhecimento tácito e ao direcionamento e transformação do conhecimento intuitivo (*nous*) em conhecimento explícito (*epistémé*). Para isso, a organização deverá incentivar os processos de externalização. Esse direcionamento refere-se a uma abordagem estratégica que prevê a parcela do conhecimento tácito que deve continuar tácito, porém possibilitando o acesso eficaz e eficiente a quem possui esse conhecimento (SCHWARTZ, 2006).

4.2.2 – A Visão do Modelo

A Visão do Modelo deve responder às seguintes questões:

- *Como tornar a UC um meio de comunicação que permita a utilização e o compartilhamento do conhecimento organizacional?*

Outras questões:

- *Como criar uma UC considerando as influências das Visões do Modelo 3M?*

- *Como a UC afeta as relações entre os indivíduos, grupos e entre a organização e seus parceiros externos? Qual a influência da UC nas relações de autoridade e hierarquia dentro da organização? Seu modelo reforça aspectos positivos ou vai de encontro a estrutura da organização?*
- *Como a UC auxilia no aprendizado organizacional e no desenvolvimento do capital intelectual da organização? Quais as principais diferenças em relação a uma abordagem de treinamento tradicional?*

Mas em determinados momentos é crucial que a organização “saiba o que sabe” e utilize esse conhecimento efetivamente. Muitas vezes é difícil localizar o conhecimento existente e relevante e aplicá-lo onde é realmente necessário (DAVENPORT e PRUSAK, 2000).

Ao institucionalizar uma Universidade Corporativa como a plataforma principal para o aprendizado organizacional, a organização deverá motivar os indivíduos a participarem de seus programas de treinamento e criar uma sistemática que associe o desenvolvimento da carreira ao aprendizado, criando mecanismos de incentivo e recompensa (GOULD, 2005). A motivação para o aprendizado muda ao longo do tempo (EKHIA e HARA, 2006). Por isso, todos os níveis da organização precisam estar comprometidos e incentivados a compartilhar o conhecimento.

Considerando o desenvolvimento de um Modelo de UC e sua relação com a Visão do Motivo e o contexto organizacional, as UC precisam constantemente repensar sua estratégia e objetivos de aprendizado, de forma a manter-se alinhada aos objetivos organizacionais.

A disponibilização do conhecimento por meio das tecnologias de comunicação e informação facilita a compreensão e a noção do que poderá ser capturado e o conhecimento crítico e relevante para a organização. Os indivíduos tendem a compartilhar o seu conhecimento na busca por novas fontes de conhecimento. Reciprocidade e reconhecimento são, entretanto, as maiores motivações. E, de qualquer forma, é preciso criar um ambiente propício ao compartilhamento do conhecimento e ao aprendizado. A interação com esse ambiente deverá ser, principalmente, informal, voluntária e motivada pela relação entre o aprendizado, o desenvolvimento de competências individuais e o desenvolvimento da carreira.

Segundo DAVENPORT e PRUSAK (1998), se não existir um local onde se encontre as reservas de conhecimento mais apropriadas, os indivíduos irão utilizar o conhecimento que estiver mais facilmente disponível. E este conhecimento poderá ser razoavelmente bom, mas no mundo competitivo de hoje em dia, o razoavelmente bom não é suficiente. Uma organização não irá gerar e compartilhar o conhecimento se não existir uma cultura favorável a isto.

E o Modelo de Universidade Corporativa deverá, prioritariamente, utilizar os aspectos culturais e a infra-estrutura tecnológica a seu favor. Podemos, então, seguindo a Visão do Modelo, moldar a implantação de uma UC para criar uma “*organização que aprende*”. Pois, segundo SPECTOR e DAVIDSEN (2006), uma organização que aprende tipicamente encoraja a transparência da estratégia e incentiva a utilização de métodos, técnicas e ferramentas para facilitar uma efetiva observação e representação da estrutura organizacional e seu comportamento em relação à dinâmica do ambiente. Por outro lado, também emprega métodos, técnicas e ferramentas para facilitar a difusão da informação a partir dos processos de gestão do conhecimento.

O poder computacional, isoladamente, tem pouca relevância nos resultados obtidos pela Universidade Corporativa. RODRÍGUEZ-ELIAS *et al.* (2008) dão ênfase ao fato de que muitas organizações não usam seu potencial tecnológico em favor dos processos de Gestão do Conhecimento por não saberem que essas ferramentas podem ser usadas com esse propósito. Entretanto, analisar se uma ferramenta suporta determinada atividade pode ser um ponto de partida para integrar essa ferramenta ao Modelo de Universidade Corporativa.

A integração entre a Educação Corporativa, apoiada pelo ambiente de uma UC e a Gestão do Conhecimento, deverá prover meios para incentivar a cultura de aprendizado e, simultaneamente, considerar os processos de trabalho e sua relação com a infra-estrutura tecnológica.

As organizações devem identificar o papel que ferramentas tecnológicas podem exercer como facilitadores da Gestão do Conhecimento. A organização deverá estar ciente da relevância dessas ferramentas e de que forma poderão influenciar, positivamente, as iniciativas de Gestão do Conhecimento. A capacidade de comunicação e armazenamento dos computadores interligados em redes os tornaram ativadores e condutores de conhecimento. Através de *e-mail*, ferramentas de grupo,

Internet e Intranets é possível identificar e conectar pessoas que precisam adquirir e compartilhar conhecimentos, independente da distância física.

Por exemplo, a *Intranet* pode facilitar o compartilhamento do conhecimento entre os membros de uma organização. A idéia é que o conhecimento disponível na *Intranet* (conhecimento explícito) pode ser facilmente acessado e compartilhado com os demais membros do grupo. Mas é importante enfatizar que o uso da *Intranet* como ferramenta para Gestão do Conhecimento necessita de pessoas que, criativamente, desempenhem práticas de aprendizado e criem padrões de comunicação, como requisitos da cultura organizacional.

Em atendimento à Visão do Modelo, é necessário integrar tanto os aspectos individuais (i.e. a predisposição individual para o uso da tecnologia), quanto a dinâmica do grupo envolvido e os aspectos culturais da organização. A conjunção de fatores sociais e tecnológicos deverá ser balanceada durante a implantação e uso das tecnologias de informação e comunicação no processo de aprendizado organizacional (BOERSMA e KINGMA, 2006).

Neste sentido, SILVA (2002) define o ciclo de conversão de conhecimentos explícitos-tácitos-explícitos como a dinâmica de consultar a memória organizacional com as facilidades e a interatividade permitida pela tecnologia. A partir desse acesso, é possível fazer uma análise do conteúdo consultado, procurar as pessoas ou conhecimentos registrados e, em seguida, tomar decisões com base nos conhecimentos obtidos e registrar estas decisões. Dessa forma, ocorre a criação do conhecimento organizacional e o incremento da memória organizacional.

A Visão do Modelo também considera a natureza distribuída do conhecimento em uma organização. A necessidade de compartilhamento do conhecimento entre unidades dispersas de uma organização ou entre uma rede de organizações, como no caso de parcerias externas, aumenta a importância de se introduzir novas tecnologias de informação e comunicação e sistemas efetivos de Gestão do Conhecimento. Essas tecnologias de informação e comunicação e Sistemas de Gestão do Conhecimento devem levar em consideração a natureza distribuída do conhecimento e permitir a coordenação desse conhecimento entre as unidades dispersas (CUEL et. al., 2006).

A partir da definição de um modelo adequado para implantar as estratégias de aprendizado, uma “*organização que aprende*” deverá estabelecer objetivos claros,

monitorar a obtenção desses objetivos e fazer ajustes apropriados para adaptar as iniciativas de aprendizado, a cultura organizacional e a infra-estrutura tecnológica às variáveis do momento atual – tipicamente a Visão do Momento.

4.2.3 – A Visão do Momento

A Visão do Momento considera que todas as organizações experimentam diferentes formas de alinhar e compatibilizar seus recursos, experiências e competências com as oportunidades e ameaças do ambiente organizacional. O aspecto dinâmico desse ambiente, sujeito a mudanças constantes, deverá ser considerado no desenvolvimento de uma UC.

A habilidade de antecipar, reagir e se adaptar a novas tendências e mudanças do mercado competitivo, via estratégias de negócio apropriadas, são características de uma organização bem sucedida (KHAN et al., 2006). Realmente, o desafio enfrentado pelas organizações será manter-se competitivas num ambiente altamente volátil e competitivo onde: tecnologias rapidamente se proliferam, competidores se multiplicam e produtos e serviços tornam-se obsoletos de um dia para a noite.

Para apoiar essa dinâmica, a Visão do Momento deverá direcionar as seguintes questões:

- *Quando criar a Universidade Corporativa (“When”)? E, a partir de sua criação e evolução, quando (em que momento) precisaremos evoluir o Modelo de UC para garantir competitividade?*
- *Onde (“Where”) encontrar esse recurso tão valioso que é o conhecimento? Nos processos, nos indivíduos, dentro ou fora da organização?*

A Gestão do Conhecimento e do aprendizado organizacional em organizações que operam num ambiente complexo e competitivo criam um papel estratégico para as UC (HOLLAND e PYMAN, 2006).

Atualmente, é essencial considerar a análise da organização em seu ambiente ou contexto e em relação a seus parceiros e competidores (ANTONIO, 2009). Basicamente, seguindo a Visão do Momento, uma análise SWOT poderá avaliar os

fatores de forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*). Assim, a organização poderá avaliar de forma integrada os principais aspectos que caracterizam sua posição estratégica num determinado momento, tanto a nível interno como externo (forma como a organização se relaciona com o seu meio externo).

A Visão do Momento está diretamente relacionada à Inteligência Competitiva (IC) e refere-se ao conhecimento sobre o ambiente interno e externo à organização, aplicado aos processos decisórios, nos níveis estratégico e tático.

KAWAMURA (2006) entende a Inteligência Competitiva (IC) como um subconjunto da Gestão do Conhecimento. Segundo a autora, “*A Gestão do Conhecimento tem como objetivo a aprendizagem organizacional e a vantagem estratégica. Ela é uma certa forma de olhar a organização, em busca de pontos dos processos de negócio em que o conhecimento possa ser usado para se alcançar vantagem competitiva*”.

A Inteligência Competitiva (IC) refere-se ao constante monitoramento e análise do ambiente externo e interno da organização com a finalidade de produzir conhecimento útil (oriundo da experiência, da análise, da pesquisa, do estudo, do ambiente, da inovação e da criatividade) e usá-lo como forma de obter vantagem competitiva (KAWAMURA, 2006).

De acordo, JANSINK *et al.* (2005), hoje em dia, as organizações devem continuamente reavaliar seus objetivos. Entretanto, para conectar o aprendizado aos objetivos organizacionais é importante que uma organização estabeleça objetivos claros e expectativas a todo o momento.

A análise dos cenários prospectivos onde a organização encontra-se inserida permite antecipar ameaças e oportunidades e avaliar os movimentos de seus concorrentes, clientes e fornecedores, bem como as mudanças nas forças motrizes ou forças do macro-ambiente (STOLLENWERK, 1999).

Por esse motivo, o Modelo de Universidade Corporativa, na prática, varia de uma organização para outra. As estratégias de aprendizado variam ao sabor das

mudanças encaradas pelas organizações e pelo estágio de desenvolvimento de seus funcionários (ANDRESEN e LICHTENBERGER, 2007).

Em um ambiente dinâmico, isto significa que a UC deve desenvolver, estrategicamente, uma abordagem diversa e adaptativa para garantir que cada área dentro da organização tenha acesso a níveis apropriados de treinamento e desenvolvimento. Muitas vezes, será preciso fornecer meios imediatos para apoiar a pesquisa, o ensino e o desenvolvimento entre os diferentes níveis organizacionais.

As UC são soluções customizadas para as organizações e, conseqüentemente, dependentes do contexto em que se encontram. E a criação do conhecimento organizacional também sofre essas influências. É sabido que o conhecimento é dinâmico e se transforma ao interagir com o ambiente (DAVENPORT e PRUSAK, 2000) e quanto às UC, para superar essa necessidade de lidar com um ambiente repleto de mudanças, será preciso conjugar o dinamismo do conhecimento com a flexibilidade do ambiente de aprendizado. (CEPEDA-CARRIÓN, 2006).

4.3 – As Classificações de Universidades Corporativas

Uma nova era está emergindo onde as organizações precisam entender, claramente, quais são as suas carências de conhecimento, quem tem a responsabilidade de suprir essas necessidades (DEALTRY, 2000).

DEALTRY (2008) cita a crescente dependência entre o desenvolvimento organizacional e o aprendizado de alta qualidade e defende que para gerenciar uma UC é preciso reunir os indivíduos que possuem competências necessárias e as tecnologias e sistemas para apoiar o desenvolvimento dessas competências, a fim de criar uma cultura vibrante voltada para a aquisição do conhecimento.

Segundo RADEMAKERS (2005), uma Universidade Corporativa poderá ser classificada de acordo com diferentes fases de desenvolvimento, que são caracterizadas por suas relações com a estratégia organizacional e sua relação com a produção do conhecimento. Essas fases estão descritas na Tabela 5: a fase operacional, a fase tática e a fase estratégica. Neste trabalho, além das fases propostas pelo autor, criamos uma quarta fase para representar as Universidades Corporativas que direcionam suas

atividades com o foco de integração entre o ensino e a pesquisa, além de buscar parcerias estratégicas para obtenção do conhecimento externo. Nossa proposta é representada na quarta fase: a fase direcionada à pesquisa que denominamos: *fase exploratória*. Nesta fase, a UC busca integrar as capacidades internas de ensino e pesquisa com o ensino e a pesquisa obtidos em alianças estratégicas.

Tabela 5 - Fases de desenvolvimento de uma Universidade Corporativa: Adaptado de Rademakers (2005)

<i>Características</i>	<i>Fase Operacional</i>	<i>Fase Tática</i>	<i>Fase Estratégica</i>	<i>Fase Exploratória</i>
Tipo de Universidade Corporativa	Departamento de treinamento	Redistribuidora de conhecimento	Direciona a inovação e conta com a Pesquisa e Desenvolvimento internos.	Parcerias com universidades para desenvolvimento de pesquisas que visam o desenvolvimento do capital estrutural.
Processo Principal	Transferência de Conhecimento	Transferência e intercambio de conhecimento	Integrar a transferência, o intercambio e a criação do conhecimento.	Identificação, transferência, criação do conhecimento e inovação
Objetivo	Obter maior eficiência dos programas de treinamento	Alinhar os objetivos organizacionais com as competências individuais	Obtenção de vantagem competitiva por inovação	Alianças estratégicas para criação do conhecimento e melhoria dos processos de trabalho
Relação com a estratégia	Indireta e reativa	Direta e reativa	Direta e Proativa	Direta e proativa
Principal cliente	O individuo	A organização	Os indivíduos e a organização	A organização e seus parceiros internos e externos
Atividade Principal	Incentivar o treinamento e disseminar o conhecimento organizacional	Programas de treinamento alinhados à estratégia organizacional	Estratégia de pesquisa e treinamento	Estratégia integrando o aprendizado a pesquisa e os processos de trabalho

OLIVEIRA (2007) cita os três níveis ou camadas referentes à gerência em uma organização: gerência operacional, gerência tática (ou administrativa) e gerência

estratégica, como mostrado na Figura 11 e relaciona-os ao ambiente da pesquisa científica.



Figura 11 - Gerência em Camadas (MORABITO *et al.*, 1999 apud Oliveira)

A classificação de uma UC de acordo com as fases operacional, tática e estratégica propostas por RADEMARKERS (2005) está diretamente relacionada às atividades que a UC apóia e os benefícios que esse ambiente de aprendizado pode trazer para a gerência operacional, tática e estratégica.

Uma Universidade Corporativa que apóia os projetos apenas no nível operacional (Fase Operacional), incentiva o treinamento e dissemina o conhecimento organizacional. Porém, seus resultados abrangem um setor bem específico e, conseqüentemente, geram um impacto limitado, tornando-se somente centros de treinamento especializados.

Nesta fase, a expectativa de resultados em curto prazo facilita a revisão periódica e o aprendizado de primeira ordem. No nível operacional há muito pouca interação com o ambiente externo, pois o direcionamento das atividades se dá por orientação dos níveis estratégicos e táticos, traduzidas em instruções e normatizações. O processo de aprendizagem restringe-se, basicamente, à aprendizagem de circuito único (“*Single-loop learning*”), onde os indivíduos executam suas atividades, adquirem experiências e alcançam os resultados esperados, seguindo as normas vigentes na organização (HALL e CROASDELL, 2006).

No nível tático, existe o controle da qualidade dos processos e sub-processos executados no nível operacional. Uma UC operando no nível tático (Fase Tática) concentra-se nos programas de treinamento alinhados à estratégia organizacional. É definida como *‘redistribuidora de conhecimento’*, uma vez que busca o aprendizado contínuo como forma de otimizar a transferência e o intercâmbio de conhecimento no desempenho das atividades e dos processos de trabalho.

Nesta fase, o aprendizado em circuito duplo (*“Double-loop learning”*) direciona a correção de erros e a reavaliação de regras e normas (HALL e CROASDELL, 2006) e conduz à criação do conhecimento, à melhoria de processos e à inovação (SUNASSEE e SEWRY, 2003). Entretanto, o desempenho da UC ainda é reativo. O treinamento sob demanda tende a disseminar o conhecimento, mas a inovação fica restrita a soluções pontuais. Pois a gerência tática será responsável por guiar o nível operacional para que as metas e objetivos pré-definidos pelo nível estratégico sejam alcançados.

Segundo Oliveira (2007), *“... uma organização precisa entender o ambiente onde encontra-se inserida para ser capaz de superar seus competidores e realizar a sua missão”*. Atualmente, no entanto, busca-se uma maior participação dos diversos níveis hierárquicos da organização para favorecer a troca de informações e conhecimentos.

Na fase estratégica, a missão principal da UC é a identificação e a avaliação das necessidades de conhecimento. É preciso identificar as demandas de conhecimento, monitorar e analisar o ambiente externo e interno e direcionar as estratégias da organização para obtenção de vantagem competitiva.

Além disso, as UC na fase estratégica apóiam a transferência de conhecimento entre a organização e seus parceiros externos e favorecem a pesquisa, o ensino e o desenvolvimento das capacidades internas.

Nesta fase, as UC são definidas por RADEMAKER (2005) como *“fábricas de conhecimento”* (*“knowledge factories”*). Porém, essas *“fábricas”* se apóiam, basicamente, nas capacidades internas de pesquisa e desenvolvimento. O aprendizado é dito em circuito triplo (*“Triple-loop learning”*). A gerência estratégica analisa as inconsistências entre o planejamento estratégico, as normas e a ação desempenhada. E as atividades de aprendizagem serão baseadas em contexto (HALL e CROASDELL, 2006).

A proposta de uma UC segundo o Modelo 3M, vai além do apoio às gerências operacionais, táticas ou estratégicas. As Visões do Motivo, Modelo e Momento pretendem integrar os benefícios da fase estratégica (integração entre as iniciativas de aprendizado, a Gestão do Conhecimento e a inovação) e os desafios de manter uma Universidade Corporativa na fase exploratória (por meio da integração ensino-pesquisa no âmbito interno e pela aquisição de conhecimento via alianças estratégicas) .

Segundo a Visão do Motivo, o universo de atuação de uma Universidade Corporativa é mapeado segundo os objetivos estratégicos da organização. O foco principal é a criação do conhecimento a partir do desenvolvimento de competências essenciais e da identificação prospectiva das necessidades de pesquisa e desenvolvimento.

A Visão do Modelo define um ambiente de aprendizado contínuo e as formas de aquisição, utilização, compartilhamento e armazenamento do conhecimento. Além disso, o objetivo é integrar o conhecimento oriundo das atividades de pesquisa e desenvolvimento, extrair o conhecimento implícito nos processos de trabalho e cultivar uma cultura de aprendizado contínuo.

De acordo com a Visão do Momento, os indivíduos, grupos e toda a organização se lançam num contexto mais amplo, dinâmico e integrado a outras organizações, na busca pelo conhecimento externo, por soluções inovadoras e pelo crescimento pessoal.

A partir dessas Visões, a organização é incentivada a buscar novas soluções, traduzidas na pesquisa aplicada e exploratória, aliada a uma visão de aprendizado contínuo, compartilhamento do conhecimento e incentivo ao desenvolvimento das competências individuais.

4.4 – Os Projetos: Integrando Pesquisa, Ensino e Parcerias em Universidades Corporativas

Para apoiar os processos de Gestão do Conhecimento num ambiente corporativo e incentivar a criação e manutenção de uma cultura de aprendizado contínuo, a Universidade Corporativa deverá ser direcionada a capturar o conhecimento gerado durante as atividades práticas e os processos de trabalho.

Neste cenário, os projetos são importantes fontes de conhecimento. A integração do aprendizado corporativo aos serviços de Gestão de Projetos, possibilitará a aquisição e a reutilização do conhecimento gerado durante as diversas fases do projeto.

Segundo PMBOK (2004) apud SILVA (2008) projeto é *“um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto, um serviço ou um resultado”*.

Na maioria das vezes, um projeto inicia-se a partir de um problema real que precisa ser solucionado. Sendo que as soluções para o problema geralmente são submetidas a uma fase de aceitação dentre um grupo maior de pessoas, seja através de discussões informais com colegas de trabalho, seja por reuniões com níveis mais altos de gerência (SILVA,2008).

O *Gerenciamento de Portifólio de Projetos* de uma organização envolve o uso de técnicas, processos e ferramentas para que seu conjunto de projetos sejam priorizados adequadamente, aproveitem da melhor forma os recursos disponíveis, e gerem os melhores resultados (PAIVA, 2008).

Segundo SILVA (2008), a execução de um projeto costuma ser uma atividade colaborativa que pressupõe a aquisição de conhecimento crítico para o desenvolvimento do projeto e a disponibilização desse conhecimento para posterior reutilização em outros projetos e contextos.

Para OLIVEIRA (2007), apesar de as empresas entenderem melhor as demandas de mercado, as universidades tradicionais são aliados preciosos no desenvolvimento de projetos cooperativos e verdadeiros parceiros estratégicos do setor produtivo. Isto se

deve ao fato de que a função principal da universidade é desenvolver pesquisa e auxiliar na produção de profissionais competentes.

Na proposta do Modelo 3M, a integração entre o ensino e a pesquisa é efetivada por meio dos projetos. Especificamente, neste trabalho enfatizamos o desenvolvimento de projetos em parceria com universidades. Estas parcerias possibilitarão a identificação de oportunidades tecnológicas, o fortalecimento de atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e até mesmo a captação de recursos para projetos de interesse comum.

E a Gestão do conhecimento gerado a partir da combinação entre a experiência dos pesquisadores e colaboradores externos (Parcerias Externas) e o conhecimento, experiências e valores daqueles que constituem o capital intelectual da organização (Parcerias Internas), irá agregar valor aos resultados do projeto, uma vez que estará alinhando os processos organizacionais à estratégia de aprendizado.

Se uma organização cria artefatos de conhecimento que não são relevantes para o desempenho de sua atividade-fim, isto é, para alavancar vantagem competitiva nos negócios ou cria conhecimento que não é utilizado na prática no desenvolvimento de projetos, não estará cumprindo sua razão de ser, que é criar valor e sobreviver à dinâmica de um ambiente cada vez mais competitivo.

Na teoria da criação do conhecimento proposta por NONAKA (2006), existem quatro estratégias principais que envolvem a alocação de recursos de conhecimento para apoiar os objetivos organizacionais. Primeiramente, é preciso incrementar e adquirir uma reserva de conhecimento, tornando-os disponíveis para utilização em seus projetos. Segundo, com o apoio e a integração das *expertises* e competências existentes na organização, o conhecimento será expandido e combinado com conhecimento existente na organização. Em terceiro, as organizações devem criar seus artefatos de conhecimento a partir da análise das tendências de mercado, seus competidores, clientes, fornecedores ou outros parceiros externos. E, finalmente, na quarta estratégia, as organizações exploram e criam conhecimentos lançando-se em novos mercados, utilizando novas tecnologias e desenvolvendo soluções inovadoras.

Independente de sua fase de desenvolvimento (operacional, tática, estratégica ou exploratória), uma Universidade Corporativa guiada a partir das visões do Modelo 3M,

“enxerga” o ambiente corporativo – e nesse caso a integração da UC com a organização ou organizações que lhe deram origem – a partir da composição de três dimensões: a pesquisa, o ensino e as parcerias, esta última representando a integração da UC com o conhecimento proveniente de fontes internas e externas ou qualquer composição entre essas fontes.

Os processos de trabalho apoiados pelas UC, seguindo os 3M, estarão sempre associados a um cenário composto pela combinação dessas três dimensões:

- **Pesquisa**: Representando a busca por novas soluções, a criação do conhecimento, a criação de valor a partir do aprendizado organizacional e as alianças estratégicas para obtenção do conhecimento externo.
- **Ensino**: Representa o treinamento formal, os processos de compartilhamento de conhecimento, a utilização do conhecimento nos processos de trabalho, o aprendizado individual e organizacional. Sua integração com a dimensão pesquisa representa (em maior ou menor grau) o ensino relacionado à Visão do Motivo, onde a pesquisa e o desenvolvimento representam a busca pelos objetivos estratégicos da organização. Sua integração com as parcerias (internas ou externas) representa o alcance das atividades de treinamento e desenvolvimento, isto é, se o fluxo do conhecimento envolvido nas iniciativas de educação corporativa é originado em nível individual, coletivo, organizacional ou interorganizacional. Se os recursos de conhecimento crítico para a organização encontram-se dentro ou fora da organização.
- **Parcerias**: Esta dimensão está diretamente relacionada à Visão do Momento. Representa o aprendizado baseado em contexto, a análise do ambiente externo e sua integração com as atividades em nível decisório, tático e operacional dentro da organização. Representa as relações entre a organização e as fontes de conhecimento interno ou externo para apoiar as atividades relacionadas às dimensões ensino e pesquisa.

Na Figura 12, representamos os projetos em relação às dimensões ensino, pesquisa e parcerias. As características de cada projeto e sua relação com as dimensões serão detalhados a seguir.

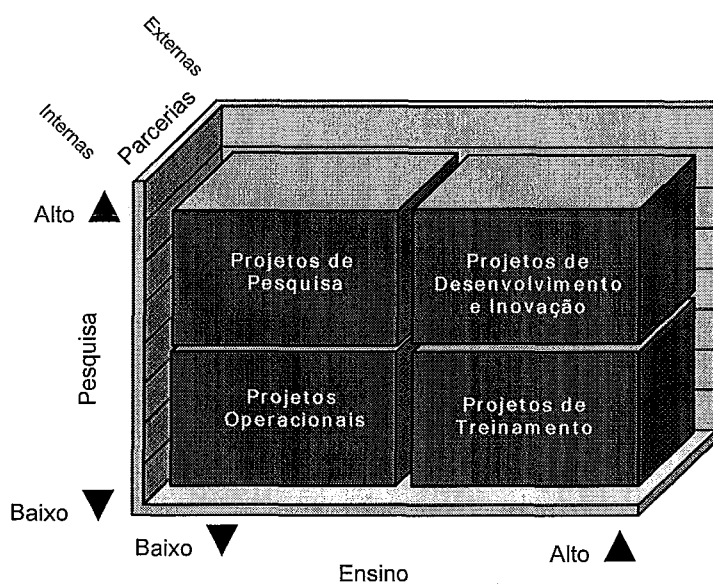


Figura 12 - Integração Ensino-Pesquisa-Parcerias em Projetos (Fonte: a autora)

O gerenciamento bem-sucedido de um projeto pode garantir que os produtos ou serviços de uma determinada organização ultrapassem os concorrentes e conquistem maior participação no mercado.

A Figura 13 representa a criação do conhecimento organizacional a partir dos projetos. Para obter maiores benefícios com os **Projetos de Pesquisa**, é necessário incentivar o **Processo de Externalização**, onde os pesquisadores, internos ou externos à organização, irão disseminar seus conhecimentos. A Externalização contribui com sua parcela estratégica ao apoiar os processos de criação do conhecimento e a proteção do conhecimento envolvido nesse tipo de projeto, uma vez que o conhecimento crítico será disseminado na organização e não estará restrito aos pesquisadores (internos ou externos à organização).

Em projetos que envolvem o desenvolvimento de novas soluções e a criação de uma visão inovadora (**Projetos de Desenvolvimento e Inovação**) é necessário direcionar o compartilhamento do conhecimento envolvido entre equipes e entre projetos e aumentar o alcance desse conhecimento dentro da organização. Desse modo, a combinação entre o ensino e os centros de pesquisa representa um marco a ser atingido em busca de vantagem competitiva e desenvolvimento sustentável.

O conhecimento gerado por meio desses Projetos inovadores será combinado, reutilizado e aplicado em diversos contextos, de forma a incrementar a memória organizacional e compor o conteúdo disponibilizado pela Universidade Corporativa. Novos conhecimentos serão gerados a partir dos **Processos de Combinação** com alcance ampliado e expandido por todos os níveis da organização e entre parceiros.

Por concentrar as iniciativas de aprendizado e treinamento, a Universidade Corporativa apoia a internalização do conhecimento por meio dos **Projetos de Treinamento**, onde o foco é o desenvolvimento de competências para apoiar os processos de trabalho. O **Processo de Internalização** do conhecimento é o aprendizado. E esse aprendizado irá apoiar a execução de tarefas e processos operacionais. É o *aprender-fazendo (learning-by-doing)*, onde os processos de trabalho serão conduzidos de forma a incentivar o aprendizado organizacional e a criação de valor para a organização.

Neste contexto, mesmo nos **Projetos Operacionais**, o **Processo de Socialização** poderá exercer influência na geração de novas demandas de pesquisa. Pois a integração entre pesquisadores e o capital intelectual da organização poderá gerar novas demandas para pesquisas e incentivar o desenvolvimento de soluções inovadoras, reiniciando o ciclo de criação do conhecimento.

As práticas de Gestão do Conhecimento e o aprendizado corporativo durante as fases de desenvolvimento dos projetos objetivam a conversão do conhecimento dos colaboradores dos projetos em conhecimento organizacional.



Figura 13 - Criação do Conhecimento em Projetos (Fonte: a autora)

Para a dinâmica da criação do conhecimento no desenvolvimento de projetos apoiados por uma Universidade Corporativa que integre o ensino à pesquisa, é importante incentivar os processos de criação do conhecimento organizacional. O processo de criação do conhecimento é necessariamente específico ao contexto.

O conhecimento precisa de um contexto físico para ser criado. Segundo NONAKA *et al.* (2000) “o processo de criação não será efetivada sem esse lugar”. O conceito de ‘*Ba*’ (lugar ou contexto compartilhado) representa o local onde a informação é interpretada e se transforma em conhecimento.

A Figura 14 representa o Modelo de NONAKA *et al.* (2000) adaptado ao contexto de desenvolvimento de projetos em relação ao ensino, pesquisa e à obtenção de conhecimento proveniente de parcerias. O contexto de desenvolvimento de projetos (Contexto Compartilhado) irá favorecer a integração entre o conhecimento gerado no Contexto de Treinamento e Desenvolvimento e as soluções e inovações descobertas no Contexto da Pesquisa e Desenvolvimento.

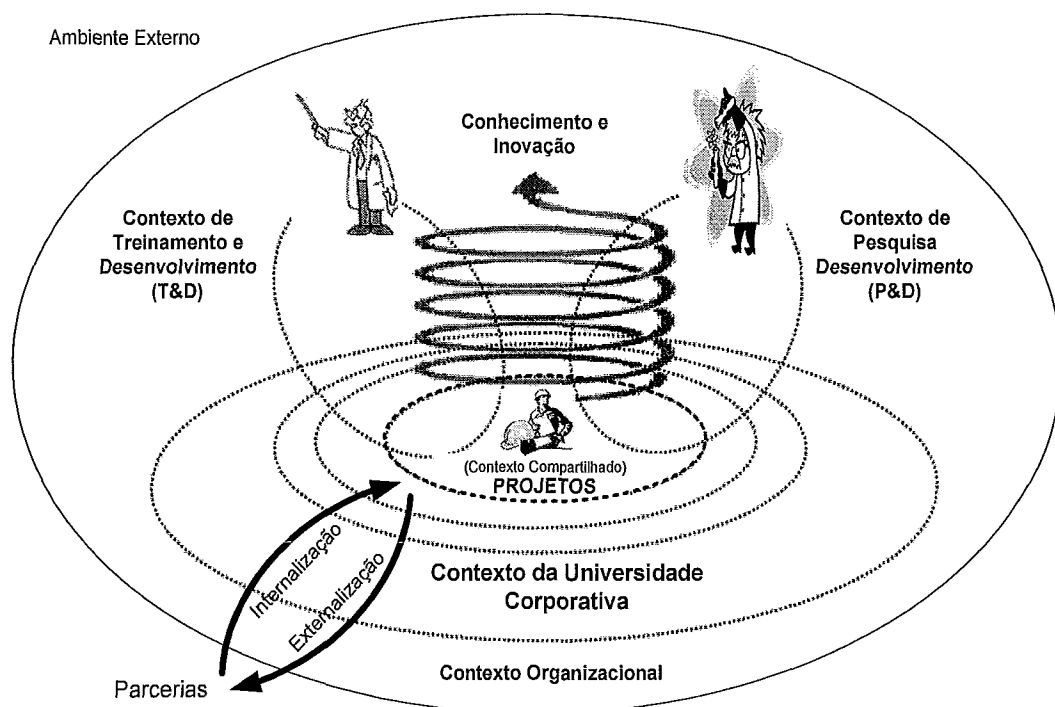


Figura 14 - Modelo de Criação do Conhecimento em projetos (Fonte: a autora)

O contexto da Universidade Corporativa irá apoiar a gestão do conhecimento internamente na organização e entre a organização e seus parceiros externos. Seu propósito é disponibilizar o conhecimento aos colaboradores dos projetos, de forma que a combinação entre o ensino e os centros de pesquisa represente um marco a ser atingido em busca de vantagem competitiva e desenvolvimento sustentável. Pois o alinhamento da estratégia empresarial, às necessidades individuais e motivação de toda a equipe, guiará a busca pelo conhecimento, seja internamente na organização, por meio dos setores ou departamentos de pesquisa e desenvolvimento, ou por meio da aquisição do conhecimento em parceiros externos.

De uma forma geral e particular, os projetos desenvolvidos em uma organização serão, em maior ou menor grau, direcionados a atividades de pesquisa, ensino e treinamento e obtenção do conhecimento externo via alianças estratégicas (parcerias). Considerando as especificidades dos projetos, será possível extrair maiores benefícios por meio da integração ensino-pesquisa. De qualquer forma, no ambiente proposto pelo Modelo 3M, a visão da necessidade de integração entre ensino e pesquisa irá direcionar a criação do conhecimento organizacional. E as parcerias (internas e externas) irão possibilitar o preenchimento das lacunas de conhecimento das organizações (*‘o que a organização precisa saber’*). Para cada tipo de projeto enfatizamos qual será o foco da

gestão do conhecimento envolvido e, nas relações entre os diversos tipos de projeto, deverão ser incentivados os processos de compartilhamento, combinação e internalização do conhecimento entre parceiros internos e externos, com o objetivo de adquirir conhecimento, ampliar o alcance desse conhecimento e enriquecer a memória organizacional:

- **Projetos de Pesquisa: (Pesquisa ▲, Ensino ▼, Parcerias INTERNAS, EXTERNAS):**

Os Projetos de Pesquisa são importantes fontes de conhecimento e envolvem a integração entre competências e *expertises*. Porém, muitas vezes essa reserva de conhecimento fica restrita aos envolvidos nas fases de desenvolvimento do projeto. A parcela de conhecimento tácito que faz parte da vivência, experiência e relacionamentos referentes à equipe envolvida no projeto tenderá a se diluir com o término do projeto. O conhecimento explícito e a documentação gerada nesse tipo de projeto, geralmente, é explicitado para o elemento organizacional que o demandou. A vivência, as experiências e os relacionamentos criados no ambiente de desenvolvimento desses projetos se diluem com o término do projeto.

A integração do ensino e da pesquisa por meio da Universidade Corporativa irá incentivar a **externalização** do conhecimento proveniente dos projetos de pesquisa. O objetivo será proteger e disseminar essa parcela de conhecimento crítico para a organização (conhecimento tácito) por meio da transformação desse conhecimento em cursos, consultorias, *mentoring*, divulgação das melhores práticas e dos indivíduos e competências envolvidas no desenvolvimento de projetos. Este conhecimento irá ampliar as redes de relacionamentos internos e externos à organização.

Para disseminar a parcela de conhecimento explícito (conhecimento codificado, documentação gerada, etc.) é preciso incentivar o compartilhamento do conhecimento gerado no contexto dos projetos e a internalização (aquisição) da parcela de conhecimento proveniente das parcerias externas. O objetivo principal será a proteção do conhecimento, isto é, adquirir e armazenar o conhecimento externo visando a ampliação da memória organizacional.

- **Projetos de Desenvolvimento e Inovação (Pesquisa ▲, Ensino ▲, Parcerias INTERNAS, EXTERNAS):**

Os Projetos de Desenvolvimento e Inovação são aqueles que possuem um alto conteúdo de pesquisa e disseminam o conhecimento gerado em seu desenvolvimento por meio de atividades de ensino e por meio do compartilhamento desse conhecimento.

As atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) são integradas às atividades de treinamento de forma a incentivar a criação de conhecimento e os processos inovadores. A parcela de conhecimento tácito proveniente dos pesquisadores e o conhecimento contido em projetos de pesquisa poderão ser combinados, em diversos contextos, com conhecimento organizacional. Esse processo de combinação irá incrementar a memória organizacional e prover conteúdo para a Universidade Corporativa, gerando um ciclo de criação de conhecimento e apoiando a identificação de soluções inovadoras.

Além disso, a disseminação do conhecimento sobre projetos (incluindo melhores práticas, acesso a especialistas e conteúdo especializado) facilitará a reutilização do conhecimento e favorecerá a melhoria dos processos organizacionais.

Quanto ao alcance do conhecimento (individual, coletivo, organizacional ou interorganizacional), é importante criar incentivos para o estabelecimento de alianças estratégicas para ensino e pesquisa (Parcerias Externas), principalmente buscando alianças estratégicas com universidades tradicionais. O objetivo é a aquisição e integração do conhecimento externo por meio de parcerias intelectuais colaborativas. Outro fator importante é o incentivo à transferência e proteção das informações, o compartilhamento de experiências, a consultoria especializada, a colaboração no desenvolvimento de projetos de pesquisa e a criação de uma nova estrutura de gestão, tanto internamente às organizações quanto entre a organização e seus parceiros.

- **Projetos de Treinamento (Pesquisa ▼, Ensino ▲, Parcerias INTERNAS, EXTERNAS):**

Alguns projetos não estão relacionados às atividades de pesquisa, mas necessitam apoiar o desenvolvimento e a aquisição de competências essenciais,

seja internamente na organização ou por meio de parcerias externas. É o treinamento tradicional para apoiar os processos de trabalho.

Mesmos nesses casos, onde a Universidade Corporativa irá efetivamente desempenhar sua missão - *o apoio ao aprendizado* - a integração entre o ensino e a pesquisa no ambiente de aprendizado corporativo poderá ampliar a capacidade de aprendizagem da organização, fazendo com que todos tenham ciência dos projetos desenvolvidos pela organização e possam ampliar seu conhecimento sobre as áreas de conhecimento afetas a seus projetos, atividades e processos de trabalho. Neste caso, o foco da Universidade Corporativa será apoiar a **internalização** do conhecimento pelos indivíduos, porém com o diferencial de fornecer uma visão sistêmica da organização e sua relação com o ambiente externo.

O objetivo específico dessas atividades de treinamento será incrementar a cultura de aprendizado contínuo de forma que os indivíduos, em todos os níveis possam perceberem seu papel na cadeia de valor da organização.

- **Projetos Operacionais (Pesquisa ▼, Ensino ▼, Parcerias INTERNAS, EXTERNAS):**

Nos Projetos Operacionais, geralmente, as atividades não estão relacionadas à pesquisa. Além disso, o desenvolvimento de competências não é um aspecto crítico para suas atividades. Nesses projetos, a organização poderá se beneficiar do ambiente da Universidade Corporativa ao incentivar os processos de **socialização**. O foco será o compartilhamento do conhecimento e a geração de novas demandas para pesquisa. Mesmo apoiando projetos em nível operacional, ao favorecer a integração entre a pesquisa, o ensino e os processos de trabalho, a Universidade Corporativa poderá se tornar um ambiente para geração de novas demandas, ampliação das redes sociais internas e externas à organização e o principal ambiente para a gestão do conhecimento envolvido nos projetos. O foco é disseminar a cultura organizacional, as experiências e valores de forma que o capital intelectual da instituição não fique associado exclusivamente a pessoas que detêm o conhecimento crítico, mas que seja distribuído, em todos os níveis da organização.

4.5 – A Criação e a Evolução de uma UC seguindo os 3M

Existem muitos desafios para uma organização que decide criar uma Universidade Corporativa. O principal, por diversas vezes citado neste trabalho, é que não existe um modelo padrão e cada UC é uma solução única que deverá estar alinhada à estratégia e à cultura da organização que lhe deu origem.

Uma vez criada, uma Universidade Corporativa deverá superar as mudanças impostas pela era do conhecimento e responder rapidamente à dinâmica imposta pelo cenário competitivo dos tempos atuais.

De forma simplificada, serão apresentadas as fases para criação de uma UC por meio de uma seqüência lógica, começando pela Fase de Planejamento e seguindo em direção aos Processos de Evolução da UC, i.e., impulsionando a criação do conhecimento organizacional.

Este ciclo de vida das UC descreve os marcos importantes para uma organização que decide criar uma Universidade Corporativa. São fases que evoluem desde a identificação da necessidade de desenvolvimento de competências essenciais, passando pela decisão de se criar uma Universidade Corporativa, sua operacionalização, até a evolução ou descontinuação. E expressa uma base para o desenvolvimento e implantação de uma UC.

A Figura 15 mostra as interações envolvendo a implementação e evolução das Universidades Corporativas. O esquema representa as fases do ciclo de vida de uma UC e os macro-processos que alinham, respectivamente, o levantamento e a avaliação dos requisitos (Fase 1 - **Planejamento**), a cultura de Integração Pesquisa-Ensino-Produção, a Gestão do Conhecimento e a infraestrutura tecnológica (Fase 2 – **Desenvolvimento e Implantação**), a integração ensino-pesquisa no ambiente de desenvolvimento de projetos (Fase 3 - **Operacionalização**) e, por último, na Fase 4 (**Evolução**), a auditoria das atividades visando a melhoria dos processos de aprendizado e a evolução da iniciativa da Universidade Corporativa.

Os gestores deverão identificar os fatores que dificultam a obtenção dos objetivos estratégicos. O foco é: definir como serão implementados os processos operacionais de Gestão do Conhecimento.

Logo, as Fases de Planejamento e Evolução estão, essencialmente, relacionadas à estratégia da organização (Visão do Motivo).

A Visão do Modelo é relacionada à Fase de Desenvolvimento e Implantação e à Fase de Operacionalização.

A Visão do Momento está relacionada ao monitoramento e análise do ambiente externo, de forma a gerar vantagem competitiva.

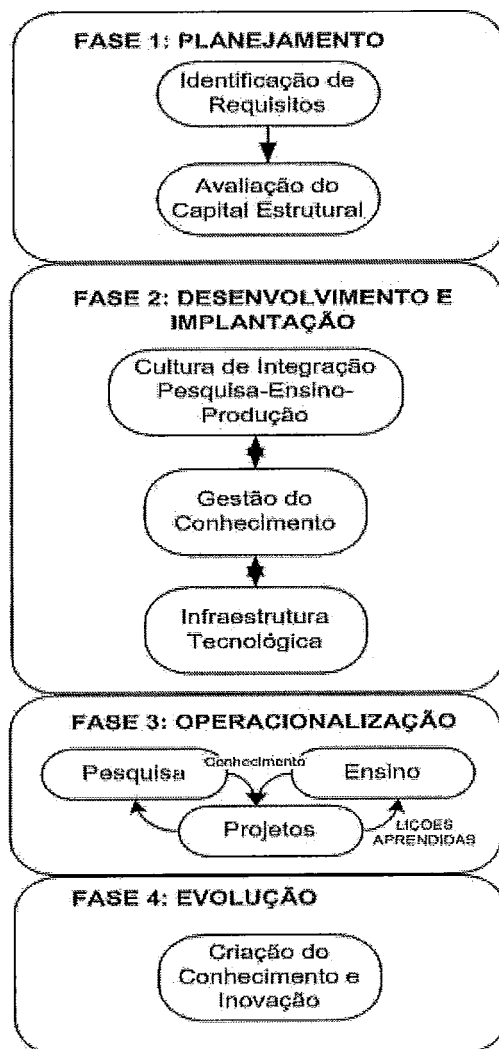


Figura 15 – Fases para criação e evolução de uma Universidade Corporativa

4.5.1 – Fase 1: PLANEJAMENTO

Esta fase envolve os processos de Identificação de Requisitos e Avaliação do Capital Estrutural (pessoas, infra-estrutura, processos). O primeiro processo consiste em identificar as áreas críticas de conhecimento, ou seja, o conhecimento ou capacidade que reside na essência do negócio e que é essencial e específico à organização (CEPEDA-CARRIÓN, 2006). É necessário o entendimento multidisciplinar da organização e de seus relacionamentos internos e externos.

No segundo processo, a Avaliação do Capital Estrutural integra as atividades de filtragem e avaliação do conhecimento e a avaliação da gestão do conhecimento organizacional (sistemas, projetos e processos de GC).

A partir dos processos de Identificação e Avaliação do conhecimento crítico para a organização, é possível planejar como adquirir e disponibilizar o conhecimento para toda a organização (Visão do Modelo). Neste caso, a organização avalia normas e procedimentos e sugere mudanças com vistas à criação do conhecimento e ganho de competitividade.

Uma vez ciente dos processos apoiados pela UC, a organização será capaz de gerenciar o aprendizado em alinhamento a seus objetivos estratégicos (Visão do Motivo). Entretanto, num ambiente sujeito a constantes ameaças, o aprendizado só poderá gerar mudanças e inovação quando é visto como um processo contínuo e crucial dentro da organização e entre a organização e seu ambiente externo.

Logo, de acordo com a Visão do Modelo, a integração entre os processos de GC no ambiente de uma UC e a cultura de aprendizado contínuo será continuamente revisto e adaptado a eventuais mudanças no planejamento estratégico e para apoiar o processo decisório.

4.5.1.1 – Identificação de Requisitos

De acordo com a Visão do Motivo, a decisão sobre a implantação de uma UC deverá seguir uma estratégia, definida ou planejada durante a Fase de Planejamento. O processo de identificação de requisitos terá influência no modelo e na arquitetura para apoiar o aprendizado organizacional (Visão do Modelo). Todas as atividades

desempenhadas durante essa fase de identificação deverão estar alinhadas à Visão do Momento, para garantir sua adequação à dinâmica do ambiente atual.

Neste primeiro processo, a organização definirá estratégias para alinhar o aprendizado aos processos organizacionais. Será necessário identificar os desafios e as oportunidades de aprendizado.

Igualmente, é importante analisar e identificar as necessidades de conhecimento em função do conhecimento que já existe na organização, seja ele codificado ou não, e a necessidade de obtenção do conhecimento externo, por meio de pesquisa e desenvolvimento de alianças estratégicas.

Segundo OLIVEIRA (2007), um grande problema enfrentado na Gestão do Conhecimento é a incapacidade da organização descobrir o que ela sabe, ou seja, as competências que domina. Esta descoberta pode auxiliar bastante o processo de tomada de decisão, formação de grupos de trabalhos e o aprimoramento organizacional.

A chave deste processo é a identificação das áreas críticas de conhecimento essenciais à organização (CEPEDA-CARRIÓN, 2006), para isto listamos as seguintes atividades essenciais:

- Promoção do entendimento multidisciplinar da natureza do negócio e seus relacionamentos – internos e externos – e as necessidades de conhecimento;
- Identificação das fontes internas e externas de conhecimento;
- Definição das atividades essenciais e os processos que apóiam a missão da organização;
- Detecção das lacunas de conhecimento a partir da comparação entre os objetivos organizacionais e o desempenho atual;
- Identificação da estrutura de Gestão do Conhecimento (pessoas, processos e tecnologia);
- Definição da estratégia para alavancar a infra-estrutura de Gestão do Conhecimento;

- Mapeamento do capital humano referente ao conhecimento crítico para a organização;
- Identificação do capital estrutural que refere-se às rotinas e processos que contém a estrutura tecnológica e integração das competências (HSU e MYKYTYN Jr., 2006);
- Seleção dos parceiros para alianças estratégicas;
- Identificação prospectiva do conhecimento relevante e disponível e dos recursos de conhecimento relativos ao domínio organizacional (CEPEDA-CÁRRION, 2006);
- Coleta de fatos e relacionamentos sobre o domínio do conhecimento crítico para a organização;
- Identificação e mapeamento das habilidades e experiências profissionais dos especialistas;
- Seleção dos provedores de conhecimento e sua relação com as áreas críticas de conhecimento para a organização;
- Estabelecimento do que a organização deve fazer e o que deve saber para manter a competitividade e o que, atualmente, a organização faz e sabe. Esta abordagem possibilita identificar as lacunas estratégicas e as lacunas de conhecimento (ZACK, 1999 apud CEPEDA-CÁRRION, 2006);
- Especificação adequada do conhecimento necessário para apoiar os processos decisórios em todos os níveis de gestão (controle operacional, controle tático e planejamento estratégico) (PARKER, 2006);
- Implementação de estratégias baseadas em competências que são valiosas, raras e insubstituíveis, como o intuito de buscar vantagem competitiva (CEPEDA-CÁRRION, 2006); e
- Institucionalização e documentação de práticas de Gestão do Conhecimento.

A identificação dos requisitos essenciais que irão guiar o planejamento da UC será originada a partir de processos de socialização entre especialistas, gestores e pesquisadores e da conversão do conhecimento tácito em explícito apoiado pela criação de conceitos, metáforas, narrativas e analogias (BECERRA-FERNANDEZ e SABHERWAL, 2006).

Esse processo será complementado pela utilização do conhecimento explícito codificado obtido com o apoio de tecnologias para acesso a bancos de dados, sistemas mineração de dados e acesso *web* a base de dados (BECERRA-FERNANDEZ e SABWERWALI, 2006).

Primeiramente, é preciso identificar as lacunas de conhecimento (*'knowledge gaps'*) para que a organização direcione suas capacidades para a captura desse conhecimento nas diversas fontes, sejam internas ou externas. O objetivo é responder as seguintes questões:

- A organização sabe o que sabe e tem ciência do conhecimento inserido em seu ambiente, seja nas pessoas, nos processos e nos diversos repositórios de conhecimento codificado;

- As práticas, estruturas, processos e sistemas de informação são disseminados por toda a organização e são acessíveis e de fácil entendimento?

- A organização captura o conhecimento gerado nos processos de trabalho e consegue explicitar o conhecimento obtido pelos indivíduos no aprendizado?

- A organização sabe quem detém o conhecimento e gerencia a criação e compartilhamento desse conhecimento de forma contínua?

4.5.1.2 – Avaliação do Capital Estrutural

A partir da identificação do conhecimento crítico para a organização, será preciso avaliar como este conhecimento está sendo utilizado para apoiar os processos de trabalho, quais os problemas e dificuldades e que melhorias podem ser implementadas (ADB, 2008).

Este processo consiste em atividades de filtragem e avaliação do conhecimento disponível e necessário e na avaliação da gestão do conhecimento organizacional (sistemas, projetos e processos de GC). Ao decidir pela criação de uma UC, a

organização deverá avaliar o atendimento à estratégia definida na fase de Identificação, de acordo com as seguintes abordagens:

- Avaliar as barreiras culturais para o compartilhamento do conhecimento;
- Avaliar as atividades de treinamento e as características das iniciativas de aprendizado organizacional vigentes;
- Avaliar a expectativa dos indivíduos ao interagir com o ambiente de aprendizado organizacional (acessibilidade, usabilidade e confiabilidade) (SIVAKUMAR, 2006);
- Avaliar, sob o enfoque tecnológico, a infra-estrutura de ensino a distância, a expectativa dos aprendizes quanto ao estilo de treinamento e a obtenção de resultados; e
- Identificar métricas para avaliar o grau de compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos e seu comprometimento com o ambiente de aprendizagem.

O Modelo 3M guia a análise da viabilidade e validade da estratégia. De acordo com a Tabela 3 (FARIAS *et al.*, 2008), no Processo de Avaliação, é importante analisar se as atividades relativas às Visões do Modelo 3M estão sendo executadas, agregando valor para a organização. E, a partir dos resultados, guiar o desenvolvimento e a implantação da UC. A partir dos resultados evidenciados, os seguintes questionamentos serão respondidos:

Os objetivos estratégicos definidos na Visão do Motivo são apropriados?

O modelo da UC está alinhado à estratégia da organização?

Os resultados obtidos até o momento confirmam as expectativas da estratégia?

Tabela 6 - Avaliação do Capital Estrutural x Visões do Modelo 3M

Processo Estratégico	
Identificação: Compreende as atividades de Identificação, mapeamento e modelagem do conhecimento disponível e/ou do conhecimento necessário para apoiar os objetivos organizacionais	
Visões do Modelo 3M	Atividades
Motivo	Alinhamento da educação corporativa com as estratégias da organização
	Identificação do GAP entre competências essenciais e competências necessárias
	Identificação das necessidades de pesquisa e desenvolvimento
	Identificação da necessidade de conhecimento de novas tecnologias
	Planejamento estratégico para integrar o aprendizado aos processos de trabalho
	Desenvolvimento de alianças com colaboradores externos para definição de estratégias de aprendizado
	Mapeamento das competências nas áreas de conhecimento que as sustentam
	Avaliação das atividades internas de pesquisa e desenvolvimento
	Criação de parcerias baseadas em conhecimento, pesquisa e aprendizado
	Estruturação dos cursos em atendimento às necessidades de aprendizagem da organização
	Comprometimento com projetos de pesquisa para criação de conhecimento estratégico
	Identificação de fontes internas e externas de conhecimento.
	Criação de mecanismos de incentivos e motivação para o aprendizado
	Definição de estratégias para relacionar o aprendizado aos processos organizacionais
	Desenvolvimento de novas técnicas para desempenhar os processos de negócio
Análise da estratégia planejada em função da dinâmica do ambiente organizacional e do momento atual	
Processo Estratégico:	
Avaliação, Seleção e Validação: Consiste em atividades de filtragem e avaliação do conhecimento e na avaliação da gestão do conhecimento organizacional (sistemas, projetos e processos de GC)	
Visões do Modelo 3M	Atividades
Motivo	Determinação da relevância do conhecimento ou informação
	Planejamento em termos do conhecimento adquirido e do conhecimento necessário
	Definição de métodos para filtrar e avaliar a qualidade do conhecimento
	Desenvolvimento de metas individuais alinhadas ao desempenho da UC
	Criação de cursos ou treinamentos considerando as características do público-alvo
	Desenvolvimento de pesquisas para produção de conhecimento relevante
	Avaliação quanto ao custo, duração e qualidade dos processos beneficiados pela UC
	Desenvolvimento de indicadores customizados sobre aprendizado organizacional e carreira dos funcionários, sistemas e processos organizacionais relacionados à estratégia da empresa em relação à UC.
Avaliação de restrições quanto ao compartilhamento de conhecimento	

Processo estratégico: Atualização ou Criação: A criação de novas formas de conhecimento. O conhecimento é desenvolvido por meio da aprendizagem, inovação, criatividade e da importação de conhecimento do ambiente externo à organização.	
Visões do Modelo 3M	Atividades
Motivo	Estabelecimento de planos de desenvolvimento de competências estratégicas
	Realinhamento das iniciativas da UC com a estratégia da organização
	Criação de parcerias com universidades ou entidades externas
	Incentivo à inovação, desenvolvimento e pesquisa
	Planejamento tático e estratégico da UC para melhoria da capacidade organizacional
	Desenvolvimento de uma cultura de melhoria contínua dos processos da UC alinhada aos objetivos estratégicos
	Auto-aprendizagem, aprendizagem por meio de especialistas e aprendizagem por experimentação.
	Aplicação do conhecimento para renovação de processos, produtos ou serviços.
	Comprometimento em inovação e em tornar novas idéias em prática
	Implementação bem-sucedida das sugestões de funcionários
	Obtenção de <i>feedback</i> para aperfeiçoamento da estratégia
	Aplicação de experiências de forma inovadora
	Aprimoramento da capacidade de aprendizado corporativo
Desenvolvimento de uma visão prospectiva, buscando a excelência organizacional e realização individual dos indivíduos	
Processo estratégico: Proteção: Proteção do conhecimento por meio de patentes, <i>firewalls</i> e outros métodos.	
Visões do Modelo 3M	Atividades
Motivo	Avaliação do impacto estratégico imposto pelo compartilhamento da propriedade intelectual
	Controle do fluxo de conhecimento por meio do estabelecimento de normas e diretrizes internas para impedir a propagação indevida do conhecimento
	Proteção do conhecimento tácito e das capacidades internas devido a seu alto valor competitivo.
Processo Operacional: Aquisição ou Captura: Compreende todas as atividades de aquisição de conhecimento necessárias à criação e manutenção das competências essenciais e do conhecimento relevante à organização.	
Visões do Modelo 3M	Atividades
Modelo	Definição de estratégias para treinamento e desenvolvimento de competências individuais
	Criação de programas para relacionar a UC ao desenvolvimento da carreira e aprendizado contínuo
	Desenvolvimento de métodos para apoiar aquisição, formalização e recuperação do conhecimento.
	Definição de métodos para relacionar o treinamento às atividades práticas
	Aquisição do conhecimento em combinação com habilidades práticas para gerar ou aprimorar novas competências
	Identificação de tecnologias e habilidades para apoiar as competências
	Identificação de soluções de treinamento diferenciado e orientado a resultados

Processo Operacional	
Organização e Armazenamento: Consiste nas diversas formas de retenção do conhecimento adquirido, na criação da memória individual e coletiva e na indexação do conhecimento para facilitar sua futura utilização. Possibilita a recuperação rápida, fácil e correta do conhecimento.	
Visões do Modelo 3M	Atividades
Modelo	Determinação do conteúdo e do currículo da UC
	Centralização na UC de todos os conteúdos de treinamento da organização
	Classificação do conhecimento para futura utilização em processos, produtos e serviços.
	Registro de lições aprendidas e ganhos obtidos.
	Criação e manutenção da memória organizacional
	Definição do repositório de conhecimento
	Definição de estratégias para recuperação do conhecimento;
Processo Operacional:	
Transferência ou Compartilhamento: Distribuição do conhecimento de forma seletiva e automática. Compartilhamento do conhecimento entre indivíduos, grupos e organizações.	
Visões do Modelo 3M	Atividades
Modelo	Definição de meios para divulgação da estratégia corporativa
	Definição de estratégias para criação de um ambiente social favorável à colaboração e à confiança
	Utilização do ambiente de aprendizado corporativo proposto pela UC para apoiar os processos de compartilhamento do conhecimento.
	Criação de conhecimento e processos de processos de inovação a partir do compartilhamento de conhecimento e aprendizado
	Apresentação de resultados à alta administração, como forma de obter maior incentivo às demais atividades da UC.
	Iteração de colaboradores, líderes e equipes para estimular, permanentemente, o processo de aprendizagem.
	Promoção do aprendizado contínuo visando o compartilhamento e aquisição de conhecimento, habilidades e competências
	Disseminação das crenças e valores organizacionais
	Criação de ambiente virtual colaborativo
	Disseminação de informações sobre melhores práticas da UC além dos limites da organização e para entidades externas
	Promoção de cultura de formação de pessoas e aprendizado contínuo
	Utilização de inovações tecnológicas e ferramentas para colaboração

Processo Operacional: Utilização ou Aplicação: Aplicação do conhecimento adquirido em benefício aos processos de negócio. Disponibilização e compartilhamento do conhecimento em situações reais, isto é, o conhecimento será utilizado como insumo para os processos organizacionais. A aplicação do conhecimento torna-se a base para a aprendizagem e inovação.	
Visões do Modelo 3M	Atividades
Modelo	Aplicação do conhecimento relevante em processos decisórios, processos de inovação e aprendizagem.
	Aplicação do conhecimento adquirido em atividades profissionais para gerar novas habilidades
	Desenvolvimento de habilidades de interesse específico da organização
	Aplicação do aprendizado em atividades práticas
	Desenvolvimento de cursos e soluções de treinamento, internamente na organização e para seus funcionários
	Criação de estruturas, sistemas e disponibilização de tempo para atividades de aprendizado corporativo.
	Associação do aprendizado aos interesses pessoais dos funcionários
Contexto da Gestão do Conhecimento: Fatores que podem influenciar positivamente ou negativamente a gestão do conhecimento organizacional. O contexto compreende estratégia organizacional, a estrutura organizacional – processos de negócio, ambiente de trabalho, cultura organizacional, liderança, aspectos relativos à gestão de recursos humanos e nível de desenvolvimento tecnológico – além do panorama atual.	
Visões do Modelo 3M	Atividades
Momento (Integrado ao Motivo e ao Modelo)	Análise das adversidades impostas pelo cenário instável dos dias atuais, visando manter vantagem competitiva e planejamento da estratégia.
	Utilização de estratégias de aprendizagem adequadas ao ambiente (conservadoras quando o ambiente encontra-se instável e agressivas ou específicas em ambientes estáveis)
	Adaptação rápida à dinâmica do ambiente visando a aquisição de novas formas de aprendizagem e novos conhecimentos
	Análise do ambiente externo (clientes, fornecedores, distribuidores e parceiros, o panorama atual)
	Análise do ambiente interno e de todos os elementos da cadeia de valores da empresa
	Construção de oportunidades e mecanismos para disseminação da cultura de aprendizado contínuo
	Identificação de ameaças, oportunidades e riscos.
	Utilização de inovações tecnológicas
	Utilização de tecnologia de gestão de informação
	Gestão de mudanças
	Avaliação de restrições quanto aos prazos e recursos financeiros para implantação da UC
	Avaliação de eventuais restrições tecnológicas
	Identificação dos recursos financeiros, operacionais e estruturais para implantação da UC

Dessa forma, a avaliação de desempenho organizacional quanto às atividades propostas pelas Visões do Modelo 3M e os benefícios que potencialmente poderão ser obtidos com a Universidade Corporativa devem basear-se numa visão prospectiva e orientada a resultados e traduzir as principais expectativas definidas pela estratégia da

organização, seus colaboradores e funcionários, de forma que seja notória e incontestável a percepção de que as atividades da UC poderão adicionar valor ao negócio.

4.5.2 – Fase 2 – DESENVOLVIMENTO e IMPLANTAÇÃO

O processo de aquisição do conhecimento é facilitado quando os indivíduos, em todos os níveis, têm uma visão clara e comum para guiar os objetivos de aprendizagem. Pois a simples existência do conhecimento não traz grandes benefícios. O conhecimento se torna um bem valioso quando é acessível e contribui com os interesses da organização.

O desenvolvimento de uma Universidade Corporativa e, conseqüentemente, sua operacionalização, deverá compor a integração entre a visão centrada em tecnologia que concentra os esforços no desenvolvimento de soluções tecnológicas para apoiar a aquisição, o compartilhamento e o armazenamento do conhecimento. É uma visão orientada a processos, para guiar o compartilhamento do conhecimento, na medida em que surge a necessidade de aplicá-lo em processos de negócios e contextos diversos.

4.5.2.1 – Cultura de Integração Pesquisa-Ensino-Produção

Um objetivo importante das UC é aprimorar a verdadeira noção do aprendizado, a partir da internalização do conhecimento, que consiste na conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito (SABHERWAL e BECERRA-FERNANDEZ, 2006).

O Modelo 3M objetiva criar um ambiente de aprendizado organizacional que acompanhe o progresso dos indivíduos, tanto na utilização efetiva do conhecimento, quanto no compartilhamento do conhecimento no contexto de projetos.

O processo de aprendizado é efetivado pela aquisição de conhecimento necessário à criação e manutenção das competências essenciais e do conhecimento relevante à organização. Logo, é importante desenvolver uma abordagem diversificada e adaptável que garanta que cada área da organização tenha acesso ao tipo de treinamento e desenvolvimento apropriado para atingir os diversos objetivos organizacionais (HOLLAND e PYMAN, 2006). A seguir, listamos algumas atividades que irão fomentar a criação de uma cultura de aprendizado contínuo dentro da organização:

- Prover meios e incentivar a codificação do conhecimento contido subjetivamente em indivíduos, grupos e organizações e, objetivamente, em sistemas, produtos e processos (CEPEDA-CARRIÓN, 2006);
- Utilizar a tecnologia para apoiar os processos de treinamento e compartilhamento de conhecimento, combinada com formas tradicionais de aprendizado;
- Criar uma visão compartilhada sobre a importância dos processos de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento e buscar, ou pelo menos incentivar, a criação de um consenso subjetivo (CUEL *et al.*, 2006);
- Institucionalizar programas de treinamento especializado, apoiado por processos de transferência de conhecimento e socialização (SIVAKUMAR, 2006); e
- Prover meios para capturar ('codificar') o conhecimento no momento em que é gerado e durante a execução dos processos de trabalho. Tornar o conhecimento disponível ou disseminá-lo quando for requerido (por meio de documentos, entrevistas, registros, mapas de conhecimento e mineração de dados).

A criação e manutenção de uma cultura de aprendizado está relacionada à internalização do conhecimento e à captura do conhecimento e experiências dos indivíduos.

Contudo, para capturar esse conhecimento, a Universidade Corporativa deverá promover meios de socialização, entendimento, questionamento, comutação de habilidades e relato de lições aprendidas.

Para testar o nível de captura do conhecimento tácito, BLASHKA (2006) sugere as seguintes perguntas:

- As políticas e práticas da organização enfatizam o aprendizado, o compartilhamento do conhecimento e o ensino?
- A organização aloca tempo para parar, pensar e aprender?
- É fácil identificar os especialistas?
- A organização tem o hábito de ouvir e questionar?

- A aposentadoria de funcionários é um grande desafio?
- A organização promove consultorias ou presta serviços dependentes de conhecimento?

Um modelo de Universidade Corporativa deverá prover um ambiente de aprendizado organizacional que tenha controle sobre o progresso dos indivíduos, tanto no aprendizado quanto na utilização efetiva do conhecimento adquirido.

SIVAKUMAR (2006) sugere ações remediáveis em caso do não atendimento do nível de competências necessário para o desempenho das funções. Sobre isso, os mecanismos de *mentoring*, tutorias e direcionamento das atividades podem auxiliar. Neste caso, especialistas em uma área do conhecimento ditam regras, diretrizes e procedimentos operacionais para guiar o comportamento dos indivíduos não-especialistas, menos experientes ou especialistas em outras áreas (BECERRA-FERNANDEZ e SABHERWAL, 2006). Ou então, a utilização e aplicação do conhecimento poderá ser direcionada por relacionamentos tradicionais dentro da hierarquia das empresas ou por setores de suporte ou *help desk*.

Em relação ao estabelecimento de uma cultura de aprendizado contínuo, cada organização deve desenvolver um planejamento de suas atividades de aprendizado. Este planejamento deverá almejar as mudanças do ambiente de aprendizado para o ambiente de trabalho. Este plano é chamado de currículo corporativo. O conteúdo do currículo corporativo atenderá 7 objetivos de aprendizado (JANSINK et al., 2005):

1. Adquirir competências e conhecimento crítico para a organização;
2. Aprender a identificar e lidar com novos problemas;
3. Aprender a extrair valor do novo conhecimento criado, tornando-o aplicável dentro do contexto organizacional;
4. Incentivar a comunicação e o traquejo social, visando promover o acesso às redes de conhecimento;
5. Adquirir competências para regular, motivar e incentivar as iniciativas de aprendizado e crescimento;
6. Promover a estabilidade para apoiar a integração e melhoria contínua em produtos, serviços e processos; e
7. Estimular a geração de novas idéias e os processos inovadores.

4.5.2.2 – Gestão do Conhecimento

As Universidades Corporativas tornam-se um meio para criação de redes de conhecimento e proporcionam um ambiente propício para aprendizado e criação do conhecimento organizacional.

Os processos de transferência e utilização do conhecimento disseminam as diretrizes definidas na Visão do Motivo. E esse fluxo de conhecimento envolve relacionamentos entre indivíduos, grupos e organizações.

Para RODRÍGUEZ-ELIAS *et al.* (2008), a transferência de conhecimento poderá ser analisada a partir de duas perspectivas: a partir do compartilhamento do conhecimento tácito ou compartilhamento do conhecimento explícito.

A transferência do conhecimento explícito se dá por meio de repositórios compartilhados, bancos de dados ou outras mídias que possibilitem que o conhecimento seja usado por diferentes pessoas dentro e fora da organização.

Por outro lado, a transferência do conhecimento tácito, se estabelece a partir dos processos de socialização e é apoiada por tecnologias de comunicação e colaboração. O processo de socialização permite que as pessoas compartilhem suas experiências e aumentem seu estoque de conhecimento. E esse ambiente para compartilhamento do conhecimento será criado para potencializar os resultados do aprendizado.

Na realidade, a maioria da informação que uma organização precisa gerenciar é obtida por meio de experiências pessoais e coletivas entre seus empregados, e se trata do conhecimento em sua forma tácita.

A disseminação do conhecimento tácito é na maioria das vezes por redes de trabalho (*networking*), *mentoring*, consultoria ou *storytelling*. Essas soluções são eficazes para organizações que não aprendem com rapidez.

Para SINGH (2008), a alta administração tem influência e impacto direto na forma como a organização aborda e trata dos processos e práticas relativas à Gestão do Conhecimento. Este incentivo deverá ser direcionado a partir da Visão do Motivo, pois apenas uma decisão estratégica poderá ampliar o alcance da Gestão do Conhecimento por todos os níveis da organização.

O ambiente da Universidade Corporativa deverá servir como um ambiente que possibilita e apoia a externalização do conhecimento dos empregados.

Para RODRÍGUEZ-ELIAS *et al.* (2008), a externalização do conhecimento ou sua formalização inclui atividades com o objetivo de articular, estruturar, representar, codificar, organizar e utilizar efetivamente o conhecimento.

Ao estabelecer uma política de Gestão do Conhecimento para apoiar os objetivos da Universidade Corporativa, são definidas as formas e tecnologias para transferência de conhecimento (Visão do Modelo) e essas abordagens são definidas a partir dos objetivos identificados na Visão do Motivo. Irremediavelmente, qualquer decisão será sempre influenciada pelas variáveis impostas pela da Visão do Momento.

Porém iremos citar os principais aspectos que devem ser considerados para otimização do processo de transferência de conhecimento por intermédio de uma UC:

- Coordenar o compartilhamento e a transferência do conhecimento através de todos os níveis da organização e entre a organização e seus parceiros externos;
- Estabelecer processos para controlar o fluxo do conhecimento, por meio da coordenação e negociação do conhecimento;
- Analisar os diferentes níveis de compartilhamento de conhecimento, sob diferentes perspectivas, considerando aspectos psicológicos, sociais, econômicos e tecnológicos (EKBIA e HARA, 2006); e
- Incentivar a transferência do conhecimento inter-organizacional.

O processo de compartilhamento do conhecimento entre os grupos ou indivíduos e entre parceiros externos deverá ser guiado de forma a prover mecanismos que permitam que os envolvidos interpretem o conhecimento adquirido segundo o seu próprio contexto e esquema de interpretação (autonomia semântica), porém conservando uma interpretação, concordância ou um entendimento comum guiado pela estratégia organizacional (CUEL *et al.*, 2006).

Para não limitar o potencial para o aprendizado, HALL e CROASDELL (2006) sugerem uma visão sócio-tecnológica que propõe o incentivo ao compartilhamento do conhecimento.

Os processos de socialização poderão ser apoiados pela introdução de novas tecnologias, métodos, sistemas de Gestão do Conhecimento e metodologias:

- Comunidades de prática;
- Sistemas para compartilhamento de conhecimento;
- Grupos de discussão;
- Rotatividade de indivíduos nas diversas áreas;
- Conferências;
- *Brainstorming*;
- Colaboração inter-departamental no desenvolvimento de projetos;
- Processos de formação para novos funcionários;
- Portal corporativo para troca de mensagens em tempo real;
- Palestras com especialistas; e
- Laboratórios e simuladores, dentre outros.

Nesta fase, ao optar por uma determinada estratégia de Gestão do Conhecimento para apoiar as atividades da UC, a organização deverá repensar e solucionar as seguintes questões:

- A cultura organizacional incentiva a colaboração?
- As pessoas com interesses comuns ou atividades afins são capazes de se localizar e trabalhar em conjunto?
- O quão rápido é o aprendizado organizacional?
- As pessoas dedicam um tempo para o treinamento e aprendizado conjunto?
- A organização sabe quem precisa de quem?
- Os papéis são definidos de acordo com as necessidades de conhecimento?
- A organização conhece seus requisitos de conhecimento?
- O conhecimento explícito capturado é codificado e utilizado em sua plenitude?

4.5.2.3 – Infraestrutura Tecnológica

O aprendizado organizacional também poderá ser direcionado em função do que BECERRA-FERNANDEZ e SABHERWAL (2006) sugerem como a implementação de rotinas para utilização do conhecimento embutido em procedimentos, tecnologias, regras e normas e para guiar um padrão de comportamento na organização.

Como exemplo de tecnologias que suportam a implementação de rotinas, os autores citam os sistemas ERP (*enterprise resource planning systems*), sistemas especialistas ou mesmo os sistemas de gestão da informação.

As tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e os sistemas de Gestão do Conhecimento devem estar de acordo com os processos, práticas e modelos organizacionais (CUEL *et. al.*, 2006). Porém essas rotinas deverão apenas direcionar a utilização do conhecimento nos processos organizacionais e permitir que os diversos setores na organização escolham a contextualização mais apropriada do conhecimento para seus processos de trabalho.

Cada setor na organização deverá ter o direito de gerenciar seu conhecimento localmente. Para isso, é importante delimitar os setores dentro da organização, seja formalmente (por meio de divisões e/ou setores) ou informalmente (criação de grupos de interesse, comunidades de prática, comunidades de conhecimento, etc.)

As Universidades Corporativas favorecem a interpretação e seleção do conhecimento relevante para criar valor em todos os níveis da organização. Pois, segundo RODRÍGUEZ-ELIAS *et al.* (2008), quando as pessoas são expostas a um grande volume de informação das mais diversas fontes, torna-se difícil identificar que conhecimento é relevante e útil para determinado propósito particular.

As ferramentas para apoiar esse processo podem ser mecanismos de busca para recuperar documentos em repositórios, sistemas para consulta em bases de dados, sistemas de recuperação de informação para obter informações relevantes em bases locais, como por exemplo, na área de trabalho dos usuários, ou em repositórios centrais ou em bases distribuídas internamente ou externamente a organização.

Os processos de armazenagem devem ser direcionados de forma a relacionar as novas informações com o conhecimento existente e facilitar o aprendizado. O

armazenamento do novo conhecimento e a manutenção do conhecimento existente deverá conservar suas características de usabilidade temporais, identificando o conhecimento obsoleto e o gerenciamento de suas versões (RODRÍGUEZ-ELIAS *et al.*, 2008).

Ainda seguindo uma abordagem tecnológica, as Universidades Corporativas deverão implementar mecanismos para gestão de conteúdo e gestão de cursos (XU e WANG, 2006). Dessa forma, cria-se uma taxonomia comum para identificar, coletar e categorizar o conhecimento e sua relação com objetivos pedagógicos, didáticos e até mesmo tecnológicos.

4.5.3 – Fase 3: OPERACIONALIZAÇÃO: Ensino, Pesquisa em Projetos

O objetivo de uma UC proposta segundo o Modelo 3M é constantemente incentivar o compartilhamento e a produção do conhecimento individual e organizacional e incentivar a aquisição do conhecimento externo (RODRÍGUEZ-ELIAS *et al.*, 2008), mais precisamente a partir da integração entre o ensino e a pesquisa multidisciplinar.

Uma UC em operação, apoia a aplicação ou utilização do conhecimento e sua integração aos diversos processos de Gestão do Conhecimento. Pois, para tomar uma decisão ou executar uma ação, um indivíduo necessita adquirir o conhecimento codificado em documentos ou em bancos de dados, ou consultar um colega, consistindo num processo de socialização e combinação de conhecimentos provenientes de contextos e experiências distintas.

Por outro lado, a utilização do conhecimento poderá levar à criação de conhecimento valioso à organização e que deverá ser formalizado e armazenado, por exemplo, como um relatório de lições aprendidas, gerado à medida que um indivíduo está solucionando um problema.

Adicionalmente, durante o processo de utilização do conhecimento, o tipo mais valioso de conhecimento é gerado, pois, segundo RODRÍGUEZ-ELIAS *et al.* (2008), é aplicando e utilizando o conhecimento que as pessoas obtêm experiência e tornam-se reais especialistas em determinada área.

Logo, a partir de sua aplicação, o conhecimento poderá evoluir e crescer. As ferramentas e tecnologias que apóiam a utilização do conhecimento deverão, também, apoiar os demais processos. Nesse ponto, o Modelo 3M sugere uma abordagem bem mais completa, pois além de apoiar os processos de gestão do conhecimento organizacional, direciona a criação do conhecimento em alinhamento aos motivos estratégicos definidos na Visão do Motivo e contempla as variáveis da Visão do Momento.

4.5.4 – Fase 4: EVOLUÇÃO: Criação do Conhecimento e Inovação

Na fase de Evolução, a Universidade Corporativa irá apoiar a criação de um ecossistema de conhecimento por meio do compartilhamento do conhecimento em diversos contextos. A integração das atividades de pesquisa e ensino irá ampliar a capacidade de criação do conhecimento nas organizações, criando um ambiente sustentável para criatividade e inovação.

Uma organização deverá estar apta a se adaptar a diversos contextos. Para isto, as lideranças organizacionais devem ser capazes de conectar diversos contextos dentro e fora das organizações e formar um ecossistema de conhecimento. E este processo é semelhante à criação de uma pequena rede, onde indivíduos são nós que se conectam uns aos outros com um objetivo comum: a criação de conhecimento e o aprendizado (NONAKA e TOYAMA, 2007).

As lideranças organizacionais, direcionadas pela Visão do Motivo, precisam ampliar a capacidade de a organização gerenciar, sintetizar e implementar coerentemente elementos que incentivem a criação do conhecimento. Essa inovação é criada por líderes flexíveis e empreendedores, cientes dos proveitos e ameaças que surgem no contexto onde a organização encontra-se inserida.

A criação do conhecimento é implementada em todos os níveis da organização a partir da prática diária e requer o comprometimento de todos os indivíduos da organização e não apenas da alta administração.

Para apoiar os processos de criação do conhecimento e, conseqüentemente o processo decisório, faz-se necessário disponibilizar uma infra-estrutura para descoberta e exploração das novas tendências de negócio e ao mesmo tempo processar uma vasta quantidade de informações (KHAN et al., 2006).

Para isso, um modelo de UC que atenda a esse objetivo poderá aplicar tecnologias para integrar diversos bancos de dados e extrair o conhecimento dessas diversas fontes, internas e externas, como exemplo, tecnologias para mineração de dados e *data warehouse*.

A Universidade Corporativa na Fase de Evolução, deverá direcionar a interpretação desse conhecimento a partir da criação de um acordo subjetivo (*Subjective Agreement*) e de uma visão comum (*Common View of interpretation*) (CUEL et al., 2006) que deverá ser compartilhada pelos provedores de conhecimento. Este entendimento amplo e geral das diversas fontes de conhecimento e de suas possibilidades irá criar um ambiente sustentável para criatividade e inovação, uma vez que apóia as redes de relacionamento e a criação do conhecimento local, preservando o contexto e autonomia, mas ainda assim, de acordo com as diretrizes propostas pela organização na Visão do Motivo.

Este processo de combinação do conhecimento com fins à criação e atualização de novas formas e soluções aplicadas aos processos de trabalho poderá ser apoiado por tecnologias que facilitem a colaboração entre equipes para a solução de problemas, ou tomada de decisão em conjunto, além da criação colaborativa de conteúdo e documentos.

BECERRA-FERNANDEZ e SABWERWALI (2006) sugerem os sistemas de mineração de dados para descoberta de conhecimento (*knowledge-discovery or data-mining systems*) e a integração e acesso remoto a bases de dados heterogêneas.

O crescimento da memória organizacional e distribuição do conhecimento nos diversos níveis da organização poderá ser apoiado, segundo (HALL e CROASDELL, 2006), por sistemas para descoberta e distribuição de informação, particularmente integrando as diversas fontes de conhecimento interno e externo e promovendo os processos de colaboração e socialização.

Este processo tem como resultado a criação do conhecimento e visões sobre o futuro a partir do desenvolvimento de capacidades únicas e valiosas, habilidades e experiências canalizadas em melhoria de processos. E o desenvolvimento de capacidades que resultam em vantagem competitiva (Visão do Motivo) e que são baseadas em conhecimentos, habilidades e atitudes incutidas em processos (Visão do Modelo) e desenvolvidas ao longo do tempo em determinado contexto organizacional (Visão do Momento).

A contribuição do Modelo 3M é, primeiramente, representar os objetivos de uma organização em relação a sua Universidade Corporativa a partir de 3 Visões: Motivo, Modelo e Momento.

Para facilitar o entendimento dessa proposta por todos os níveis de uma organização (desde a alta administração até os setores de produção), os objetivos que incluem estratégia, aprendizado, cultura organizacional e as influências do ambiente externo foram representados em apenas 3 fatores ou Visões e relacionadas a uma estratégia de Gestão do Conhecimento (Modelo Hierárquico de Gestão do Conhecimento).

Com a integração Pesquisa-Ensino-Produção proposta pelo Modelo 3M, a Universidade Corporativa será um veículo para impulsionar o fluxo do conhecimento em uma organização e a principal estratégia para a Gestão do Conhecimento organizacional.

Capítulo 5 – Pesquisa

Frente a um ambiente sujeito a constantes mudanças, a pesquisa representa um recurso de grande poder para se coletar, analisar e extrair informações valiosas, tanto externas como internas às organizações (FREITAS e MOSCAROLA, 2001).

Segundo YIN (2003), uma pesquisa investiga um fenômeno contemporâneo num contexto da vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes.

A estratégia e o tipo de pesquisa a ser adotada irão depender da situação que se apresenta, dos objetivos que se tem, das exigências de tempo e recursos. É importante considerar qual o valor da informação que se deseja obter, bem como o grau de precisão desejado (FREITAS e MOSCAROLA, 2001).

Seguindo as diretrizes definidas por YIN (2003a), um projeto de pesquisa envolve três fases distintas: (a) a seleção do referencial teórico; (b) o desenvolvimento do contexto e do ambiente de aplicação da pesquisa, a coleta, análise e relatório de dados; (c) a interpretação dos resultados à luz da teoria selecionada.

Neste método, a pergunta da pesquisa é expressa em “como” e “por que” sobre um conjunto de eventos inseridos em contextos sociais sobre os quais o pesquisador tem baixo controle.

A partir do referencial teórico proposto neste trabalho, os seguintes aspectos direcionaram esta pesquisa:

1) A necessidade de integrar amplamente o conhecimento organizacional seja proveniente das atividades de ensino e treinamento, dos processos de trabalho ou oriundo de atividades de pesquisa (interna ou externa à organização).

2) Os benefícios das alianças estratégicas com universidades para favorecer a criação do conhecimento organizacional e ampliar as fronteiras do

conhecimento, apoiando a criação de uma cultura de inovação, por meio de atividades de pesquisa.

3) A necessidade de um Modelo de Universidade Corporativa que incentive a criação de uma cultura de aprendizado contínuo e apóie as atividades de ensino, pesquisa e conduza efetivamente o fluxo de conhecimento envolvido em parcerias estratégicas.

No desenvolvimento dessa pesquisa, investigamos o panorama das Universidades Corporativas no cenário brasileiro e o potencial de integração entre suas atividades e oportunidades de treinamento e ensino com as atividades de pesquisa desenvolvidas internamente ou com parceiros externos.

Nosso objetivo é também avaliar a expectativa das organizações em relação às parcerias estratégicas com universidades tradicionais.

Na interpretação dos resultados apresentaremos sugestões para otimizar o potencial das Universidades Corporativas, com base nas definições do Modelo 3M.

Inicialmente, serão definidas as etapas envolvidas no desenvolvimento da pesquisa. Em seguida, serão apresentadas as observações e a análise dos resultados obtidos durante a pesquisa.

5.1 – Definição

O objetivo dessa pesquisa é avaliar o foco, as atividades e características de um conjunto de Universidades Corporativas e interpretar as seguintes questões:

- ✓ Como as atividades das Universidades Corporativas se relacionam com atividades de pesquisa?
- ✓ Como as atividades das Universidades Corporativas se relacionam com as universidades tradicionais?
- ✓ Como as Universidades Corporativas apoiam a gestão do conhecimento organizacional?
- ✓ As parcerias entre as Universidades se beneficiam do potencial das universidades na condução de pesquisas e na criação de conhecimento?

O contexto desta pesquisa considera o potencial das Universidades Corporativas como o principal ambiente para a integração das iniciativas de pesquisa e desenvolvimento desenvolvidas internamente nas organizações. Essa análise foi desenvolvida tendo em vista a necessidade de integração dessas iniciativas à gestão do conhecimento organizacional e ao conhecimento externo oriundo de parcerias estratégicas com universidades tradicionais.

Nesta fase, o foco não é a utilização do Modelo 3M para direcionar as atividades de uma UC especificamente. Neste momento, não será avaliado e medido o ganho obtido com a aplicabilidade do Modelo 3M, especificamente em uma organização. Pois, para isso, teríamos que aplicar realmente o modelo em um ambiente corporativo e avaliar os benefícios em termo da criação do conhecimento oriundo da integração entre o ensino e a pesquisa. Essa avaliação será realizada em trabalhos futuros.

Para a amostra avaliada, pretendemos analisar a intenção real das universidades corporativas – intenção definida especificamente em seus objetivos estratégicos – e a forma como as UC tentam atingir esses objetivos. Por exemplo, se o objetivo da UC é a aquisição do conhecimento externo para apoiar as atividades de ensino e pesquisa.

Neste caso, iremos comparar se essas UC apoiam realmente os processos estratégicos da organização no que tange à valorização da utilização do conhecimento científico. Consideramos que esta pesquisa poderá sugerir melhorias quanto à reformulação do papel da UC na organização, além de validar a aplicabilidade do Modelo.

5.2 – Planejamento

As etapas de descrição e planejamento da pesquisa apresentadas nas próximas subseções foram realizadas entre março e abril de 2009.

O questionário utilizado para avaliar o panorama das UC encontra no Anexo I. Para elaboração do questionário, utilizamos como referencial teórico o estudo de HILSE e NICOLAI (2004).

Por se tratar da avaliação das UC no cenário nacional, para selecionar as Universidades Corporativas que seriam contatadas para a pesquisa, utilizamos a relação das Universidades Corporativas nacionais disponibilizada no Portal de Educação

Corporativa do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2006).

5.3 – Execução

Das 86 Universidades Corporativas listadas no Portal de Educação Corporativa do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2006), obtivemos os contatos (sítios corporativos ou *e-mail* para contato) referentes a 62 e, adicionalmente, contatamos outras 2 Universidades Corporativas, totalizando 64 Universidades Corporativas entrevistadas.

Das 64 Universidades contatadas, 17 responderam à pesquisa, sendo que 11 responderam o questionário do Anexo I e 6 se negaram a prestar qualquer informação.

Logo, a pesquisa foi realizada com uma amostra de **11** Universidades Corporativas. Quanto à área de atuação das empresas, responderam à pesquisa:

- 3 Associações ou Federações, sendo uma da área de Medicina e uma de Instituições de Pesquisa Tecnológica e uma da área de Transportes Urbanos;
- 1 Empresa multinacional da área de Telecomunicações e Segurança de Redes;
- 3 Instituições Públicas, sendo uma do Poder Legislativo e 2 da Administração Direta;
- 2 Empresas pertencentes à Indústria Farmacêutica, sendo 1 laboratório e 1 empresa dedicada à área de cosméticos;
- 1 Empresa da área Financeira; e
- 1 Emissora de Televisão.

Por se tratar de organizações totalmente distintas quanto a sua área de negócio, a generalização desta pesquisa será considerada como uma limitação, quando identificarmos os problemas que foram encontrados durante sua execução. Para respeitar o sigilo e a privacidade das informações, os nomes das organizações que responderam à pesquisa não serão mencionados.

Os questionários foram respondidos pelos responsáveis ou pessoas diretamente ligadas às atividades das Universidades Corporativas. Algumas empresas não utilizam o termo “Universidade Corporativa”, neste caso, as entrevistas foram direcionadas aos responsáveis pela gestão da educação corporativa nessas organizações.

5.4 – Análise dos Resultados

Quanto à denominação, em algumas organizações, o termo “Universidade Corporativa” não é utilizado, sendo utilizado o termo “Academia”, “Universidade”, dentre outros (Figura 16), porém todas as organizações entendem que centralizam suas atividades de treinamento e desenvolvimento sob uma iniciativa que, independente da denominação, atende aos objetivos estratégicos de uma Universidade Corporativa convencional.

Apenas 1 organização não entende que seu departamento de treinamento seja uma Universidade Corporativa. O motivo citado é o fato de o treinamento ser direcionado à demandas específicas de alguns setores da empresa e não representar um fator diferencial para a estratégia da organização.

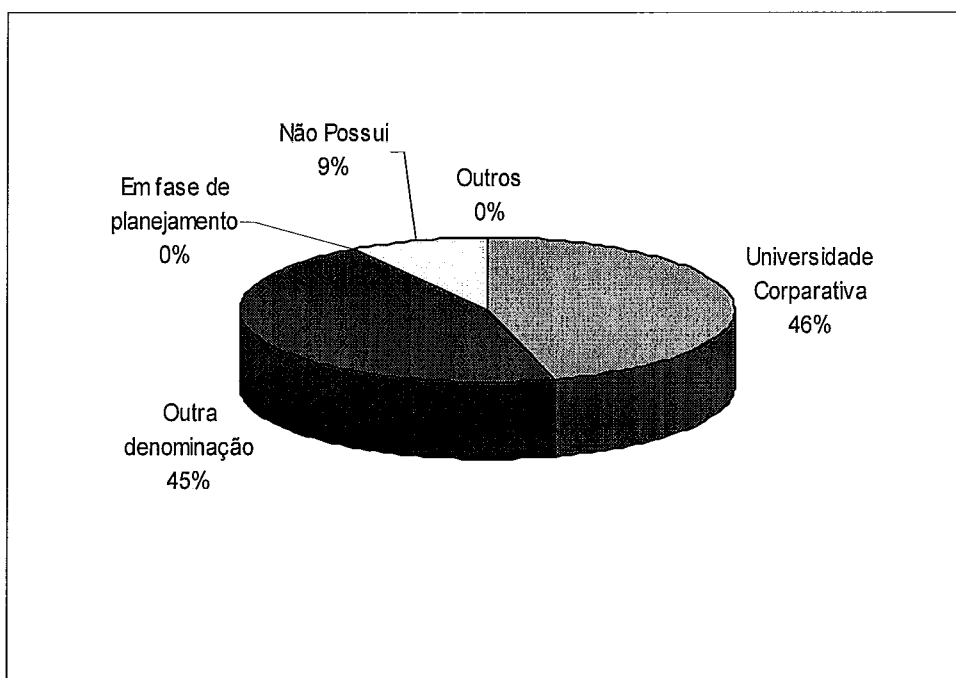


Figura 16 - Utilização da denominação “Universidade Corporativa”

Conforme representado na **Figura 17**, em relação à fase em que se encontra a UC, para (60%) das organizações entrevistadas, a Universidade Corporativa está plenamente operacionalizada e concentra-se, principalmente, no treinamento formal. 60% das organizações também consideram que suas Universidades Corporativas estão em constante fase de evolução e atualização. Em 10 % das respostas a Universidade Corporativa ainda está em fase de Implantação, porém colhendo bons resultados quanto ao treinamento e desenvolvimento das equipes. Em outros 10 % dos casos, a Universidade Corporativa está sendo desativada.

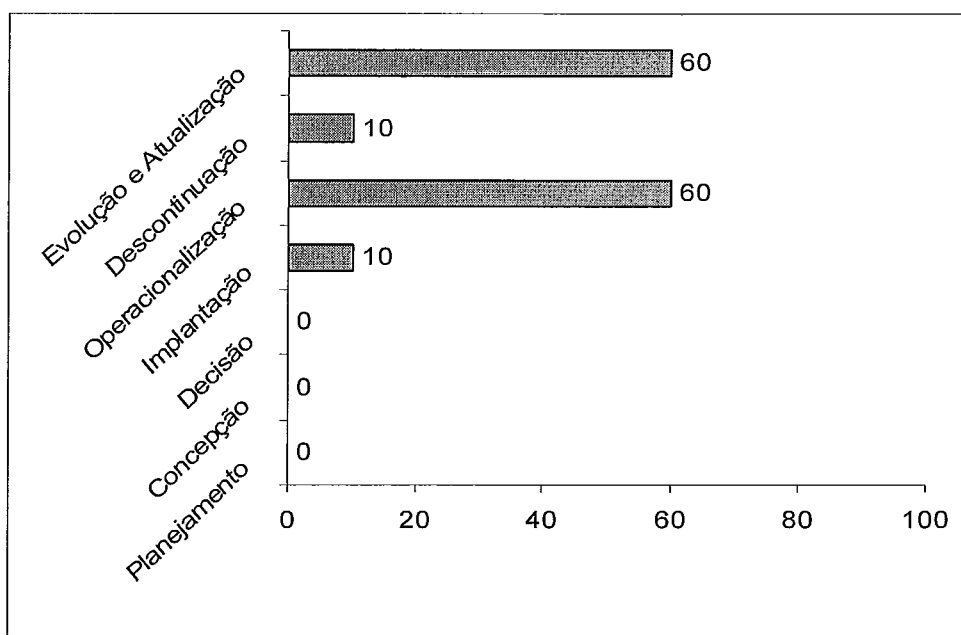


Figura 17 - Fase de desenvolvimento da Universidade Corporativa

Quanto às modalidades de treinamento oferecidos pela Universidade Corporativa, a **Figura 18** evidencia que a minoria das organizações utiliza o ambiente das UC para promoção do aprendizado prático (“*action learning*”). Este processo de ‘*aprender fazendo*’, obtido por meio de experimentação, vivência e utilização da Universidade Corporativa para apoiar os processos de trabalho é um potencial de treinamento a ser explorado pelas organizações entrevistadas.

O ‘*aprender fazendo*’ está diretamente relacionado à internalização do conhecimento e representa apenas 6% das formas de aprendizado disponibilizadas pelas UC. O processo de internalização é efetivado pela utilização do conteúdo disponibilizado pela UC e sua aplicação em atividades práticas. O que verificamos é que apesar do grande investimento em treinamento formal (60%), as UC precisam focar

seu modelo de implementação (Visão do Modelo) para obter maiores benefícios desse treinamento formal, pois o conhecimento é um ativo que não se deprecia, porém aumenta de valor com o uso.

Considerando que a UC deve integrar a pesquisa ao ensino, o aprendizado prático possibilita a utilização do conhecimento para gerar novas demandas por pesquisas aplicadas.

Também ficou evidenciado que as UC pesquisadas têm um grande potencial a ser explorado quanto aos processos de socialização. Apenas 32% das organizações utilizam o ambiente da Universidade Corporativa para transferência e compartilhamento de conhecimento entre seus funcionários.

O aprendizado proveniente de pesquisas representa apenas 12% das atividades. Segundo o Modelo 3M, o conhecimento envolvido e os resultados de pesquisa devem ser explicitados de forma que se convertam em conhecimento organizacional e agreguem valor às atividades de treinamento formal.

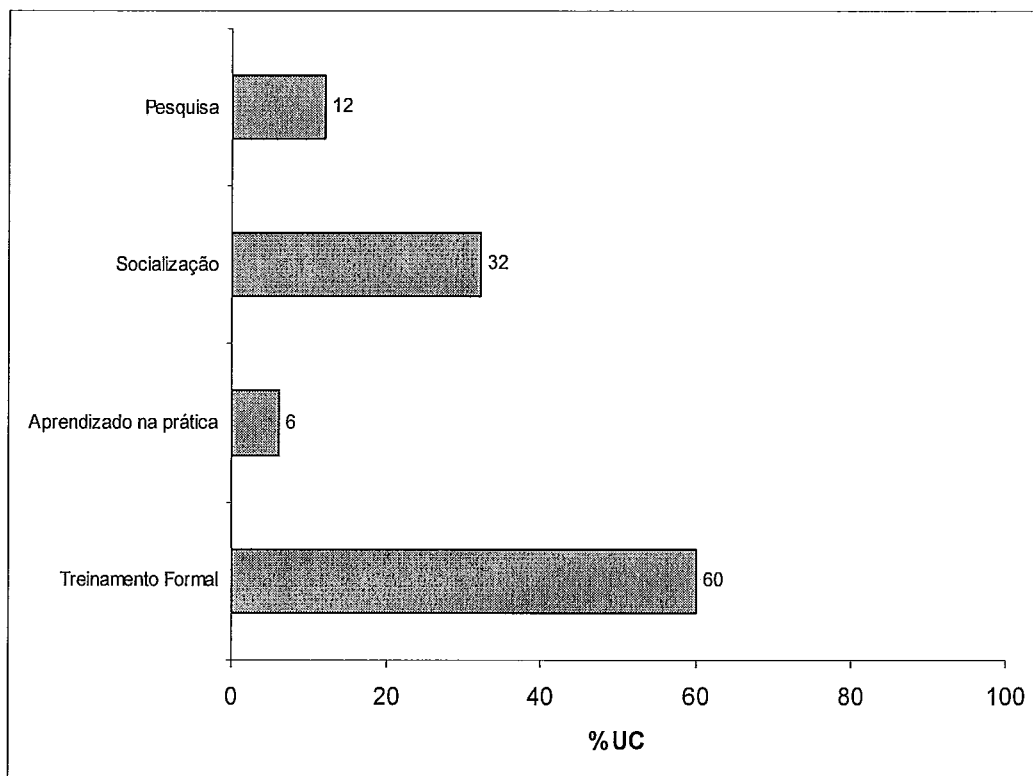


Figura 18 - Formas de aprendizagem na Universidade Corporativa

Na **Figura 19**, a relação entre as atividades das Universidades Corporativas e as atividades de pesquisa efetiva-se de forma reativa. As UC são apenas uma ‘ponte’ para acesso ao conhecimento e aos especialistas dos Institutos de Ensino e Pesquisa ou universidades tradicionais. São ‘*páginas amarelas*’ ou ponteiros para identificar parceiros externos que possam preencher as lacunas de conhecimento: pesquisadores, consultores, mentores, dentre outros.

51% das UC apóiam a pesquisa a partir da identificação de possíveis parcerias com IEP, universidades tradicionais, dentre outros. Porém, apenas 30% das UC entrevistadas integram o conhecimento externo proveniente dessas instituições por meio de cursos e treinamento.

Apenas 10 % das UC participam no planejamento das demandas por pesquisa e desenvolvimento ou colaboram na gestão do conhecimento envolvido nas pesquisas. E também apenas 11 % suprem demandas por treinamento especializado para apoiar as atividades de pesquisa. Além disso, 36% das Universidades Corporativas não relacionam suas atividades de treinamento com projetos de pesquisa.

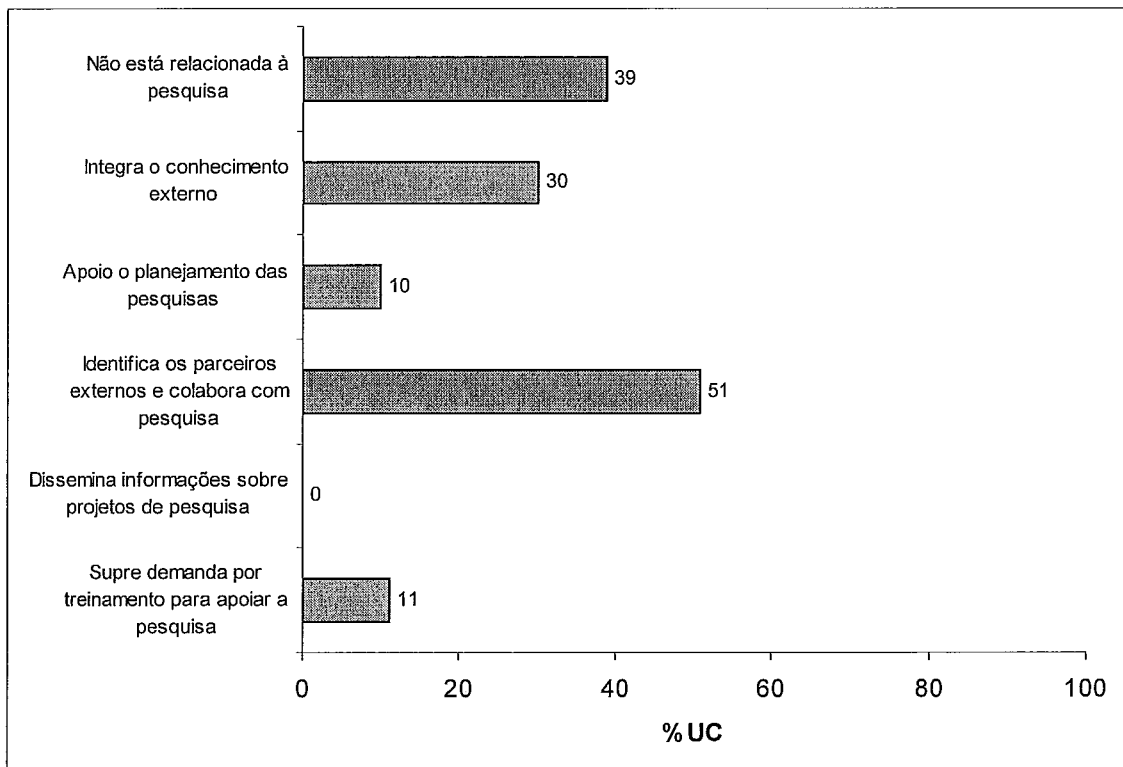


Figura 19 - Relação da Universidade Corporativa com atividades de Pesquisa

Quanto ao real objetivo das UC, na **Figura 20**, podemos observar que as UC mantêm sua missão essencial, que é prover o treinamento e o desenvolvimento de competências (70%).

O conteúdo da UC está fortemente relacionado às demandas por treinamento que auxiliem os processos de trabalho. Quanto aos objetivos, as UC estão, prioritariamente, focadas em qualificação individual, com 70% direcionadas ao desenvolvimento de competências e treinamento e 60 % relacionadas à motivação para o aprendizado individual. 60% também integram todas as iniciativas de treinamento, qualificação e desenvolvimento sob uma mesma iniciativa.

Apenas 20% demonstraram interesses na integração entre as atividades de ensino e a Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Outros 20% tem o objetivo de integrar a pesquisa científica e o conhecimento proveniente de alianças estratégicas.

Ao compararmos os resultados da **Figura 19** onde concluímos que 51% das atividades das UC estão de alguma forma relacionadas a pesquisa, vemos que essas atividades não representam o objetivo principal da UC, pois apenas 20% tem a pesquisa como um de seus objetivos.

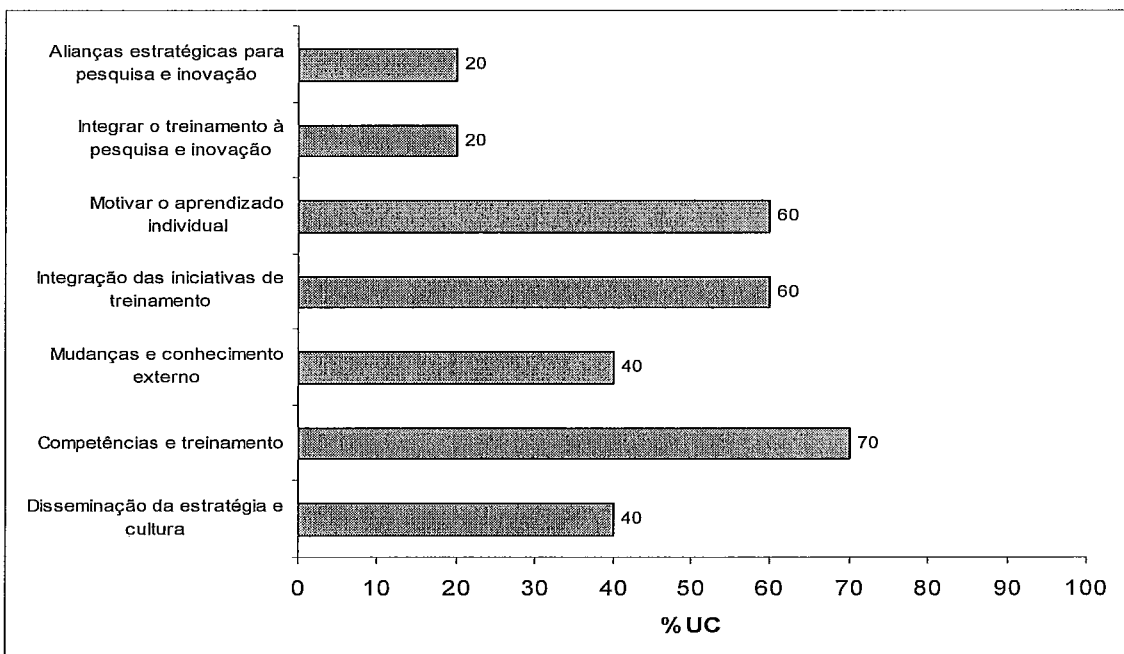


Figura 20 - Objetivo principal da Universidade Corporativa

Na **Figura 21**, o conteúdo das UC é direcionado às atividades de treinamento e ao apoio aos processos de trabalho (80%). Ficou evidente o papel estratégico da UC, uma vez que seu conteúdo, em 80 % dos casos, apoia, de alguma forma, a estratégia corporativa.

Porém, quanto às variáveis do momento atual, verificamos que 10 % das UC desenvolvem seu conteúdo também em função de obter competitividade junto a seus competidores e apenas 30% avaliam as influências da economia e da sociedade.

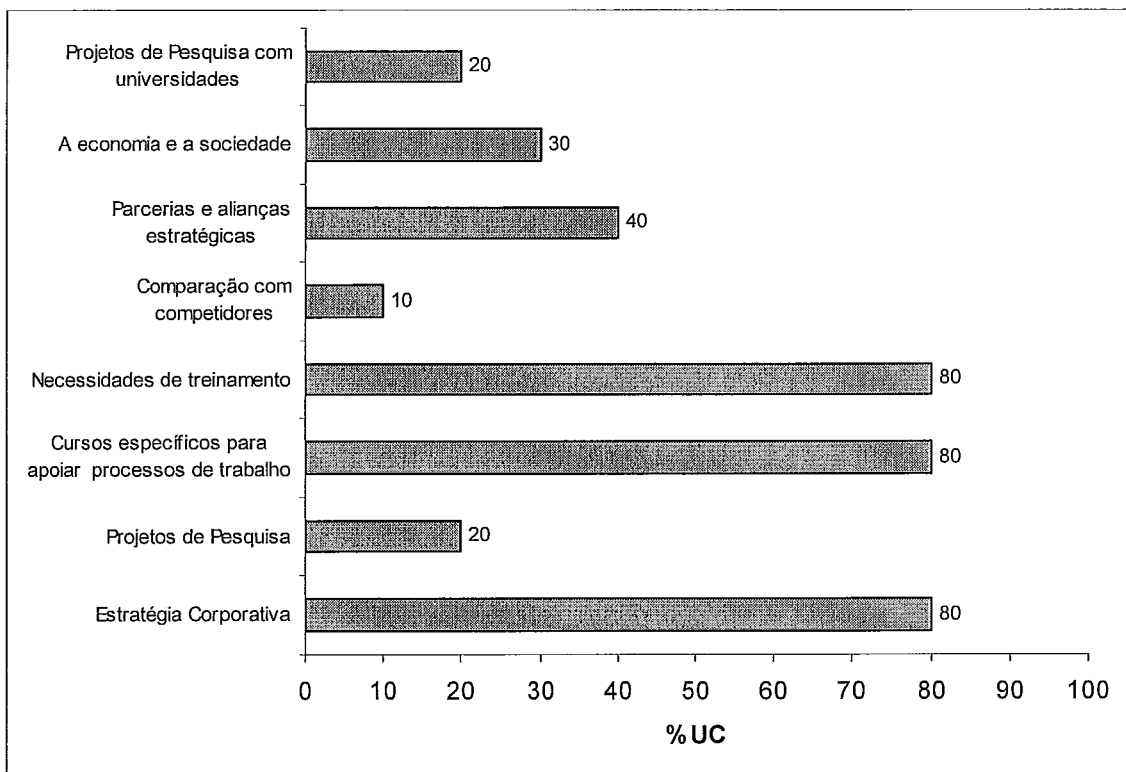


Figura 21 - Fatores que influenciam o conteúdo disponibilizado pela Universidade Corporativa

Na **Figura 22**, verificamos mais uma vez que o foco das UC é o treinamento e a qualificação (70%) e o atendimento às mudanças estratégicas e aos objetivos estratégicos e desenvolvimento das atividades de negócio (30%). O conhecimento externo é adquirido, basicamente, para apoiar as atividades de treinamento.

Verificamos que a Pesquisa e o Desenvolvimento integrados às iniciativas de treinamento e qualificação, de maneira geral, ainda não representa um objetivo para as Universidades Corporativas pesquisadas.

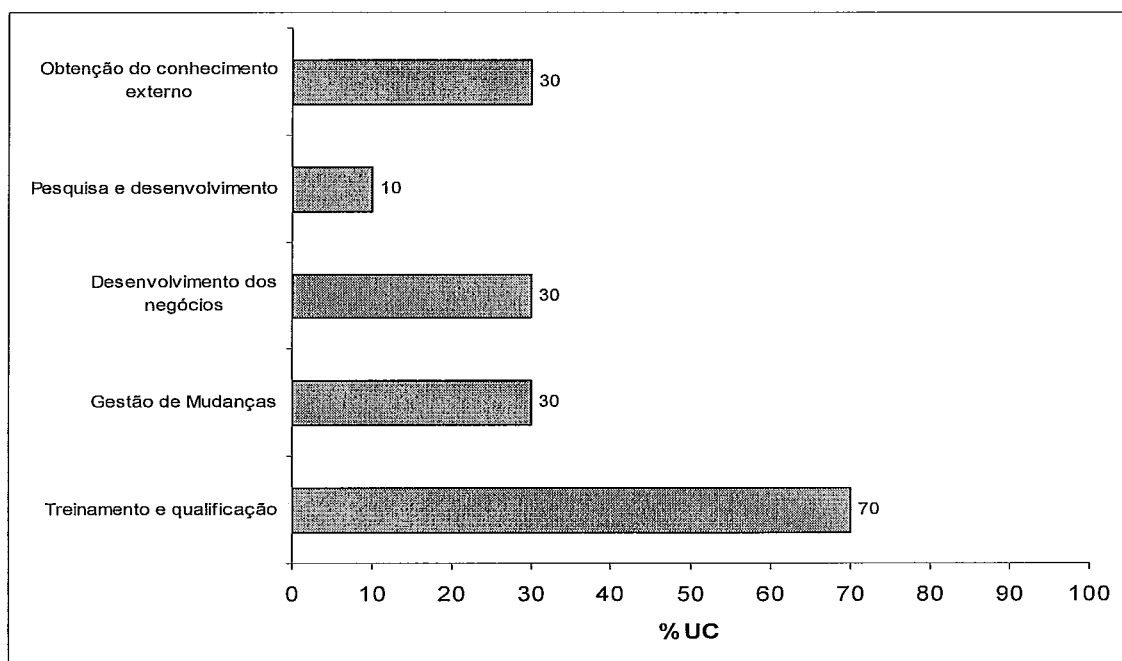


Figura 22 - Foco principal da Universidade Corporativa

A **Figura 23** mostra que as UC, de maneira geral, definiram seu papel como um ambiente que favorece a integração de diversas fontes de conhecimento (interno e externo) e apoiam o aprendizado em atendimento às estratégias organizacionais (70%). Também foi representativa a parcela que respondeu que a UC é um ambiente para disseminação da estratégia e aquisição do conhecimento externo (30%).

Apesar do ambiente das UC apoiarem a disseminação da estratégia organizacional (30%) favorecendo a criação de uma cultura de aprendizado contínuo, ficou evidenciado que as UC têm um grande potencial a ser explorado quanto a ser um ambiente para apoiar a criação do conhecimento e a inovação: apenas 10% das entrevistadas apoiam os processos de criação do conhecimento e a pesquisa.

Também podemos concluir que as UC não favorecem o compartilhamento de conhecimento ou experiências, pois apenas 13% dos casos possuem meios para a transferência do conhecimento.

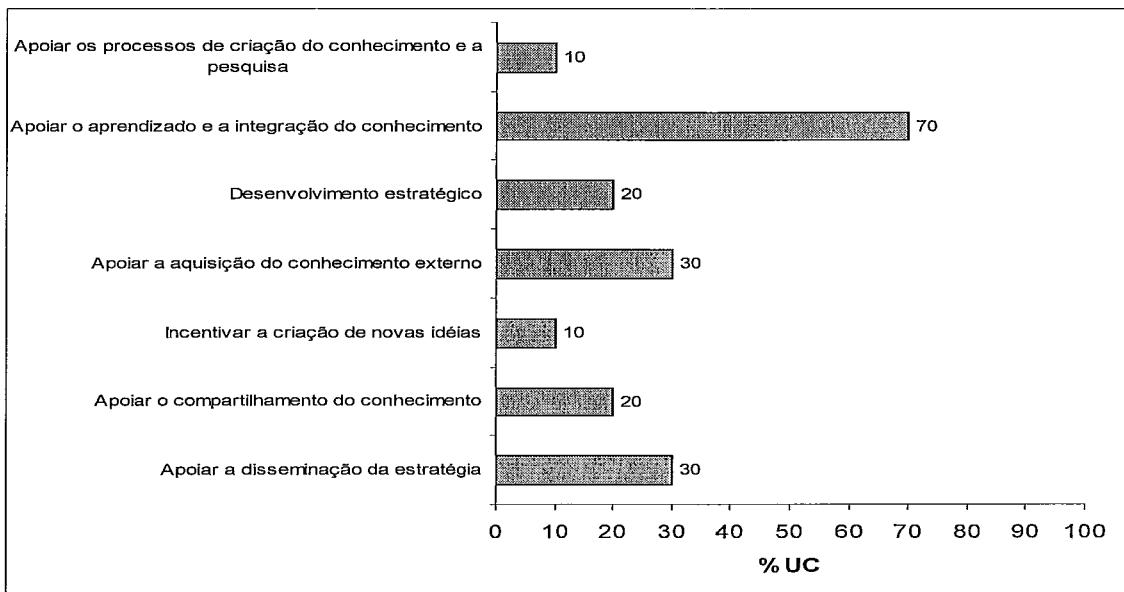


Figura 23 - Papel da UC no apoio aos processos estratégicos

Na **Figura 24**, verificamos que um dos benefícios obtidos com a implantação da UC não é apenas a valorização dos processos de treinamento e desenvolvimento (50%) e o desenvolvimento de novas competências (50%). As UC também são vistas como meios para valorização da imagem da organização (50%) e expansão das fronteiras de conhecimento.

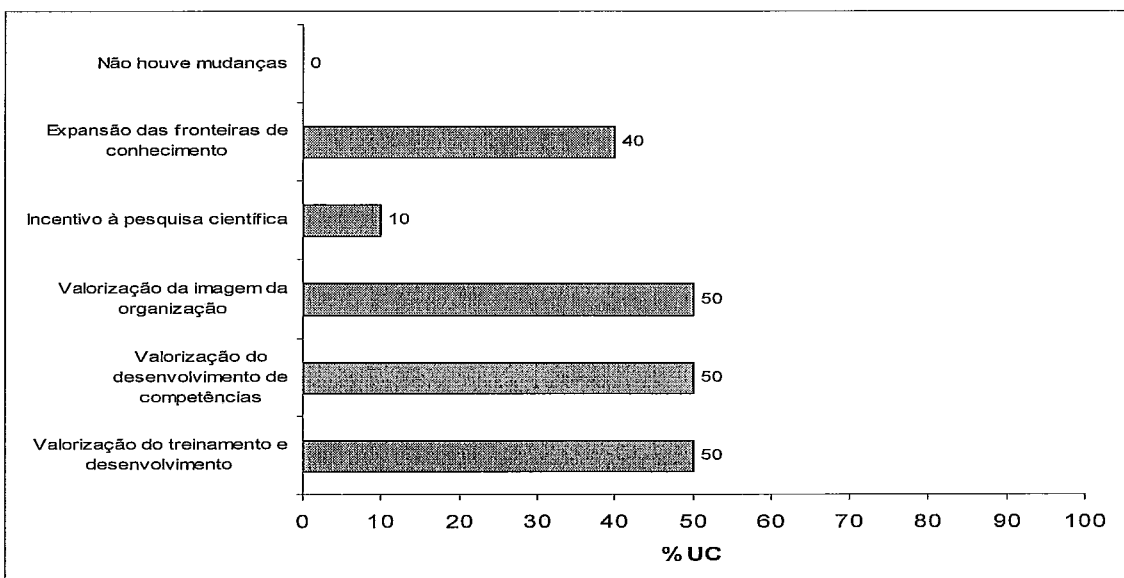


Figura 24 - Mudanças impulsionadas pela Universidade Corporativa

A **Figura 25** confirma a tendência de que as UC são, basicamente, ambientes para treinamento e desenvolvimento das competências (90%). Em 100% dos casos analisados, são uma composição entre o treinamento formal e soluções de *e-learning*. Também ficou evidenciada a importância da parceria com universidades para prover treinamentos (70%). A obtenção do conhecimento externo também é enfatizada pela consultoria externa (50%) e pelo incentivo à participação em *workshops* e seminários (70%).

O apoio aos processos de gestão do conhecimento, que no caso dos processos operacionais, englobam as atividades de aquisição, compartilhamento, utilização e armazenamento do conhecimento foi citado apenas por 30% das UC analisadas.

O suporte às atividades práticas por meio de *mentoring*, *coaching* e consultorias internas foi citado em 30 % das respostas.

As reuniões estratégicas praticamente não são apoiadas pelas atividades das UC (20%). Este resultado confirma o que foi evidenciado na pesquisa sobre o papel desempenhado pelas Universidades Corporativas em relação à estratégia empresarial (Figura 23), apenas 20% apóiam o desenvolvimento estratégico.

Enquanto isso, as atividades de treinamento individualizado estão presentes em 40% das UC.

O treinamento formal e soluções de *e-learning* direcionadas de forma individual deverá focar na explicitação do conhecimento proveniente das experiências dos indivíduos, do conhecimento aplicado a um contexto específico dentro das organizações e das relações sociais. É preciso relacionar as atividades das UC à gestão do conhecimento organizacional de forma a obter vantagem competitiva e criar conteúdo.

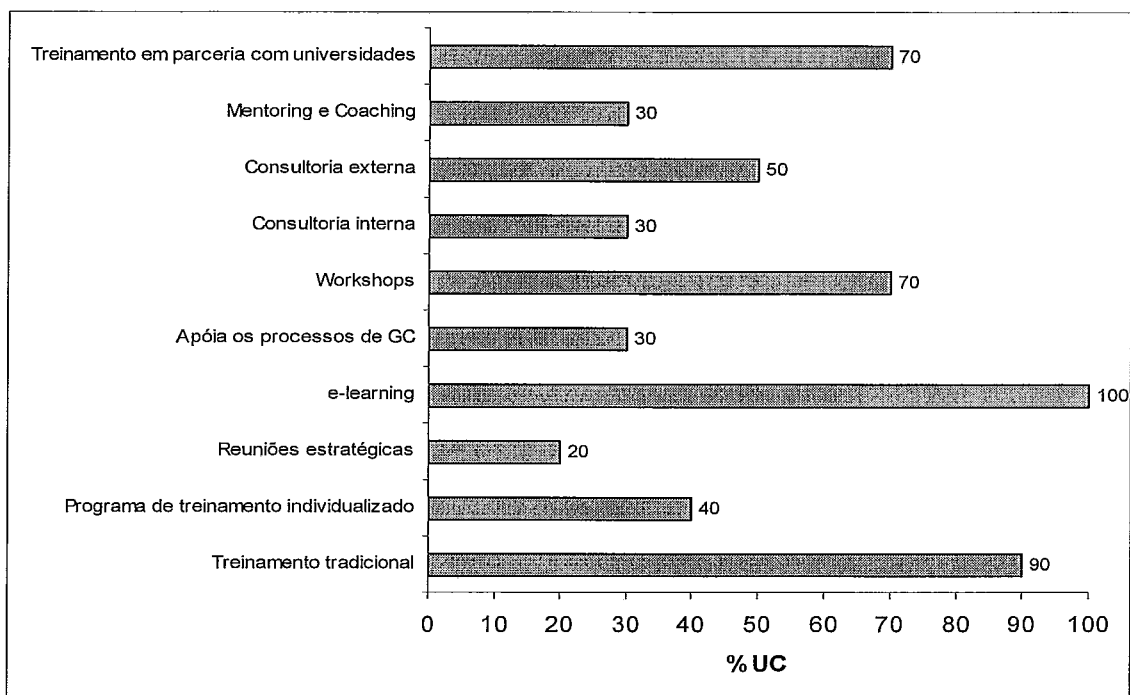


Figura 25 - Formato dos Cursos oferecidos pela UC

Na **Figura 26**, é constatado que o treinamento no ambiente das UC é provido, basicamente, pelo pessoal interno às organizações, funcionários, instrutores ou consultores (80%). As universidades também contribuem em grande escala com o treinamento nas UC avaliadas (70%) enquanto que 50% das UC responderam que também utilizam consultores externos para treinamento.

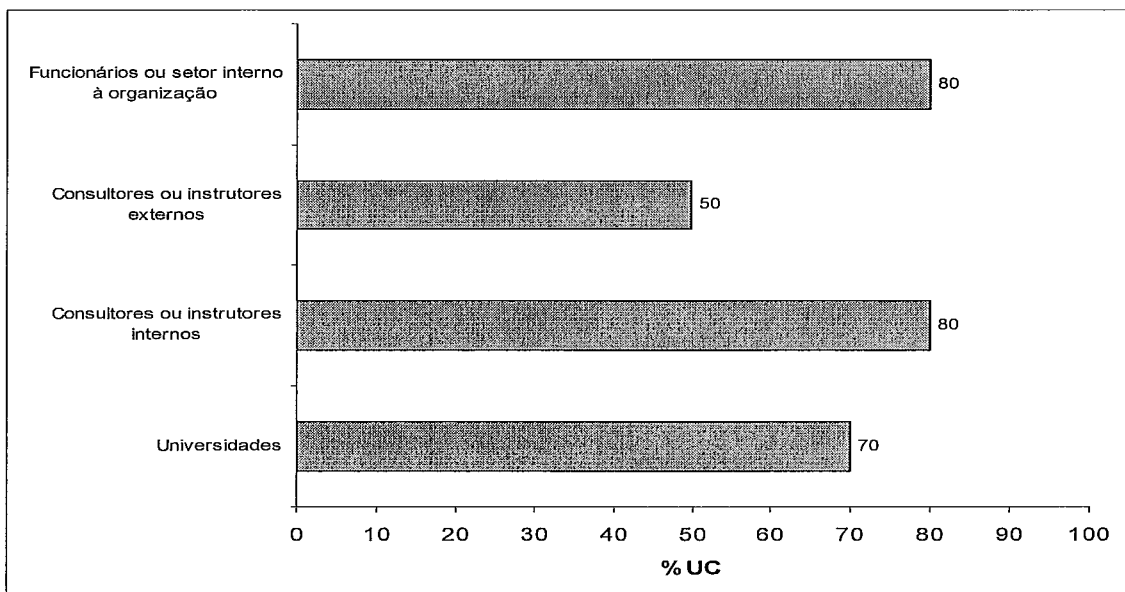


Figura 26 - Responsáveis pelo treinamento nas UC

Na **Figura 27**, são representados os principais objetivos das parcerias entre organizações e universidades. Em sua maioria, as parcerias visam, basicamente, o desenvolvimento de projetos e a prestação de serviços especializados (60%) ou convênios para treinamento provido pelas universidades (70%). Verificamos que as parcerias com universidades estão pouco relacionadas à alianças estratégicas e ao desenvolvimento de projetos em parceria (20%) ou à transferência de tecnologia (10%).

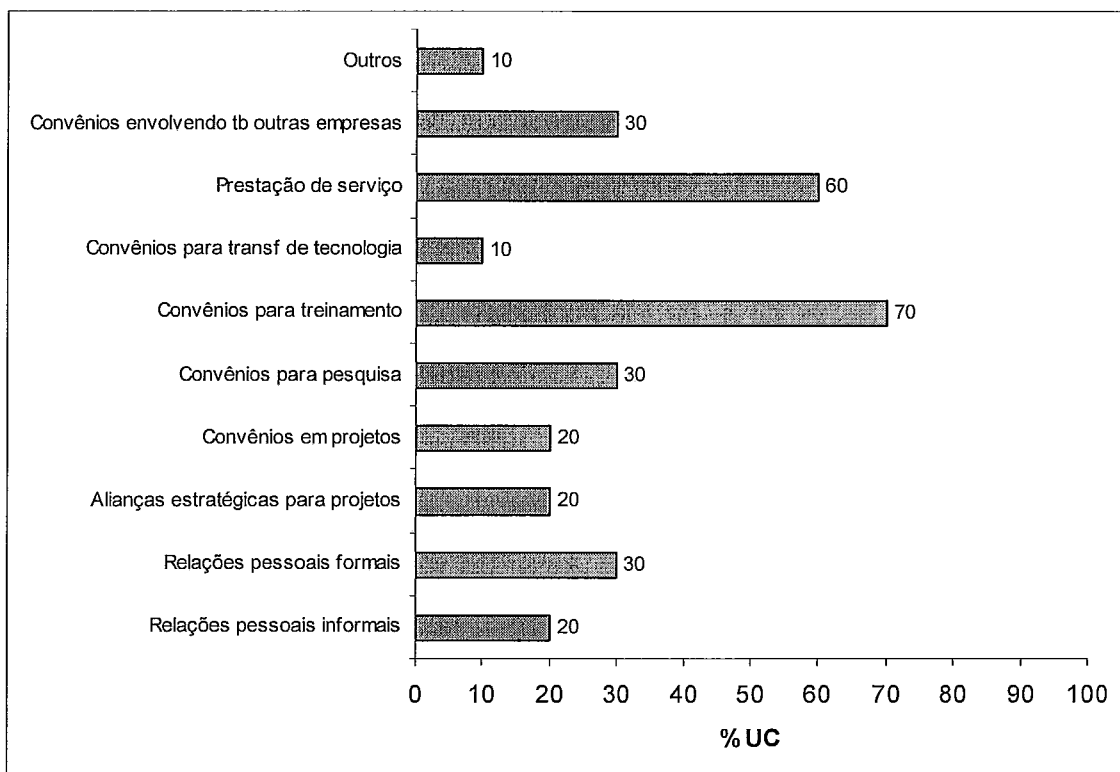


Figura 27 – Objetivos das parcerias com universidades

Na **Figura 28**, a parceria com universidades tradicionais não representa um problema para as UC. De maneira geral, não foram evidenciadas barreiras para esse relacionamento (60%). Porém, verificamos que a diferença cultural é uma barreira a ser transposta nas relações entre organizações e universidades tradicionais. 20% dos entrevistados citaram problemas na comunicação e 10% responderam que ainda existem falha na comunicação e 10 % alegaram diferenças culturais.

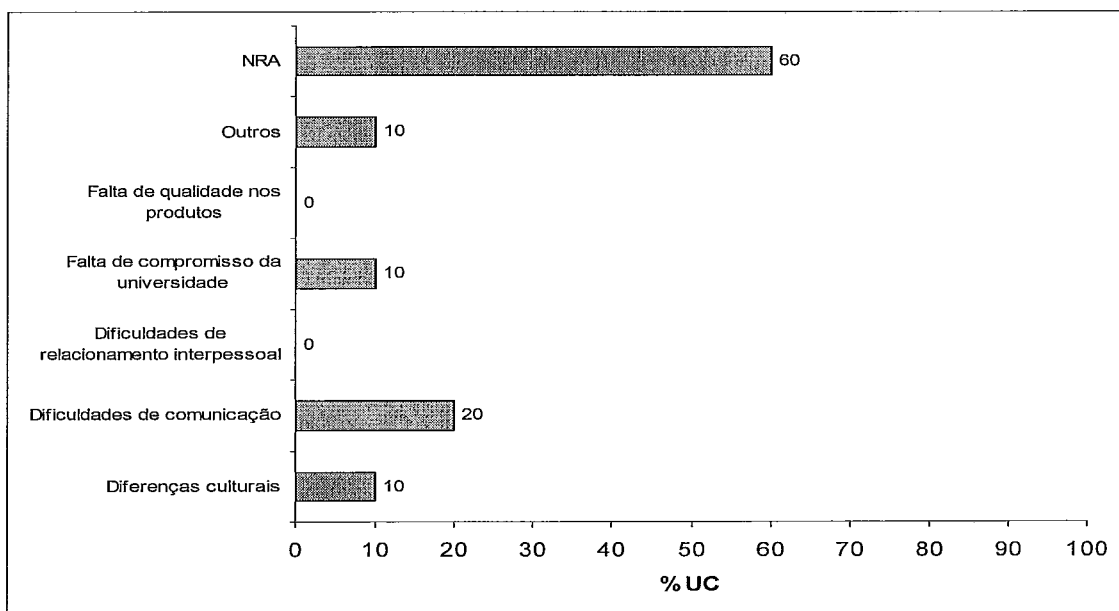


Figura 28 - Barreiras no relacionamento com universidades

De acordo com a **Figura 29**, a principal motivação para parcerias com universidades é o acesso a pesquisas científicas e ao conhecimento universitário (60%) e à ciência e tecnologia (60%). Superando as vantagens do acesso a cursos de pós-graduação (40%), em 50 % das UC pesquisadas a parceria com universidades também melhora a imagem institucional.

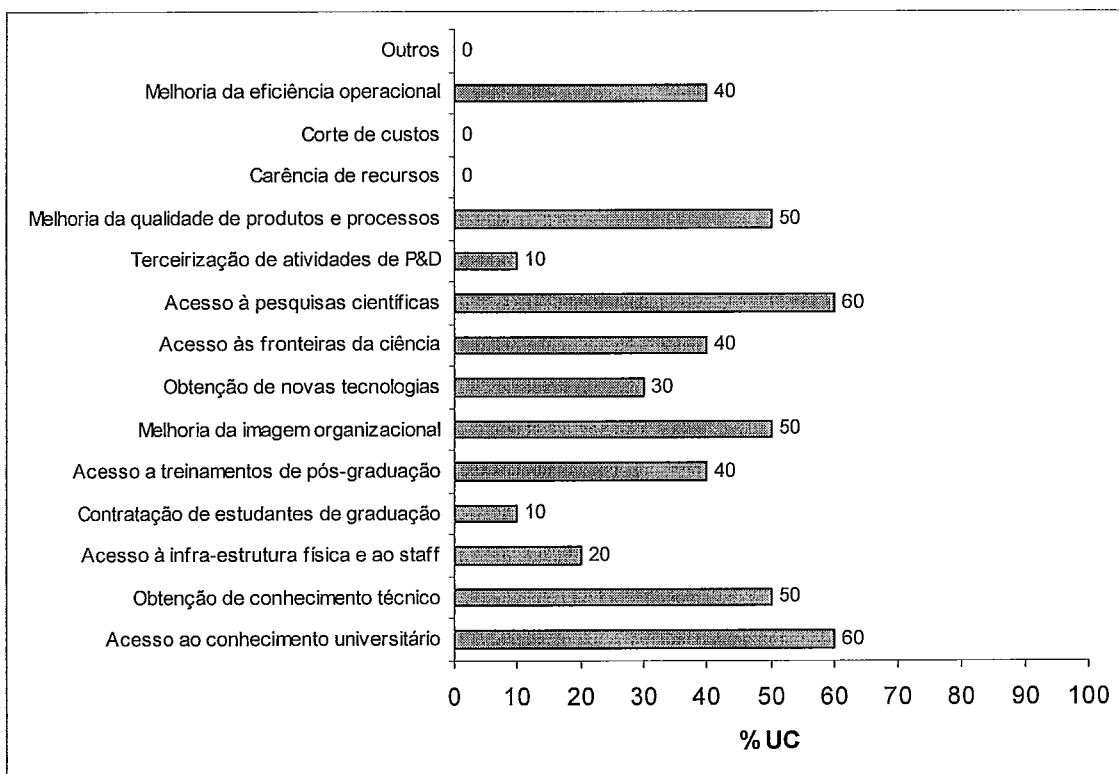


Figura 29 - Principal motivação para cooperação tecnológica com universidades

Na **Figura 30**, quanto ao fator determinante para se escolher entre a universidade e qualquer outro parceiro externo para o desenvolvimento de projetos, verificamos que a experiência no desenvolvimento de projetos (50%) e a reputação científica (70%) tem grande influência nesta escolha.

Porém, as UC ainda buscam as parcerias com universidades por sua experiência em treinamento ou por aspectos didáticos e metodológicos no desenvolvimento de conteúdo para as UC (80%).

Em 60% das entrevistadas, a parceria entre a Universidade Corporativa e as universidades tradicionais também representa uma fonte importante de conhecimento externo.

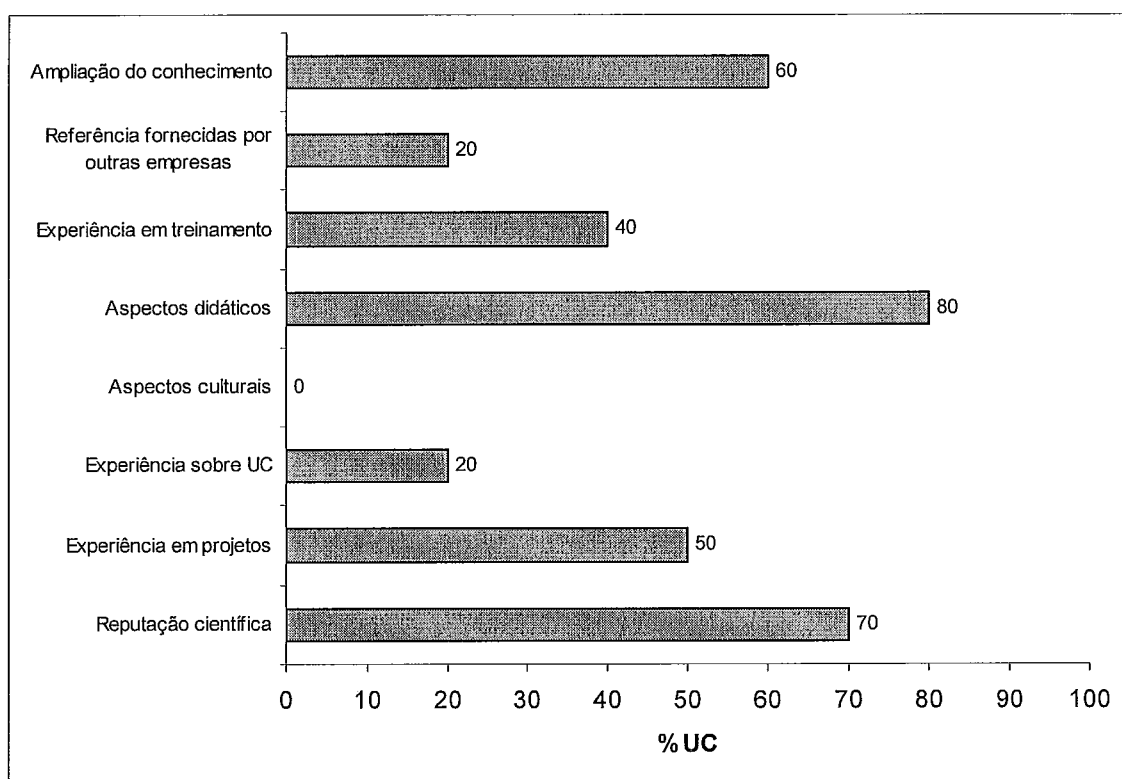


Figura 30 - Fatores determinantes para seleção de universidades como parceiros estratégicos

De acordo com a **Figura 31**, os maiores benefícios esperados nas parcerias entre as organizações, por meio das Universidades Corporativas, e universidades tradicionais é a parceria para desenvolvimento de projetos científicos (70%). Um aspecto positivo é a percepção por parte das UC analisadas da importância da criação de programas de pesquisa e do acesso aos pesquisadores.

Também foram citados o incentivo aos programas de certificação e o treinamento formal (50%). Porém 60% das respostas também é desejável aprimorar e criar soluções de *e-learning*.

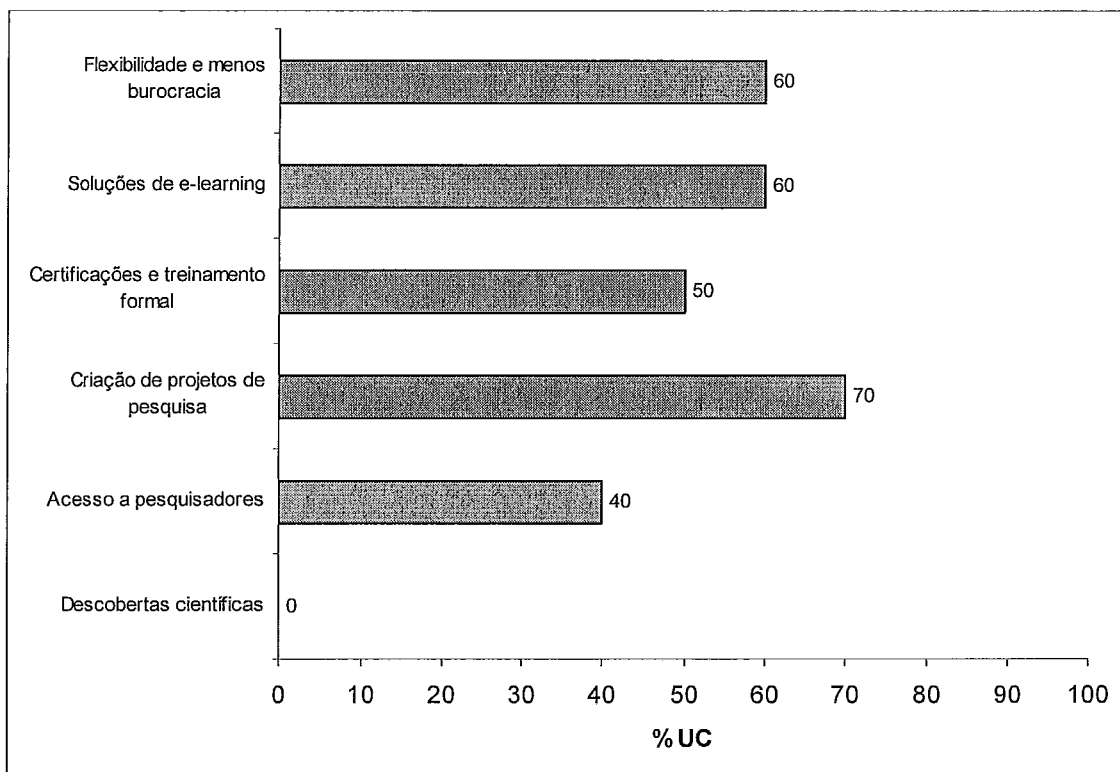


Figura 31 - Benefícios esperados na parceria entre Universidade Corporativa e universidades tradicionais

Quanto aos motivos que levam à cooperação entre as UC e as universidades tradicionais (**Figura 32**), em 80% das respostas as UC são fornecedoras de conteúdo para aprendizado e treinamento. As alianças estratégicas para desenvolvimento de projetos (30%), os processos de socialização por meio da troca de experiências (20%) e as parcerias para pesquisa e desenvolvimento (30%) foram relatadas em menores proporções.

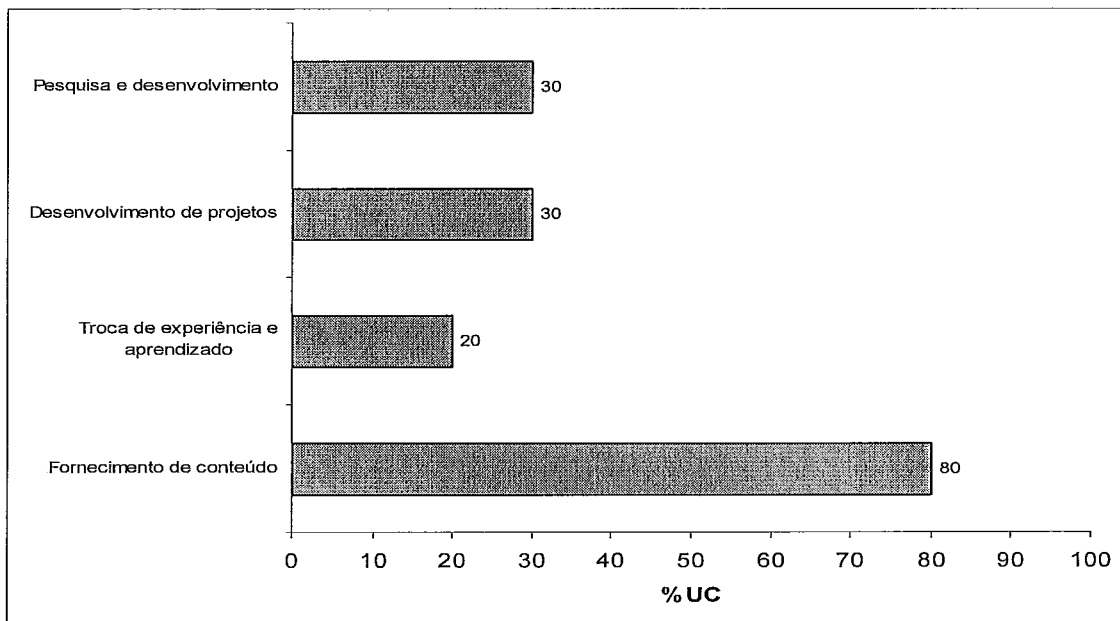


Figura 32 - Cooperação entre as UC e as Universidades Tradicionais

Na **Figura 33**, os benefícios obtidos em projetos em parceria com universidades seria a disseminação do conhecimento pelas atividades de ensino (67%). O acesso à pesquisa aplicada (60%) e às publicações científicas também são apontados como maiores benefícios (56%).

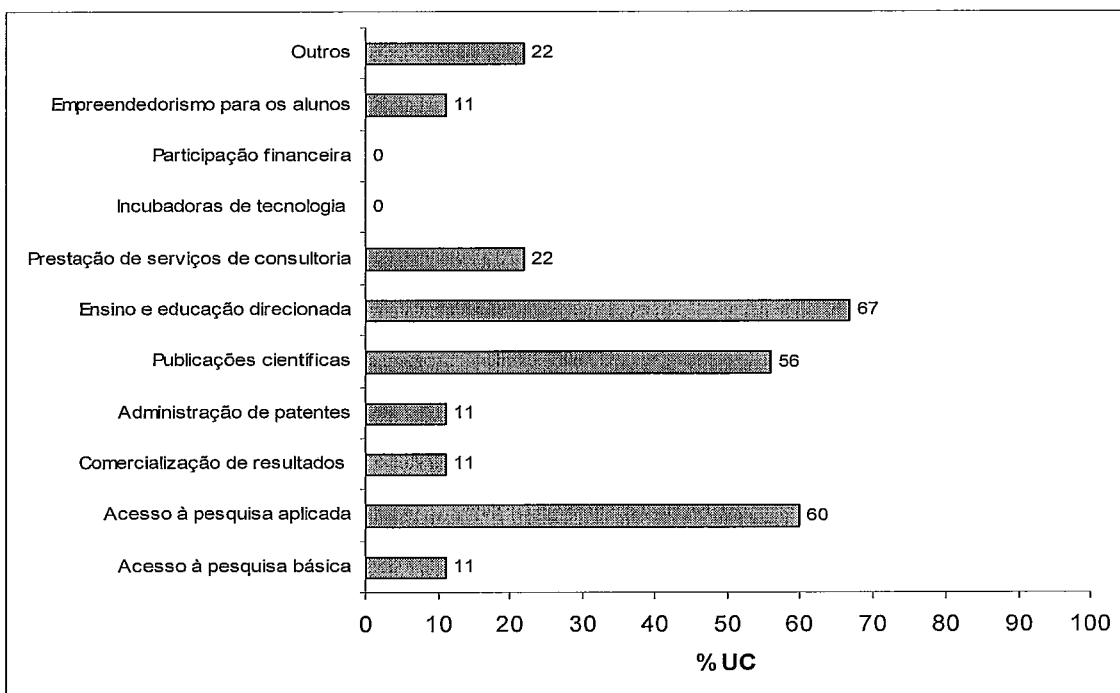


Figura 33 - Benefícios obtidos em projetos em parceria com Universidades

Na **Figura 34**, a utilização das TIC como suporte às atividades de treinamento (67%) e a criação de soluções de *e-learning* (67%) supera a preocupação em disseminar e compartilhar o conhecimento utilizando esse apoio tecnológico (56%). A disseminação dos objetivos estratégicos representa 22% das respostas.

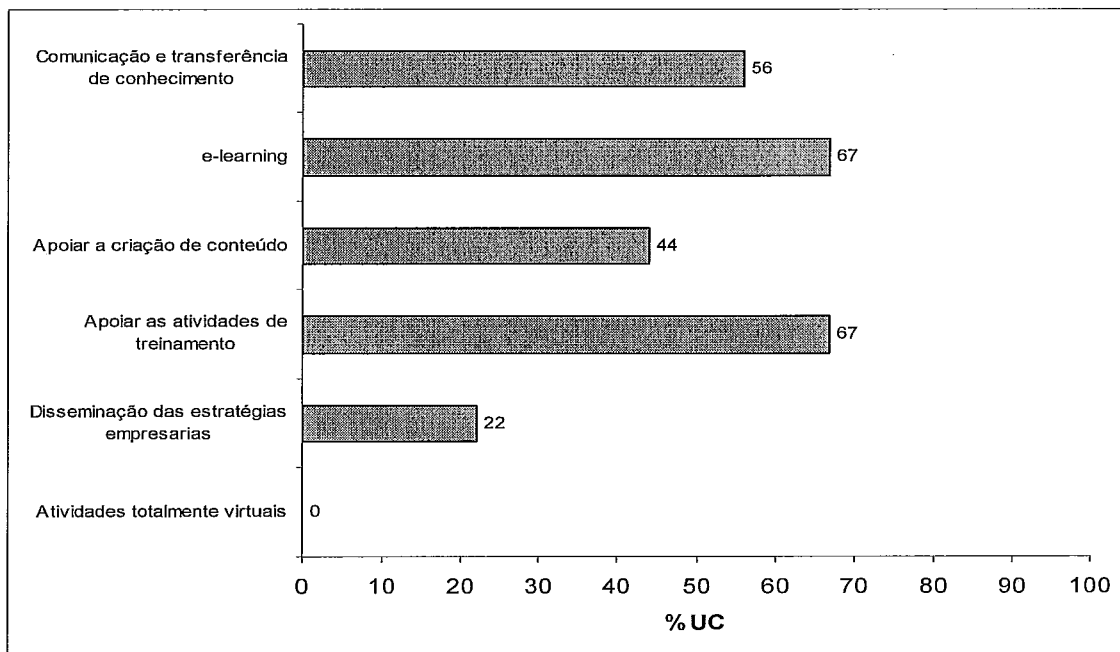


Figura 34 - Apoio das Tecnologias de Informação e Comunicação

Na **Figura 35**, 38% das UC não se relacionam com a pesquisa científica. Porém 50% das UC analisadas apóiam o desenvolvimento de pesquisas e trabalhos científicos e possibilita o intercâmbio entre o conhecimento interno e externo.

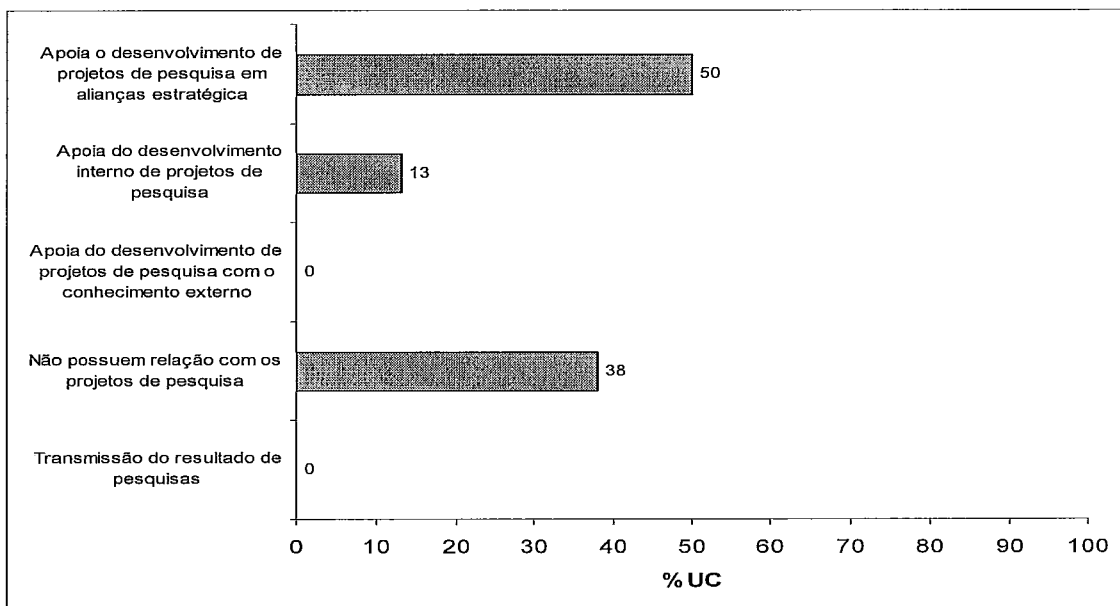


Figura 35 - Relacionamento com a pesquisa científica

O público-alvo da UC são todos os funcionários (100%), mas, de acordo com a **Figura 36**, na pesquisa ficou evidente a relação da UC com a criação de valor aos parceiros externos (67%).

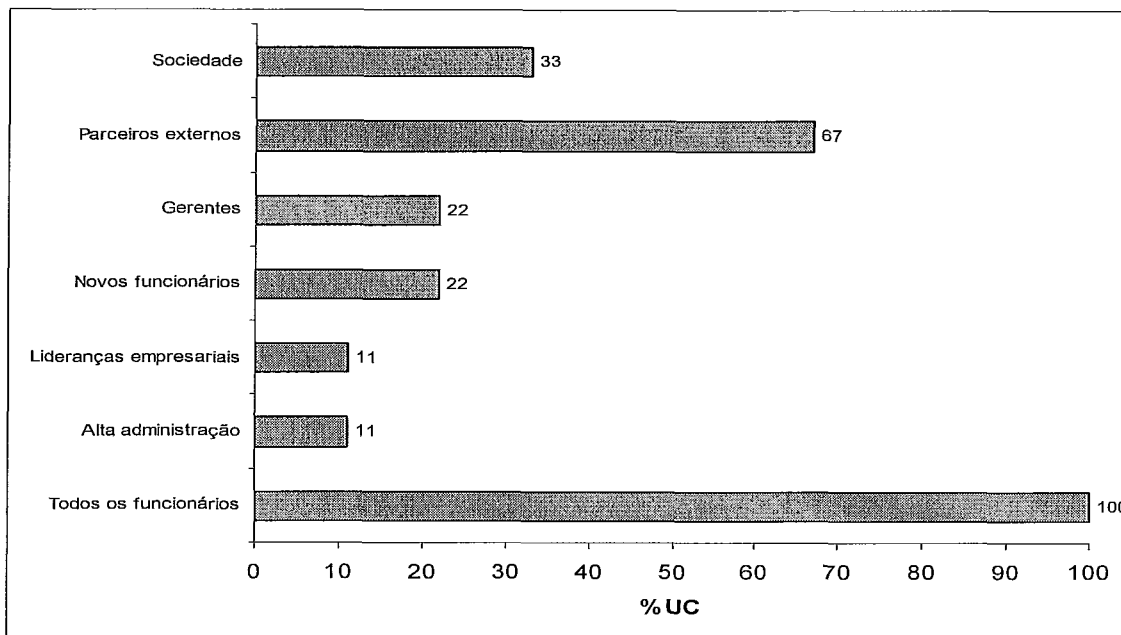


Figura 36 - Público-alvo das UC

Na **Figura 37**, verificamos que em 22% dos casos o acesso a UC é livre. Em 44% dos acessos a motivação predominante é o interesse individual (44%). Numa proporção menor (33%) os acessos são direcionados pela alta administração em atendimento à estratégia organizacional.

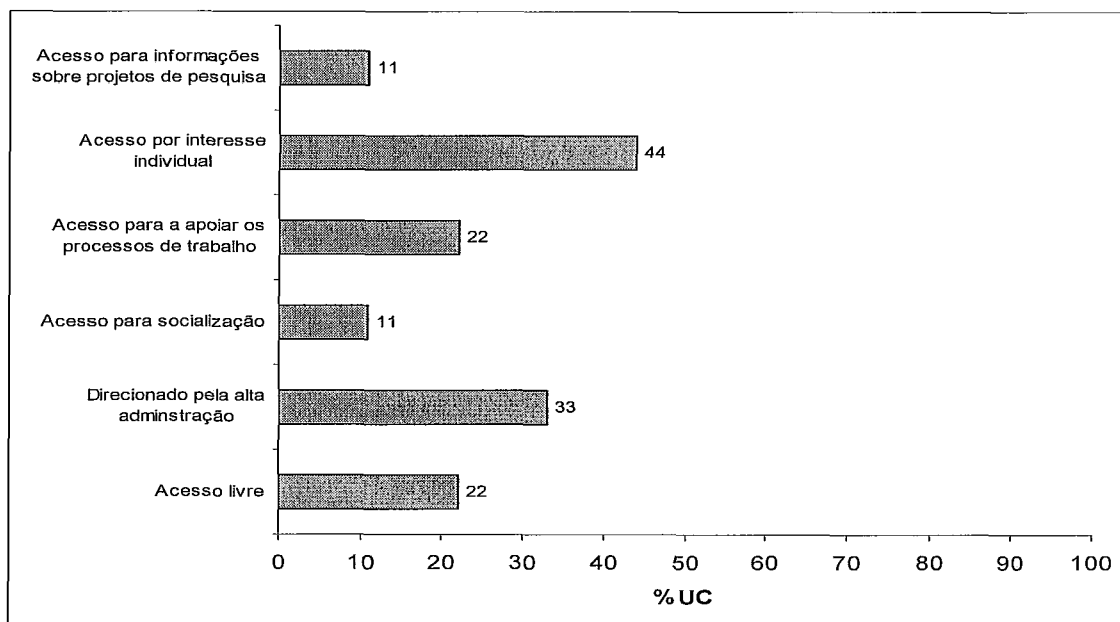


Figura 37 - Critérios para acesso ao conteúdo da UC

Para finalizar, na **Figura 38**, as atividades apoiadas pela UC são basicamente a gestão de cursos e a codificação do conhecimento (89%), o acesso a recursos e fontes internas de conhecimento (67%) e as demandas por conhecimento crítico para a organização (44%). 43% apoiam a utilização do conhecimento integrada ao aprendizado e 33 % a integração do conhecimento aos processos de trabalho.

Porém, verificamos um potencial a ser explorado quanto à codificação do conhecimento organizacional (11%) contido em pessoas e processos. Também é importante aprimorar a capacidade da UC em identificar as fontes externas de conhecimento, os recursos externos, parceiros e especialistas.

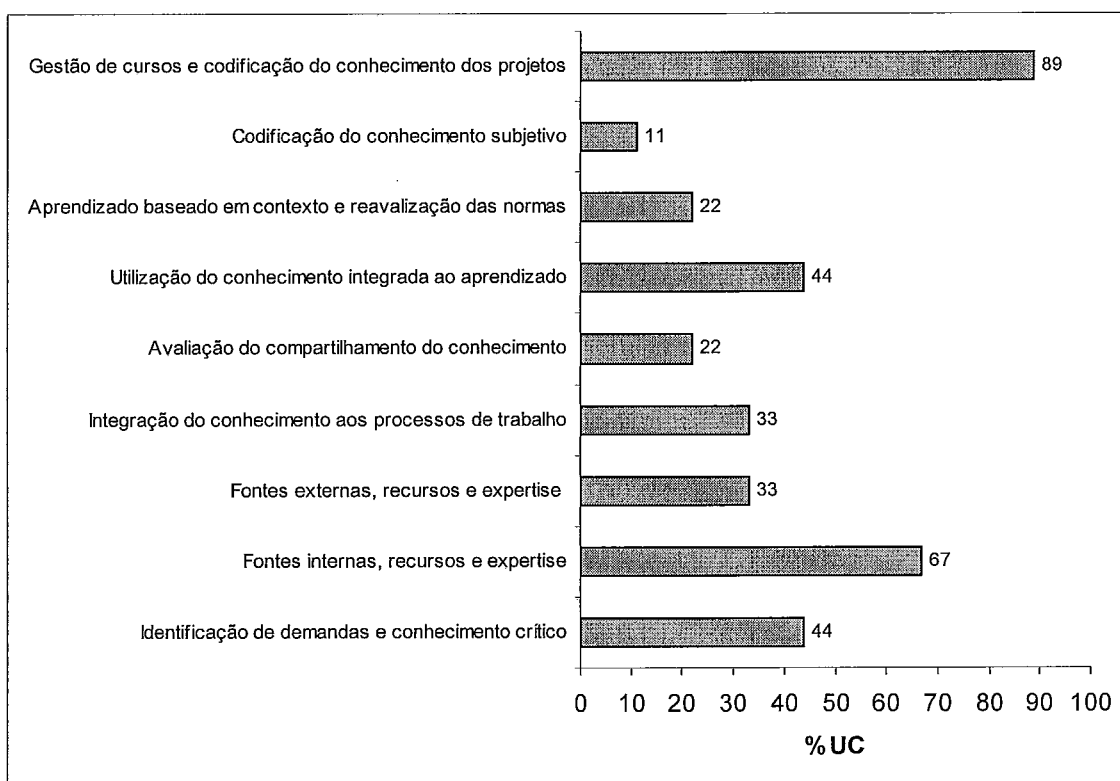


Figura 38 - Atividades apoiadas pela UC

Com a análise dos resultados da pesquisa, buscou-se analisar diversos aspectos referentes às Universidades Corporativas. Na Tabela 7 apresentamos um resumo dos principais benefícios esperados com a utilização do Modelo 3M em relação às universidades pesquisadas.

Neste momento, não foi objetivo deste trabalho a aplicação do Modelo 3M especificamente em uma Universidade Corporativa.

Tabela 7 - Sugestões para otimização das atividades das Universidades Corporativas, segundo as Visões do Modelo 3M

Aspectos Evidenciados	Situação atual	Resultados Esperados
Foco	Treinamento formal e desenvolvimento de competências	<ul style="list-style-type: none"> • Visão do Motivo: Promover uma cultura de aprendizado contínuo e associar o aprendizado aos objetivos da organização. • Visão do Modelo: Desenvolver atividades para associar o aprendizado à prática; Associar o treinamento formal aos processos de Gestão do Conhecimento. • Visão do Momento: Desenvolver soluções inovadoras e promover melhoria organizacional por meio da análise das variáveis do ambiente externo.
Pesquisa	A integração entre as atividades de ensino e pesquisa, atualmente, não representa um objetivo para as Universidades Corporativas	<ul style="list-style-type: none"> • Visão do Motivo: As demandas de pesquisa serão identificadas em atendimento aos objetivos estratégicos e para obtenção de vantagem competitiva. • Visão do Modelo: Integrar o conhecimento proveniente das atividades de pesquisa às atividades de treinamento formal. • Visão do Momento: Guiar uma visão prospectiva para direcionar as atividades de pesquisa e incentivar o pensamento inovador.
Parcerias com universidades	Integração do conhecimento externo por meio de treinamento Identificação dos possíveis parceiros para treinamento e desenvolvimento de projetos científicos	<ul style="list-style-type: none"> • Visão do Motivo: Compartilhar o conhecimento proveniente das atividades de pesquisa para possibilitar o desenvolvimento de soluções inovadoras. • Visão do Modelo: Apoiar a socialização entre os envolvidos com os projetos de pesquisa e os funcionários de forma a associar os resultados das pesquisas às atividades de treinamento.
Conteúdo	Desenvolvido para apoiar as atividades de treinamento e desenvolvimento de competências	<ul style="list-style-type: none"> • Visão do Motivo: Desenvolvimento do conteúdo em função dos objetivos estratégicos. • Visão do Modelo: Promover autonomia dos objetivos de aprendizado e desenvolver o conteúdo também em função de interesses individuais. • Visão do Momento: Desenvolvimento do conteúdo em função da obtenção de competitividade junto a seus competidores e das influências da economia e da sociedade.

Aspectos Evidenciados	Situação atual	Resultados Esperados
Imagem institucional	<p>Valorização a imagem da organização e expandem as fronteiras de conhecimento</p> <p>A motivação predominante para o acesso ao conteúdo da UC ainda é o interesse individual em detrimento ao interesse institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Visão do Motivo: Disseminação da missão da universidade por todos os níveis. • Visão do Modelo: Motivar e direcionar as atividades de aprendizado e treinamento em atendimento à estratégia organizacional. • Visão do Momento: Valorizar a imagem institucional por meio de parcerias entre a UC e as universidades tradicionais.
TIC	<p>Apoiar as atividades de treinamento (por meio da criação de soluções de e-learning)</p> <p>Disponibilizar conteúdo para aprendizado e treinamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Visão do Modelo: Apoiar os processos de gestão do conhecimento fornecendo soluções tecnológicas para apoiar as atividades de aquisição, compartilhamento, utilização e armazenamento do conhecimento.

A presente pesquisa apresenta um panorama sobre a influência das Universidades Corporativa nas organizações. Como aspecto conclusivo destaca-se a importância da Universidade Corporativa como ambiente principal para desenvolvimento do aprendizado individual e corporativo. A análise revelou que o foco principal das UC ainda é o treinamento formal e o desenvolvimento de competências.

A utilização do Modelo 3M poderá incentivar o desenvolvimento de capacidades que resultam em vantagem competitiva e a promoção de uma cultura de aprendizado contínuo e associar o aprendizado aos objetivos da organização (Visão do Motivo).

Além disso, a integração entre as atividades de ensino e pesquisa, atualmente, não representa um objetivo para as Universidades Corporativas. O compartilhamento do conhecimento proveniente das atividades de pesquisa irá possibilitar o desenvolvimento de soluções inovadoras e gerar novas demandas de pesquisa. Com o modelo 3M a Universidade Corporativa irá guiar uma visão prospectiva para direcionar as atividades de pesquisa e incentivar o pensamento inovador (Visão do Momento).

As organizações pesquisadas utilizam o *e-learning* para ampliar o conhecimento. O uso das tecnologias é um fator positivo, pois poderá incentivar os processos de gestão do conhecimento, fornecendo soluções tecnológicas para apoiar as atividades de aquisição, compartilhamento, utilização e armazenamento do conhecimento (Visão do Modelo).

Capítulo 6 – Conclusão

Apresentamos o Modelo Conceitual 3M como uma nova proposta para representar as forças que atuam no desenvolvimento, operacionalização e na evolução de uma Universidade Corporativa. Para atingir sua missão, uma Universidade Corporativa precisará constantemente alinhar as Visões propostas neste Modelo de forma a obter vantagem competitiva.

A representação dos processos de Gestão do Conhecimento entremeado às características das Visões do Modelo 3M (Visões do Motivo e do Modelo) irá favorecer a criação de uma cultura de aprendizado contínuo, na medida em que os indivíduos relacionam suas atividades e processos de trabalho aos objetivos esperados pela organização e em relação às atividades de aprendizado.

Ao visualizar o modelo de Universidade Corporativa baseado nos 3M, é clara a importância dos processos operacionais de Gestão do Conhecimento e a constante influência do momento na dinâmica dos processos de trabalho. Logo, para os indivíduos pertencentes à cadeia de valor da organização, será preciso buscar constantemente o conhecimento.

É evidente a importância do alinhamento estratégico à missão da Universidade Corporativa, entretanto, sem o claro entendimento e o comprometimento de todos os níveis da organização (operacional, tático, estratégico), a UC não irá atingir seu alcance, que é apoiar uma infra-estrutura de aprendizado contínuo e criar uma visão inovadora, emergente dos processos de criação do conhecimento organizacional.

O Modelo 3M contribui para o desenvolvimento de Universidades Corporativas que seguem uma visão estratégica de que é preciso disseminar a importância da Gestão do Conhecimento em todos os níveis da organização. A definição clara dos objetivos da organização ao criar a Universidade Corporativa – Visão do Motivo – sinaliza para os indivíduos, grupos e organizações que o aprendizado contínuo deverá fazer parte dos processos de trabalho, das fases de desenvolvimento de projetos e das atividades rotineiras do dia a dia. A definição dos meios disponíveis para possibilitar esse aprendizado – Visão do Modelo – direciona a utilização das ferramentas de aprendizado, incentiva os processos de socialização e representa o apoio tecnológico

para a Gestão do Conhecimento organizacional. A Visão do Momento representa o ambiente dinâmico dos dias atuais e impulsiona o aprendizado organizacional como principal ferramenta para conduzir os processos de mudança.

Nesta proposta, condução efetiva do fluxo do conhecimento organizacional, por meio da representação dos projetos nas dimensões Pesquisa, Ensino e Parcerias poderá trazer grandes benefícios: a reutilização do conhecimento gerado nos projetos em diversos contextos, a geração de novas demandas para pesquisa, a otimização das atividades de treinamento e desenvolvimento e, principalmente, a criação de uma cultura que irá transformar os projetos em fontes de desenvolvimento e inovação.

Na dimensão das parcerias, o entendimento de que é necessário criar mecanismos para proteger o conhecimento organizacional irá incentivar a aquisição do conhecimento dos parceiros externos, fazendo com que a organização evite a apropriação indevida do conhecimento, preencha suas lacunas de conhecimento e esteja à frente dos processos de mudança e inovação.

A importância da integração entre a pesquisa, o desenvolvimento e a inovação dentro do ambiente da UC ressalta a necessidade de se criar valor por meio de alianças estratégicas com Universidades. Muito mais que o apoio a ferramentas de *e-learning* ou a prestação de serviços ou ofertas de treinamento especializado, as universidades tradicionais são fonte de *expertises* valiosas para as organizações, na medida em são focadas no desenvolvimento de pesquisas e no pensamento inovador. As Universidades tradicionais são o caminho para a criação de novas redes de conhecimento intra-organizacionais e para evolução da Ciência.

A integração Universidades-Empresas, proposta neste trabalho, possibilitará uma maior integração entre descobertas científicas e sua integração aos processos industriais e, conseqüentemente, beneficiará as organizações envolvidas e irá incrementar a produção científica brasileira.

E para apoiar esses objetivos, o Modelo Conceitual 3M (Motivo, Modelo, Momento) irá direcionar o desenvolvimento de um novo paradigma de Universidade Corporativa, pois pretende apoiar a implementação dos processos de Gestão do Conhecimento em alianças estratégicas e criar um ambiente onde conhecimento será acumulado, armazenado, integrado e difundido entre as unidades da organização, entre a organização e a universidade e entre outras organizações.

Por ser uma nova proposta, vislumbramos que surjam possíveis limitações ou barreiras culturais para o atendimento das necessidades específicas de diferentes organizações. Neste caso, o Modelo 3M irá avaliar e evoluir o Modelo de Universidade Corporativa para se adequar à cultura e ao ambiente da organização.

Apesar de o Modelo 3M não ter sido completamente avaliado neste trabalho é intenção acompanhar a criação de uma Universidade Corporativa a partir das Visões do Modelo 3M em trabalhos futuros e desenvolver soluções tecnológicas para apoiar as diretrizes definidas no Modelo.

Capítulo 7 – Referências Bibliográficas

AARONS, J.M., 2006, “Epistemology and Knowledge Management”. In: *Encyclopedia of knowledge management*, 1 ed. Hershey, PA: Idea Group Reference, pp. 166-172.

ALLEN, M., 2002, *The Corporate University Handbook, Designing, Managing, and Growing a Successful Program*. AMACOM, New York, NY.

ANDRESEN, M., LICHTENBERGER, B., 2007, “The corporate university landscape in Germany”, *Journal of Workplace Learning*; v.19, n.2, Research paper.

ANDREU, R., SIEBER, S., 2006, “External and Internal Knowledge in Organizations”. In: *Encyclopedia of knowledge management*, Hershey, PA: Idea Group Reference, pp. 173-179.

ADB, 2008, “Auditing the Lessons Architecture”, Philippines: Asian Development Bank, Disponível em: <http://www.oecd.org/dataoecd/60/52/40333026.pdf>. Acesso em: 10 maio 2002, 16:30:30.

ANTONIO, N.S. Estratégia Organizacional: sua evolução nos últimos 50 anos. Disponível em: <http://ee.dcg.eg.iscte.pt/estrategia%20organizacional.pdf>. Acesso em maio de 2009.

BATISTA, F. et al., 2005, “Gestão do Conhecimento na Administração Pública. Texto”, Texto para discussão n. 1095. IPEA, Brasília.

BATISTA, F., 2006, “O Desafio da Gestão do Conhecimento nas áreas de Administração e Planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes)”. Texto para discussão n. 1181. IPEA, Brasília.

BECERRA-FERNANDEZ, I., SABHERWAL, R., 2006, “ICT and Knowledge Management Systems”. In: *Encyclopedia of knowledge management*, Hershey, PA: Idea Group Reference, pp. 267-273.

BEER, M., VOELPEL, S.C., LEIBOLD, M., TEKIE, E.B., 2005, “Strategic Management as Organizational Learning: Developing Fit and Alignment through a Disciplined Process”, *Long Range Planning*, v.38, n.5, pp. 445-465.

BERCOVITZ, J.E.L., FELDMAN, M.P., 2007, “Fishing upstream: Firm innovation strategy and university research alliances”, *Research Policy*, v. 36, n. 7, pp. 930-948.

BLASS, E., 2005, “The rise and rise of the corporate university”, *Journal of European Industrial Training*, v. 29, pp. 58-74

BLASHKA, S.E., 2006, “Thinking ‘Outside the Box’: Evolution of Six Years of KM”, Disponível em: "http://www.apqc.org/PDF/osbc/km/Tools_Approaches/Thinking_Outside_the_Box.pdf Acesso em: 12 set. 2008, 16:10:30.

BOERSMA, K., KINGMA, S., 2006, “Intranet and Organizational Learning”. In: *Encyclopedia of knowledge management*, Hershey, PA: Idea Group Reference, pp. 305-310.

BRASIL, 2004, “Diretrizes gerais para o Governo Eletrônico”. Disponível em: <http://www.governoeletronico.gov.br/o-gov.br/principios>. Acesso em: 15 de maio de 2009.

CAMARGOS, M. A., DIAS, A. T. 2003. “Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica” Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, n 1.. Disponível em: <http://unipacvirtua.files.wordpress.com/2008/02/v10n1art3.pdf>. Acesso em maio de 2009.

CEPEDA-CARRIÓN, G., 2006, “Competitive Advantage of Knowledge Management”. In: *Encyclopedia of knowledge management* , Hershey, PA: Idea Group Reference, pp. 34-43.

CHANG, S.C., CHEN, S., LAI, J.H., 2008, “The effect of alliance experience and intellectual capital on the value creation of international strategic alliances”, *Omega*, v.36, n. 2, pp. 298-316 .

CHINI, T.C., 2004, *Effective knowledge transfer in multinational corporations*, 1ed. New York: Palgrave Macmillan.

COLLINS, J.D., HITT, M.A., 2006, “Leveraging tacit knowledge in alliances: The importance of using relational capabilities to build and leverage relational capital”, *Journal of Engineering and Technology Management*, v. 23, n. 3, pp. 147-167.

CROCETTI, C., 2002, “Corporate learning: A knowledge management perspective”. *Internet and Higher Education*, v.4, pp. 271–285.

CUEL, R., BOUQUET, P., BONIFACI, M., 2006, “Distributed Knowledge Management”. In: *Encyclopedia of knowledge management*. Hershey, PA: Idea Group Reference, pp. 122-129.

DAGADA, R., JAKOVLJEVIC, M., 2004, “Where have all the trainers gone? E-learning strategies and tools in the corporate training environment”. In: *Proceedings of Annual Conference of the South African Institute of Computer Scientists and Information Technologists (SAICSIT)*, Pretoria, Out. 2004.

DASENBROCK, R.W., 2002, “One and a half cheers for the corporate university”, *ADE Bulletin*, v.130, Winter.

DAVENPORT, T.H., PRUSAK, L., 2000. “Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know”, *Ubiquity archive*, v.1, n.24. Disponível em: http://www.acm.org/ubiquity/book/t_davenport_1.html. Acesso em: 10 maio 2009.

DEALTRY, R., 2000a, "Strategic directions in the management of the corporate university paradigm", *Journal of Workplace Learning*, v. 12, n. 4., pp. 171-175.

DEALTRY, R., 2000, "Establishing a methodology for appraising the strategic potential of the corporate university", *Journal of Workplace Learning*, v. 12, n. 5., pp. 217-223.

DEALTRY, R., 2008, "Interim reflections on the corporate university and SME academy business development innovation and its diffusion", *Journal of Workplace Learning*; v. 20, n.1, pp.71-78.

DRAULANS, J., DEMAN, A.P., VOLBERDA, H. W., 2003, "Building Alliance Capability: Management Techniques for Superior Alliance Performance". *Long Range Planning*, v. 36, n. 2, pp. 151-166.

EBOLI, M., 2006, "Educação Corporativa - Desenvolvendo a Excelência Profissional e Organizacional." In: Schons, C.H., Schons, C., Ribeiro, M.S, Lage, N. L., Fialho, F. A.P., Abreu, A. F . Universidade corporativa: Teoria e análise documentária, Liinc em Revista, v.4, n.1, pp.104-119.

EKBIA H.R., HARA, N., 2006, "Incentive Structures in Knowledge Management. In: *Encyclopedia of knowledge management*, Hershey, PA: Idea Group Reference, pp. 237-243.

ELMUTI, D., ABEBE, M., NICOLOSI, M., 2005. "An overview of strategic alliances between universities and corporations", *The Journal of Workplace Learning*, v. 17, n. 1/2, pp. 115-129.

ETZKOWITZ, H., LEYDESDORFF, L., 2000. "The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–government relations", *Research Policy*, v. 29, n. 2, pp. 109-123.

FADEL, K.J., BROWN, S.A., TANNIRU,M., 2008, "A theoretical framework for knowledge transfer in process redesign", *ACM SIGMIS Database*, v.39, n. 3.

FAUCHER, J.P.L., EVERETT, A.M, LAWSON, R., 2008. "Reconstituting knowledge management", *Journal of Knowledge Management*, v. 12, n. 3, pp. 3-16.

FARIAS, V., SOUZA, J. M., OLIVEIRA, J., 2008, "*Um Modelo Conceitual para acompanhar a criação e a evolução da Universidade Corporativas*". *Inteligência Empresarial (UFRJ)*, v. 32, pp. 21-27.

FARIAS, V., OLIVEIRA, J., SOUZA, J. M., 2009, "Conceptual Model for Corporate Universities". In: *Encyclopedia of Knowledge Management (2nd edition)*, 2009, Artigo aceito para publicação.

FINK, D., DISTERER, G., 2006. "Knowledge Management in Professional Service Firms". In: *Encyclopedia of knowledge management*, Hershey, PA: Idea Group Reference, pp. 381-388.

FRESINA, A. , 1997, "The three prototypes of corporate universities", *Corporate University Review*, v. 5, n. 1, pp. 3-6.

FREITAS, H., MOSCAROLA, J. 2002. Gestão da Informação – da observação à decisão: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados. RAE-eletrônica, v. 1, n. 1. Disponível em: <http://www.fgvsp.br/institucional/biblioteca/pe/raeeletronica/SP000336622.pdf>. Acesso em maio de 2009.

FRESNEDA, P.S.V., GONÇALVES, S.M.G., 2007. “A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração pública federal”, Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2007. Disponível em: <http://kmol.online.pt/blog/wp-content/uploads/fre07pt.pdf> 2007 , Acesso em: 10 maio 2009.

FRUCHTER, R., DEMIAN, P., 2002, “CoMem: Designing an interaction experience for reuse of rich contextual knowledge from a corporate memory”, *Artificial Intelligence for Engineering Design, Analysis and Manufacturing*, v.16, n. 3, pp. 127-147.

GOULD, K.E., 2005, “The Corporate University: A Model for Sustaining an Expert Workforce in the Human Services”, *Behaviour Modification*, v. 29, n. 3, pp. 508-520.

GRAVIER, M.J., RANDALL, W.S., STRUTTON, D., 2008, “Investigating the role of knowledge in alliance performance”, *Journal of Knowledge Management*, v. 12, n. 4, pp. 117-130.

HALL, D., CROASDELL, D., 2006, “Inquiring Organizations”, In: *Encyclopedia of knowledge management*, Hershey, PA: Idea Group Reference, pp. 244-250.

HILSE, H., NICOLAI, A.T., 2004, “Strategic learning in Germany’s largest companies: empirical evidence on the role of corporate universities within strategy processes”, *Journal of Management Development*, v. 23, n. 4, pp. 374-400.

HIPKIN, I., NAUDÉ, P., 2006, “Developing Effective Alliance Partnerships: Lessons from a Case Study”, *Long Range Planning*, v. 39, n. 1, pp. 51-69.

HOLLAND, P., PYMAN, A., 2006, “Corporate universities: a catalyst for strategic human resource development?”, *Journal of European Industrial Training*, v. 30, n. 1, pp. 19-31.

HSU, H. S., MYKYTYN, P., 2006 “Intellectual Capital In: *Encyclopedia of knowledge management*, Hershey, PA: Idea Group Reference, pp. 274-280.

JANSINK, F., KWAKMAN, K., STREUMER, K., 2005, “The knowledge-productive corporate university”, *Journal of European Industrial Training*, v. 29, n.1, pp. 40-57.

KANFER, A.G., HAYTHORNTHWAITE, C., BRUCE, B.C., BOWKER, G.C., BURBULES, N.C., PORAC, J.F., WADE, J., 2000, “Modeling Distributed Knowledge Processes in Next Generation Multidisciplinary Alliances”, *Information Systems Frontiers*, v.2, pp. 3-4 .

KAWAMURA, V., 2006, *Inteligência competitiva para instituições de ensino e pesquisa*. Tese de M.Sc. COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

KHAN, S, GANGULY, A.R., GUPTA, A., 2006, “Creating Knowledge for Business Decision Making”, In: *Encyclopedia of knowledge management*, Hershey, PA: Idea Group Reference, pp. 305-310.

KJÆRGAARD, A., KAUTZ, K., 2008, “A process model of establishing knowledge management: Insights from a longitudinal field study”, *Omega*, v.36, n. 2, pp. 282-297 .

LEHANEY, B., CLARKE, S., COAKES, E., JACK, G., 2004, *Beyond Knowledge Management*, IDEA GROUP PUBLISHING

LEITE, F.C.L., COSTA, S., 2006, “Repositórios institucionais como ferramentas de gestão do conhecimento científico no ambiente acadêmico”, *Perspectiva. ciência. informação*, v. 11, n. 2, pp. 206-219.

LEYDESDORFF, L.; MEYER, M., 2006, “Triple Helix indicators of knowledge-based innovation systems: Introduction to the special issue”, *Research Policy*, v. 35, n. 10, pp. 1441-1449.

MACPHERSON, A., HOMAN, G., WILKINSON, K., 2005, “The implementation and use of e-learning in the corporate university”, *Journal of Workplace Learning*, v. 17, n.1-2, pp. 33 – 48.

MARTINS, H. G., 2006, “Para onde vai a universidade corporativa? Notas para uma agenda da educação corporativa brasileira”. Disponível em: <http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/>. Acesso em: dezembro de 2008.

MDIC, 2006, Relatório de Atividades de Educação Corporativa no Brasil: Análise das Informações Coletadas pela STI, Secretaria de Tecnologia Industrial do MDIC – Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em: www.desenvolvimento.gov.br. Acesso em: janeiro de 2009.

MEISTER, J. C., 1998, *Corporate Universities – Lessons in Building a World-class Workforce*, McGraw Hill, New York, NY.

MIKA, P., AKKERMANS, H., 2005. “Towards a new synthesis of ontology technology and knowledge management”, *The Knowledge Engineering Review*, v. 19, n.4, pp. 317–345.

MINTZBERG, H.; LAMPEL J.; AHLSTRAND, B. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORABITO, J. SACK, I., BHATE, A. , 1999, *Organization Modeling*, Prentice Hall. In: OLIVEIRA, J., 2007. *Methexis: Uma abordagem de apoio à Gestão do Conhecimento para Ambientes de “eScience”*. Tese de D.Sc. COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

NETO, W. B. C., 2008, “Cooperação entre empresa e universidades: o caso da Companhia Vale do Rio Doce”, Dissertação de M.Sc. COPPEAD/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

NONAKA, I., TOYAMA, R., 2007, “Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis)”, *Industrial and Corporate Change*, v. 16, n. 3, pp. 371–394. Disponível em: <http://icc.oxfordjournals.org/cgi/reprint/16/3/371>. Acesso em: dezembro de 2008.

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

NONAKA, I., KONNO, N., 1998, “The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation”, *California Management Review*, v. 40, n. 3, pp. 40-54.

NONAKA, I., TOYAMA, R., KONNO, N., 2000, “SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation”, *Long Range Planning*, v. 33, pp. 5–34.

NONAKA, I., VON KROGH, G., VOELPEL, S., 2006, “Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances”, *Organization Studies*, v. 27, n. 8, pp. 1179 - 1208.

NORMAN, P. M., 2002, “Protecting knowledge in strategic alliances: Resource and relational characteristics”, *The Journal of High Technology Management Research*, v. 13, n. 2, pp. 177-202.

OLIVEIRA, J.E.B., 2002, “Ciência, tecnologia e inovação em áreas de interesse da defesa. Revista da Diretoria de Engenharia Aeronáutica”, v. 21, pp. 52-62, Disponível em: <https://www.defesa.gov.br>. Acesso em: dezembro de 2008.

OLIVEIRA, J., 2007. *Methexis: Uma abordagem de apoio à Gestão do Conhecimento para Ambientes de “eScience”*. Tese de D.Sc. COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

PAIVA, L. 2008. Processos de Gerenciamento de Portifólio de Projetos. Disponível em: <http://ogerente.com/stakeholder/2008/09/08/processos-de-gerenciamento-de-portifolio-de-projetos>. Acesso em maio de 2009.

PARKER, K.R., NITSE, P.S., 2006, Competitive Intelligence Gathering. In: *Encyclopedia of knowledge management*, Hershey, PA: Idea Group Reference, pp. 44-50.

PDN, 2002. Política de Defesa Nacional, Ministério da Defesa. Disponível em: <http://www.defesa.gov.br/pdn>. Acesso em: 15 de abril de 2009.

PMBOK, 2004, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. 2004 ed., Pennsylvania, USA, Project Management Institute Inc. In: SILVA, R. T., 2008, PMCE: Um editor ponto a ponto para gerência de projetos, colaboração e compartilhamento de conhecimento, Tese de M.Sc. COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

PRAT, N., 2006. A Hierarchical Model for Knowledge Management. In: *Encyclopedia of knowledge management*, Hershey, PA: Idea Group Reference, pp. 211-220.

PRINCE, C., STEWART, J., 2002, "Corporate universities: an analytical framework", *Journal of Management Development*, v. 21, n. 10, pp. 794-811.

PRAHALAD, C.K., HAMEL, G., 1990. "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, pp. 79-91.

RADEMAKERS, M., 2005, "Corporate universities: driving force of knowledge innovation". *The Journal of Workplace Learning*, v.17, n.1-2, pp. 130-136.

REYCHAV, I., WEISBERG, J., 2006, Human Capital in Knowledge Creation, Management and Utilization. In: *Encyclopedia of knowledge management*, Hershey, PA: Idea Group Reference, pp. 221-229.

RIBIÈRE, V.M., ROMÁN, J.A., 2006, Knowledge Flow. In D. G. Schwartz (Ed.), *Encyclopedia of knowledge management*, Hershey, PA: Idea Group Reference, pp. 336-343.

RODRÍGUEZ-ELIAS, O.M., MARTÍNEZ-GARCÍA, A.I., VIZCAÍNO, A., FAVELA, J., PIATTINI, M., 2008, "A framework to analyze information systems as knowledge flow facilitators", *Information and Software Technology*, v.50, n. 6, pp. 481-498.

SCHWARTZ, D. G., 2006, "Aristotelian View of Knowledge Management". In: *Encyclopedia of knowledge management*, Hershey, PA: Idea Group Reference, pp. 10-16.

SENGE, P.M., 1994, "A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende". São Paulo. Best Seller

SILVA, S. L., 2002, "Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais", *Ci. Inf.*, v. 31, n.2, pp. 142-151.

SILVA, R. T., 2008, *PMCE: Um editor ponto a ponto para gerência de projetos, colaboração e compartilhamento de conhecimento*, Tese de M.Sc. COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

SINGH, S. K., 2008. "Role of leadership in knowledge management: a study", *Journal of Knowledge Management*, v. 12, n. 4, pp. 3-15.

SIVAKUMAR, S. C., 2006, "E-Learning for Knowledge Dissemination", In: *Encyclopedia of knowledge management*, Hershey, PA: Idea Group Reference, pp. 305-310.

SPECTOR, J. M., DAVIDSEN, P. I., 2006, "How can organizational learning be modelled and measured?", *Evaluation and Program Planning*, v. 29, n. 1, pp. 63-69.

STOLLENWERK, M. F. L., 1999, “Gestão do Conhecimento, Inteligência Competitiva e Estratégia Empresarial”, In: *I Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão. Em busca de uma abordagem integrada*. Disponível em: http://abraic.org.br/V2/periodicos_teses/ic_a27.pdf.

STOLLENWERK, M. F. L., 2001, “Gestão do Conhecimento: Conceitos e Modelos”. In: *Inteligência Organizacional e Competitiva*, Brasília, Editora UnB, pp. 143-159.

SUNASSEE, N. N., HAUMANT, V., 2004, “Organisational learning versus the learning organization”, In: *SAICSIT '04: Proceedings of the 2004 annual research conference of the South African institute of computer scientists and information technologists on IT research in developing countries*, South African Institute for Computer Scientists and Information Technologists.

SUNASSEE, N. N., SEWRY, D.A., 2003, “An investigation of knowledge management implementation strategies”, In: *SAICSIT '03: Proceedings of the 2003 annual research conference of the South African institute of computer scientists and information technologists on Enablement through technology*, South African Institute for Computer Scientists and Information Technologists

TAYLOR, S., PATON, R., 2002, “Corporate Universities – Historical Development, Conceptual Analysis and Relations with Public-Sector Higher Education”, The Observatory on Borderless Higher Education, London. In: HOLLAND, P., PYMAN, A., 2006, “Corporate universities: a catalyst for strategic human resource development?”, *Journal of European Industrial Training*, v. 30, n. 1, pp. 19-31.

TIWANA. A., 1999, *The Knowledge Management Toolkit*. Prentice Hall PTR, First Edition.

VAT, K. H., 2006, ‘Knowledge Synthesis Framework’, In: *Encyclopedia of knowledge management*. Hershey, PA: Idea Group Reference, pp. 530-537.

VERGARA, S. C., 2000, “Universidade Corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional”, *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 34, n.5, pp. 181-188, In: SCHONS, C.H.; SCHONS, C., et al., 2008, “Universidade corporativa: Teoria e análise documentária”, *Liinc em Revista*, v. 4, n.1, pp. 104-119.

WALTON, J., 2005, “Would the real corporate university please stand up?”, *Journal of European Industrial Training*, v. 29, n. 1, pp. 7 – 20.

WEBSTER, A.J.; ETZKOWITZ, H., *Academic-industry relations: the second academic revolution?*, In: “A relação universidade empresa no Brasil e o Argumento da Hélice-tripla”, Disponível em: http://www.finep.gov.br/revista_brasileira_inovacao/quarta_edicao/Dagnino.pdf. Acesso em: novembro de 2008.

WHEELER, K. , 1998, “The uses and misuses of the term corporate university”, Disponível em: www.gresources.com/corp_ed/whatcu.htm. Acesso em: janeiro de 2009.

WIIG, K. M. , 2004, *People-focused knowledge management: How Effective Decision Making Leads to Corporate Success*, Elsevier Butterworth-Heinemann., USA. Acesso em: dezembro de 2008.

WITTMANN, C. M., HUNT, D. S., ARNETT, D. B. , 2008, “Explaining alliance success: Competences, resources, relational factors, and resource-advantage theory”. *Industrial Marketing Management*, In Press, Corrected Proof.

XU, D., WANG, H., 2006, “Integration of Knowledge Management and E-Learning”, In: *Encyclopedia of knowledge management*, Hershey, PA: Idea Group Reference, pp. 267-273.

YIN, R. K., 2003, *Applications of case study research*, Thousand Oaks, CA: Sage.

YIN, R. K., 2003a, *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, CA: Sage.

YORDANOVA, K. 2007, “Integration of Knowledge management and E-learning – common features”, In: *ACM International Conference Proceeding Series*.

ZACK, M., 1999, “Developing a knowledge strategy”, *California Management Review*, 41, 125-145 In: CEPEDA-CARRIÓN, G., 2006, “Competitive Advantage of Knowledge Management”. In: *Encyclopedia of knowledge management* , Hershey, PA: Idea Group Reference, pp. 34-43.

ZHANG, L, QIONG; J., PING, L. 2007, “A Conceptual Structure for Organizational Learning and Organizational Performance”, In: *Seventh IEEE International Conference on Advanced Learning Technologies (ICALT 2007)*, pp. 41-42.

ZYNGIER, S., 2006, “Knowledge Management Governance”, In: *Encyclopedia of knowledge management*, Hershey, PA: Idea Group Reference, pp. 373-380.

Anexo I – Avaliação das Universidades Corporativas sob a ótica da integração ensino x pesquisa

Estamos realizando uma pesquisa sobre o panorama das universidades corporativas no cenário nacional. Nosso interesse será, especificamente, avaliar os projetos desenvolvidos entre as organizações e universidades e a integração entre o treinamento e desenvolvimento internos (T&D) e a pesquisa científica provida pelas Universidades.

A pesquisa faz parte de um projeto de dissertação de mestrado cujo problema de pesquisa proposto é:

“Modelo 3M: Um Modelo de Universidade Corporativa para integrar o ensino e a pesquisa na criação do conhecimento organizacional”.

- 1. Qual é o seu nome e cargo na empresa?**

- 2. Em que área da empresa você atua?**

- 3. Sua empresa desenvolve projetos de pesquisa?**

- 4. Sua empresa possui uma Universidade Corporativa?**
() Sim, é denominada “Universidade Corporativa”. A empresa utiliza este termo desde _____
() Sim, mas não chamamos de “Universidade Corporativa”. Motivo: _____
() Não, mas planejamos implantar uma Universidade Corporativa
() Não, não temos Universidade Corporativa

5. Em que fase de desenvolvimento encontra-se sua Universidade Corporativa no momento?

- () Planejamento
- () Concepção
- () Decisão
- () Implantação
- () Operacionalização
- () Descontinuação
- () Evolução e Atualização

6. Qual é o percentual da UC destinadas as seguintes formas de aprendizado?

- % ____ Treinamento formal
- % ____ Aprendizado baseado em experiências práticas (*action-learning*, simulações)
- % ____ Socialização e compartilhamento do conhecimento
- % ____ Pesquisa

7. Além de apoiar o treinamento, as atividades da Universidade Corporativa estão relacionadas a projetos de pesquisa e/ou desenvolvimento internos?

- () Sim, a Universidade Corporativa supre a demanda por treinamento especializado para atender as necessidades dos projetos de pesquisa.
- () Sim, a UC dissemina as atividades relativas aos projetos de pesquisa. Neste caso, a UC mantém os funcionários cientes das principais iniciativas nas áreas de pesquisa.
- () Sim, a UC auxilia na identificação de possíveis parceiros externos (universidades, instituições de ensino e pesquisa, etc..) e colabora com o desenvolvimento de pesquisas aplicadas ao ambiente da organização.
- () Sim, a UC atua como um meio para apoiar o planejamento das necessidades de pesquisa e desenvolvimento e atua ativamente na gestão do conhecimento envolvido nas atividades de pesquisa e desenvolvimento.

- () Sim, a UC atua ativamente na integração do conhecimento externo (proveniente de instituições de ensino e pesquisa e universidades).
- () Não, a UC não está relacionada às atividades de pesquisa. E as demandas por cursos e treinamentos são planejadas para suprir necessidades operacionais.

8. Qual é a relação da Universidade Corporativa com a estratégia empresarial? Qual é o objetivo da Universidade Corporativa?

- () Desenvolvimento e disseminação da estratégia corporativa e manutenção da cultura organizacional
- () Desenvolvimento das competências essenciais à organização e atendimento às demandas por treinamento
- () Suportar os processos de mudança dentro da organização e integrar o conhecimento externo
- () Integração dos processos de treinamento, qualificação e desenvolvimento sob uma mesma iniciativa
- () Reforçar a importância do desenvolvimento do capital intelectual e motivar o aprendizado individual
- () Integrar a pesquisa científica e inovações tecnológicas desenvolvidas internamente às atividades de treinamento e ao aprendizado organizacional
- () Integrar a pesquisa científica e inovações tecnológicas desenvolvidas em projetos em parceria com universidades ou parceiros externos e adquirir o conhecimento externo crítico à organização.

9. Quais são os fatores que influenciam o conteúdo e as atividades da Universidade Corporativa?

- () A estratégia corporativa
- () Os projetos de pesquisa
- () As demandas por cursos específicos aos processos de trabalho
- () As necessidades do público-alvo (empregados, clientes, fornecedores, etc)
- () Comparações com competidores (ex. *benchmarking*)

- () Parcerias externas para obtenção do conhecimento externo
- () As tendências e aspectos da economia e da sociedade
- () As tendências geradas a partir de projetos de pesquisa conduzidos por universidades.

10. Qual é o principal foco da Universidade Corporativa?

- () Foco no treinamento e qualificação
- () Foco nas mudanças culturais e estruturais (Gestão de Mudanças)
- () Foco nas mudanças estratégicas (desenvolvimento dos negócios)
- () Foco na pesquisa e desenvolvimento
- () Foco na obtenção do conhecimento externo e no conhecimento crítico para as atividades da organização.

11. Qual é o nível de atuação e de influência da Universidade Corporativa?

- () em nível individual
- () em nível departamental
- () nas Unidades de negócio
- () em toda a organização
- () em grupos específicos
- () na cadeia de valor da organização e seus relacionamentos externos
- () no apoio às atividades de ensino, pesquisa e desenvolvimento.

12. A missão e o propósito da Universidade Corporativa são de caráter ostensivo, isto é, está acessível e é de conhecimento geral? () sim () não

13. As iniciativas de treinamento e desenvolvimento apoiadas pela UC são de interesse da organização e também contribuem para formação geral dos indivíduos, ? () sim () não

14. Qual é o papel da Universidade Corporativa nos processos estratégicos da organização?

- () Apóia a comunicação dos objetivos e estratégias da alta administração para os funcionários (*top-down*)
- () É um ambiente para troca de conhecimentos de interesse da organização (*diagonal*)
- () É um meio para incentivar as idéias relevantes para a estratégia da organização (*bottom-up*)
- () É um ambiente para troca de conhecimentos de interesse da organização e para aquisição do conhecimento externo a partir de parcerias externas (*diagonal e interorganizacional*)
- () É um ambiente para o desenvolvimento compartilhado das estratégias organizacionais
- () É um ambiente que concentra todas as iniciativas de aprendizado e favorece a integração das diversas formas de conhecimento (interno e externo) em atendimento às estratégias organizacionais.
- () É um ambiente para apoiar a pesquisa e o desenvolvimento e integrar e disseminar o conhecimento científico em favor dos processos de criação do conhecimento e inovação.

15. O que mudou depois da fundação da Universidade Corporativa?

- () Valorização do treinamento e desenvolvimento na organização
- () Valorização do desenvolvimento das competências individuais
- () Valorização da imagem da organização
- () Incentivo à pesquisa científica
- () Expansão das fronteiras de conhecimento da organização
- () Não houve mudanças

16. Qual é o formato dos cursos oferecidos pela UC?

- () treinamento tradicional

- () programa de treinamento individualizado
- () reuniões estratégicas
- () *e-learning*
- () apoio aos processos de gestão do conhecimento
- () *workshops*
- () consultoria interna
- () consultoria externa
- () *mentoring e coaching*
- () cursos e treinamento oferecidos em parceria com universidades

17. Quem são os responsáveis pelo treinamento na UC?

- () Universidades
- () consultores ou instrutores externos
- () consultores ou instrutores internos
- () funcionários ou setor interno à organização

18. A organização possui desenvolve projetos em parceria (convênios ou alianças estratégicas) com universidades ? Se sim, citar qual o envolvimento.

- () Relações pessoais informais (rede de relacionamento entre profissionais, etc.)
- () Relações pessoais formais (aluno de graduação, aluno de pós-graduação, professor, pesquisador, consultor, etc.)
- () Alianças estratégicas para planejamento de projetos
- () Convênios entre a empresa e universidades para desenvolvimento de projetos
- () Convênios entre a empresa e universidades para desenvolvimento de pesquisa científica
- () Convênios entre a empresa e universidades para treinamento
- () Convênios entre a empresa e universidades para treinamento e transferência de tecnologia ou conhecimento relativo à determinado projeto

- () Contratos de prestação de serviços específicos entre a empresa e universidades
- () Convênios ou contratos de prestação de serviços específicos entre a empresa e outras instituições que fazem as interações com universidades
- () Outros

19. Existem ou existiriam barreiras para o compartilhamento e a transferência de conhecimento entre os colaboradores da empresa e os colaboradores externos (neste caso, provenientes de universidades)? Quais?

- () Diferenças culturais
- () Dificuldades de comunicação
- () Dificuldades de relacionamento interpessoal
- () Falta de compromisso dos envolvidos na universidade com o projeto
- () Falta de qualidade nos produtos do projeto
- () Outros
- () NRA

20. Para você ou sua área na empresa, quais são os principais motivadores para a cooperação tecnológica com universidades?

- () Acesso à pesquisa, consultoria e base de conhecimento da universidade
- () Obtenção de conhecimento técnico
- () Acesso à infra-estrutura física da universidade e à *expertise* de seu *staff*
- () Acesso aos estudantes de graduação mais bem preparados
- () Acesso a uma grande variedade de treinamentos de pós-graduação
- () Melhor imagem pública da empresa junto à comunidade
- () Obtenção de serviços de tecnologia não disponíveis por outros meios
- () Acesso às fronteiras da ciência
- () Acesso às pesquisas científicas
- () Terceirização de atividades de P&D

- () Melhoria da qualidade de produtos e processos
- () Carência de recursos
- () Cortes de custos
- () Melhoria de eficiência operacional
- () Outros

21. O que determina a seleção de parcerias externas para a UC?

- () Reputação científica
- () Experiência em projetos relacionados a atividade fim da empresa
- () Experiência em projetos relacionados a outras UC
- () Aspectos culturais
- () Aspectos didáticos e metodológicos
- () Experiência em treinamento e consultoria
- () Referências fornecidas por outras empresas
- () Ampliação do conhecimento e das fronteiras da organização

22. Qual é o diferencial que tornaria a parceria da Universidade Corporativa com universidades tradicionais mais interessante?

- () Descobertas científicas
- () Acesso a pesquisadores
- () Criação de programas de pesquisa direcionados às necessidades da organização
- () Certificações e treinamento formal
- () Utilização de métodos modernos para aprendizado e treinamento (soluções de *e-learning*)
- () Menos burocracia e mais flexibilidade

23. Qual é o diferencial que tornaria o ambiente da Universidade Corporativa mais interessante?

- () Disponibilização de informações sobre descobertas científicas de interesse para a organização

- () Acesso a pesquisadores e especialistas em âmbito interno e externo à organização
- () Criação de programas de pesquisa direcionados às necessidades da organização
- () Certificações e treinamento formal
- () Utilização de métodos modernos para aprendizado e treinamento (soluções de *e-learning*)

24. Como é organizada a cooperação entre as universidades e a UC?

- () A universidades são fornecedoras de conteúdo para aprendizado e treinamento (cursos, palestras, seminários etc)
- () Parcerias com universidades no aprendizado e desenvolvimento (troca de experiências entre alunos e funcionários)
- () Parcerias no desenvolvimento de projetos (as UC fornecem o conhecimento externo e a tecnologia)
- () Parcerias para pesquisa e desenvolvimento.

25. Para você ou sua área na empresa, quais SERIAM os benefícios obtidos pelas universidades no desenvolvimento de projetos em parceria ou no estabelecimento de alianças estratégicas?

- () Atividades de pesquisa científica em ciência básica
- () Atividades de pesquisa científica em pesquisas aplicadas
- () Comercialização dos resultados de suas pesquisas
- () Lançamento e administração de patentes
- () Difusão de conhecimento através de publicações
- () Difusão de conhecimento através de educação e ensino
- () Prestação de serviços de consultoria
- () Administração de incubadoras de tecnologia e de negócios
- () Participação financeira em empresas
- () Ensino de empreendedorismo para os alunos
- () Outros

26. De que forma as TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação) são utilizadas na UC?

- () As atividades da UC são totalmente virtuais (“Universidade Virtual”)
- () A tecnologia é utilizada para disseminar a estratégia empresarial
- () A tecnologia apóia as atividades de treinamento
- () A tecnologia apóia a criação do conteúdo e o material para treinamento
- () As TIC apóiam o *e-learning*
- () As TIC são utilizadas para comunicação e transferência de conhecimento além do treinamento tradicional (fórum, *chat*, comunidades)

27. De que forma a UC se relaciona com a pesquisa científica?

- () Parceiros externos (universidades) transmitem os resultados das pesquisas por meio do ambiente das UC.
- () Projetos de pesquisa são direcionados aos parceiros externos e não possuem relação com as atividades da UC.
- () Projetos de pesquisa são desenvolvidos no ambiente da UC com o conhecimento e *expertise* dos parceiros externos.
- () Projetos de pesquisa são desenvolvidos no ambiente da UC com o conhecimento e *expertise* dos setores pesquisa e desenvolvimento internos.
- () A UC é um ambiente para desenvolvimento de pesquisas e trabalhos científicos e possibilita o intercâmbio entre o conhecimento interno e externo .

28. Quem é o público alvo da Universidade Corporativa?

- () Todos os funcionários
- () Alta administração
- () Lideranças empresarias
- () Novos funcionários
- () Os gerentes
- () Os parceiros externos (fornecedores e consumidores)

() Público externo e sociedade

29. Qual é o critério para participação nas atividades providas pela Universidade Corporativa?

- () Nenhum, os participantes acessam livremente o conteúdo disponível na UC.
- () A alta chefia direciona as atividades dos funcionários no ambiente da UC.
- () Os participantes acessam livremente o conteúdo da UC e utilizam as ferramentas de colaborativas e de comunicação para transferência e aquisição de conhecimento (fórum, *chats*, comunidades)
- () Os participantes acessam livremente o conteúdo da UC para suprir as demandas por treinamento especializado para execução de suas tarefas.
- () Os participantes acessam livremente o conteúdo da UC para obter informações sobre cursos e para obter material de interesse individual.
- () Os participantes acessam livremente o conteúdo da UC para obter informações sobre os projetos de pesquisa desenvolvidos pela organização.

30. Quais são as atividades apoiadas pela Universidade Corporativa?

- () Apóia a estratégia na identificação de demandas e na avaliação do conhecimento crítico para a organização.
- () Apóia a estratégia na identificação das fontes internas de conhecimento: recursos e especialistas no âmbito interno à empresa.
- () Apóia a estratégia na identificação das fontes externas de conhecimento: recursos externos, parceiros e especialistas no âmbito externo à empresa.
- () Apóia a estratégia na criação do conhecimento organizacional, por meio da integração do conhecimento gerado nos projetos aos processos de aprendizado organizacional.
- () Apóia a estratégia na avaliação do grau de compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos envolvidos nos projetos e seu comprometimento com o ambiente de aprendizagem.

- () Apóia a utilização do conhecimento do conhecimento organizacional, por meio da integração do conhecimento gerado nos projetos aos processos de aprendizado organizacional e aos processos de trabalho.
- () Apóia o processo de aprendizagem baseada em contexto, por meio da percepção e do questionamento permanente sobre as inconsistências entre o que foi estabelecido pelas normas e a ação desempenhada.
- () Codifica o conhecimento contido subjetivamente em indivíduos, grupos e organizações e, objetivamente, em sistemas, produtos e processos.
- () Coordena a gestão do conteúdo e gestão de cursos, para codificar e categorizar o conhecimento gerado no desenvolvimento dos projetos e estabelecer sua relação com objetivos de treinamento da organização.