

LINÉIA JOLLEMBECK

**UNIVERSIDADE SOUZA CRUZ VISTA À LUZ DA PROPOSTA DE
JEANNE C. MEISTER
SOUZA CRUZ S.A.**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios 2002

Orientador: Prof. Leszek Celinski, MSc

**CURITIBA
2003**

AGRADECIMENTOS

A DEUS...

... Fonte de toda sabedoria, por ter sido nosso guia e protetor em toda a caminhada desse curso e ter-nos dado forças para atingir e vencer os obstáculos...

À FAMÍLIA...

... Que sempre foi grande fonte de inspiração e força propulsora para vencer todos os desafios da vida...

AOS AMIGOS...

... Muitas foram às vezes que nos deparamos com obstáculos, outras cansaço, desgaste..., porém vocês sempre estavam lá, esperando pacientemente com palavras de motivação e compreensão, enchendo nossa "bola"...

AOS MESTRES...

... Vocês que foram os propulsores desse momento, que buscaram através de palavras e ensinamentos mostrar-nos o caminho e a importância da educação, enfatizando sempre o lado crítico e social, para a construção de uma sociedade mais justa, mais humana e menos excludente...

EPIGRAFE

O homem precisa sentir-se em constante desenvolvimento. Só teremos funcionários ativos se eles se sentirem crescendo a cada dia. Sem eles, não há empresa que vença os desafios da modernidade. Então, não nos resta outro caminho a não ser treinar, treinar e treinar (MARINS, 1999, P.61).

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	vi
LISTA DE SIGLAS	vii
RESUMO	viii
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – SOUZA CRUZ S.A.	2
CAPÍTULO II – HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO	6
CAPÍTULO III – PERÍODOS DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA	9
CAPÍTULO IV – EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS (EJA)	15
4.1 ANDRAGOGIA	22
CAPÍTULO V – UNIVERSIDADES CORPORATIVAS	24
CAPÍTULO VI – MODELO DE UNIVERSIDADE CORPORATIVA - PROPOSTA DE JEANNE C. MEISTER	28
6.1 PROGRAMAS DE APRENDIZAGEM NAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS	32
6.2 UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: OPORTUNIDADE OU AMEAÇA ÀS UNIVERSIDADES TRADICIONAIS	33
6.3 UNIVERSIDADES VIRTUAIS	36
CAPÍTULO VII – UNIVERSIDADE SOUZA CRUZ (USC)	37
7.1 OBJETIVOS DA UNIVERSIDADE SOUZA CRUZ (USC)	37
7.2 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA UNIVERSIDADE SOUZA CRUZ	39
7.3 CENTROS USC	39
7.4 PROGRAMAS E PÚBLICO ALVO	40
CAPÍTULO VIII – TREINAMENTOS PRESENCIAIS	43
CAPÍTULO IX – PERSONAL TRAINING	45
CAPÍTULO X – USCLICK	47
10.1 CAMPANHA DE LANÇAMENTO – JANEIRO 2002	49
10.2 CONCEITOS USCLICK	50
10.2.1 Faculdades	50
10.2.2 PDI - Plano de Desenvolvimento Individual	50
10.2.3 Divisão do PDI	51
10.2.4 Criação do PDI	53
10.2.5 Produtos encontrados na USClick	54
10.2.6 Biblioteca digital	55

10.3 CURRÍCULO USCLICK	55
CAPÍTULO XI – ACOMPANHAMENTO USCLICK	56
11.1 ACOMPANHAMENTO USCLICK	56
11.2 ATENDIMENTO AOS USUÁRIOS	56
11.3 ATUALIZAÇÃO DOS TREINAMENTOS	57
11.4 CONVÊNIOS COM UNIVERSIDADES	57
CAPÍTULO XII – CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
CAPÍTULO XIII – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - Página inicial USClick	47
FIGURA 2 - Produtos utilizados no lançamento da USClick	49
FIGURA 3 - Visão do PDI	51

LISTA DE SIGLAS

EJA: Educação de Jovens e Adultos

LDB: Lei de Diretrizes e Bases

MEC: Ministério da Educação e Cultura

MOBRAL: Movimento Brasileiro de Alfabetização

PDI: Plano de Desenvolvimento Individual

RH: Recursos Humanos

SAF: Serviço de Atendimento ao Funcionário

USC: Universidade Souza Cruz

USClick: Universidade Souza Cruz Virtual

RESUMO

JOLLEMBECK, Linéia. UNIVERSIDADE SOUZA CRUZ VISTA À LUZ DA PROPOSTA DE JEANNE C. MEISTER – SOUZA CRUZ S.A. Essa monografia tem como objetivo realizar um estudo na empresa Souza Cruz S.A., bem como levantar embasamento teórico baseado principalmente nas obras de Jeanne C. Meister sobre Universidades Corporativas. Num ambiente de elevada competição, as empresas buscam se organizar no sentido de acelerar ainda mais o processo de acúmulo e transmissão de conhecimentos fundamentais às suas estratégias empresariais. Uma destas formas é a utilização de modelos organizacionais voltados para o aprendizado e auto-desenvolvimento, visando suprir algumas necessidades fundamentais. Este trabalho demonstra a importância da educação de forma continuada nos ambientes organizacionais, pois a educação profissional está diretamente alinhada às necessidades estratégicas das organizações, bem como ao seu sucesso e, principalmente, a permanência no mercado. Apresenta modelos organizacionais que contemplam mecanismos de aprendizagem, dentre eles as Universidades Corporativas, bem como a descrição do processo de desenvolvimento, implantação e acompanhamento da Universidade Souza Cruz, uma Universidade que foi desenvolvida e implantada tendo como principal foco o auto-desenvolvimento. A Souza Cruz foi uma das empresas pioneiras no Brasil a implantar uma Universidade Corporativa. Rumando ao seu segundo centenário e dando continuidade à longa história de sucesso, a empresa investe não somente em seu crescimento e desenvolvimento, mas sim no desenvolvimento de toda a equipe Souza Cruz.

Palavras-chave: Empresa, investimento, auto-desenvolvimento, crescimento, sucesso.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho foi desenvolvido na área de Recursos Humanos, especificamente na descrição e análise no processo de desenvolvimento, implantação e acompanhamento da Universidade Souza Cruz – na empresa Souza Cruz S.A. – Brasil, bem como um comparativo com recomendações de Jeanne C. Meister, autora de referência no assunto.

Com a busca incessante do conhecimento, o auto-desenvolvimento dos funcionários passou a contribuir com a empresa na busca de seus objetivos específicos e do seu objetivo maior; o sucesso. Porém, os mesmos não devem procurar seu desenvolvimento somente para satisfazer a necessidade da empresa ou para manter seu emprego, acima de tudo, devem estar motivados e conscientes que se desenvolver, ou seja, agregar mais conhecimentos sobre suas áreas afins ou ter a oportunidade de desenvolver-se em áreas aspiracionais, trará como benefício crescimento profissional e principalmente pessoal.

Vindo ao encontro destas necessidades levantadas nas empresas, surgiram as Universidades Corporativas, ainda pouco conhecidas no Brasil tendo como um dos principais objetivos suprir a necessidade e auxiliar seus colaboradores na atualização do conhecimento.

Os conceitos para a realização desta monografia foram coletados através de pesquisa bibliográfica em livros, revistas especializadas, internet e depoimentos de pessoas relacionadas ao tema abordado. Em função da não disponibilidade de bibliografias diversas sobre o tema especificado, esta monografia comprometeu-se em fazer uma análise do livro de Jeanne C. Meister – Educação Corporativa, editado em julho de 1999 nos Estados Unidos, juntamente com contribuições de autores defensores do assunto. Também estão descritos o processo de desenvolvimento, implantação e acompanhamento da Universidade Souza Cruz e, por fim, uma análise comparativa entre o processo recomendado por Jeanne C. Meister e o modelo seguido pela empresa.

CAPÍTULO I – SOUZA CRUZ S.A.

No dia 25 de abril de 1903, num sobrado de três andares na rua Gonçalves Dias, no centro comercial do Rio de Janeiro, foram produzidos os primeiros cigarros Dalila. Começava a funcionar, pelas mãos do jovem imigrante português Albino Souza Cruz, a primeira máquina do Brasil que produzia cigarros já enrolados em papel. Neste dia a Souza Cruz iniciava suas atividades e sua trajetória de sucesso, a qual podemos conferir alguns dos momentos mais marcantes no cronograma a seguir:

1910 - A Souza Cruz compra a imponente Imperial Fábrica de Rapé Paulo Cordeiro, nas matas da Tijuca, e para lá transfere suas instalações. A famosa fábrica Bonfim propicia um grande salto na produção e ocupa papel de destaque durante mais de 80 anos na empresa.

1914 - Buscando aporte de tecnologia e recursos para o crescimento, Albino Souza Cruz transforma a companhia em sociedade anônima, com o controle acionário do grupo internacional da British American Tobacco (BAT).

1918 - Com a construção da primeira usina de processamento de fumo do país, em Santa Cruz do Sul (RS), a Souza Cruz passa a atuar diretamente nas regiões produtoras de fumo e no beneficiamento da sua matéria-prima, em um pioneiro sistema integrado com os agricultores.

1920 - Para introduzir o fumo Virginia no Brasil, o agrônomo americano Joseph Thore percorre a cavalo centenas de lavouras no Rio Grande do Sul, iniciando o que se tornaria o amplo programa de assistência e orientação ao agricultor da Souza Cruz.

1927 - A Souza Cruz inaugura suas primeiras fábricas fora do Rio de Janeiro, em São Paulo e Salvador. Nos anos seguintes, inicia a produção em Porto Alegre (1928) e Recife (1930).

Uma grande novidade dos anos 20 foi o lançamento, pela Souza Cruz, da embalagem de cigarros com papel aluminizado, na marca Odalisca.

1931 - Um dos maiores sucessos da Souza Cruz, o cigarro Hollywood, chega ao mercado e se torna uma das marcas preferidas dos consumidores, evoluindo durante mais de setenta anos de permanência contínua no mercado.

1935 - Outra marca histórica da companhia, Continental, foi lançada neste ano e se tornou um sucesso tamanho que, em 1959, em um fato inédito, apenas as vendas do Continental representavam 63% das vendas da companhia.

1951 - É inaugurado, na fábrica Bonfim, no Rio de Janeiro, o pioneiro Serviço Médico da companhia. Além do ambulatório, um dos mais modernos do país, para atender aos dois mil funcionários, o serviço também contava com uma creche com nutricionistas e enfermeiras.

1960 - Em mais uma inovação pioneira, a Souza Cruz lança no país o primeiro cigarro com filtro, com a marca Minister.

1964 - O lançamento de Carlton tem o diferencial de ser a primeira marca de filtro branco em embalagem de caixa, iniciando um novo segmento no mercado.

1969 - A Souza Cruz inicia seu programa de exportação de fumo, em uma modesta partida de 25 toneladas para a Inglaterra, que se tornaria um importante ramo de negócios da companhia, superando as 100 mil toneladas, no seu centenário.

1974 - Para atuar em agrotecnologia, tecnologia de produto e processo e desenvolvimento de produtos é inaugurado, no Rio de Janeiro, o moderno Centro de Pesquisas e Desenvolvimento da Souza Cruz, núcleo de excelência em tecnologia e geração de inovações.

1978 - Começa a operar a fábrica Uberlândia, em Minas Gerais. Com capacidade de produção de 60 bilhões de cigarros por ano, a unidade se torna a maior da América Latina, no seu segmento.

1979 - Novamente trazendo para o Brasil as mais avançadas tendências do mercado mundial, a Souza Cruz lança Advance, o primeiro cigarro com baixos teores do país.

1980 - Criado o programa Clube da Árvore, um programa de educação ambiental que, depois de 20 anos, abrange 1.800 escolas e entidades e envolve mais de três mil professores e 70 mil alunos.

1984 - É lançada a marca Free que, em apenas 5 meses torna-se líder no segmento, um recorde no setor. No ano seguinte, em uma estratégia inovadora, a Souza Cruz patrocina o primeiro Free Jazz, numa consistente ação de marketing cultural que se prolongou até o século 21.

1987 - Para garantir uma qualidade e uma eficiência cada vez maior na produção de fumo, é inaugurado em Brusque, Santa Catarina, o primeiro armazém refrigerado para a estocagem do produto.

Ligado ao Centro de Pesquisas e Desenvolvimento, é inaugurado o Centro de Melhoramento de Fumo, na cidade de Rio Negro (PR) que desenvolve novas variedades de plantas de fumo, melhorando a qualidade, produtividade e a resistência a doenças.

1992 - Em uma inovação na sua logística, a Souza Cruz inaugura, no Rio de Janeiro, a primeira Central Integrada de Distribuição.

1996 - É inaugurado a CID São Paulo, o maior e mais moderno centro de distribuição de cigarros da América Latina.

1993 - Lançado para ocupar o espaço de um produto popular, mas com valor de marca, em três meses Derby assume a posição de líder de mercado, mantendo-se até hoje.

1996 - É inaugurado em Santa Cruz do Sul (RS), o maior e mais moderno complexo de beneficiamento de fumo do mundo, com capacidade de produção de 120 mil toneladas por ano.

1998 - Inicia-se a operação da Brascuba, joint venture da Souza Cruz com o governo de Cuba para a produção de cigarros no país do Caribe.

2000 - Em 31 de julho de 2000 é inaugurado o Instituto Souza Cruz - uma iniciativa para aprimorar a qualidade das práticas sociais da Empresa, tendo a educação como foco e profissionalizando sua atuação de empresa cidadã.

2001 - A Souza Cruz torna-se a primeira empresa no mundo a efetivar a certificação integrada e simultânea em diversas unidades, nas áreas de qualidade (ISO 9001:2000), meio-ambiente (ISO 14001:1996), segurança e saúde ocupacional (OHSAS 18001:1999). O processo iniciou-se na área de processamento de fumo e, em 2002, expandiu-se para a atividade de fabricação de cigarros. Também neste ano, a Souza Cruz inaugurou a sua Universidade Corporativa, a Universidade Souza Cruz (USC).

2002 - Mesmo sem apoio da propaganda, cuja proibição teve lei sancionada em dezembro de 2000, a Souza Cruz fez dois lançamentos diferenciados: Romeo y Julieta, o primeiro cigarro de fumo negro cubano da associação com a Brascuba e a nova tecnologia de Kent.

2003 - Em comemoração ao primeiro centenário da Souza Cruz, no dia 25 de abril de 2003, em Cachoeirinha (RS) é inaugurada uma das maiores e mais modernas unidades produtoras de cigarros do mundo, com uma capacidade de 45 bilhões de cigarros no ano. Resultado de um investimento superior a R\$ 500 milhões até 2005, a fábrica é um novo marco na concepção ambiental e operacional deste tipo de planta industrial.

Futuro - A Souza Cruz tem uma história de sucesso que evoluiu junto com o Brasil. Cada passo e cada conquista alcançada pela empresa reforçam o seu compromisso com a sociedade e são o reflexo de sua visão e crença no futuro. Rumo ao segundo centenário, a aposta no progresso da Souza Cruz segue inalterada, garantindo a força desta empresa que é um dos cinco maiores grupos privados do país.

CAPÍTULO II – HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO

A História da Educação Brasileira não é uma História difícil de ser estudada e compreendida. Ela evolui em rupturas marcantes e fáceis de serem observadas. A primeira grande ruptura travou-se com a chegada mesmo dos portugueses ao território do Novo Mundo. Não podemos deixar de reconhecer que os portugueses trouxeram um padrão de educação próprio da Europa, o que não quer dizer que as populações, que por aqui viviam, já não possuíam características próprias de se fazer educação. E convém ressaltar que a educação que se praticava entre as populações indígenas não tinha as marcas repressivas do modelo educacional europeu.

Quando os jesuítas chegaram por aqui eles não trouxeram somente a moral, os costumes e a religiosidade européia; trouxeram também os métodos pedagógicos. Este método funcionou absoluto durante 210 anos, de 1549 a 1759, quando uma nova ruptura marca a História da Educação no Brasil: a expulsão dos jesuítas por Marquês de Pombal. Se existia alguma coisa muito bem estruturada em termos de educação o que se viu a seguir foi o mais absoluto caos. Tentou-se as aulas régias, o subsídio literário, mas o caos continuou até que a Família Real, fugindo de Napoleão na Europa, resolve transferir o Reino para o Novo Mundo.

Na verdade não se conseguiu implantar um sistema educacional nas terras brasileiras, mas a vinda da Família Real permitiu uma nova ruptura com a situação anterior. Para preparar terreno para sua estadia no Brasil, D. João VI abriu Academias Militares, Escolas de Direito e Medicina, a Biblioteca Real, o Jardim Botânico e, sua iniciativa mais marcante em termos de mudança, a Imprensa Régia. Segundo alguns autores o Brasil foi finalmente "descoberto" e a nossa História passou a ter uma complexidade maior.

A educação, no entanto, continuou a ter uma importância secundária. Basta ver que enquanto nas colônias espanholas já existiam muitas universidades, sendo que em 1538 já existia a Universidade de São Domingos e em 1551 a do

México e a de Lima, a nossa primeira Universidade só surgiu em 1934, em São Paulo.

Por todo o Império, incluindo D. João VI, D. Pedro I e D. Pedro II, pouco se fez pela educação brasileira e muitos reclamavam de sua má qualidade. Com a Proclamação da República tentou-se várias reformas que pudessem dar uma nova guinada, mas se observarmos bem, a educação brasileira não sofreu um processo de evolução que pudesse ser considerado marcante ou significativo em termos de modelo.

Com a redemocratização a partir de 1985, ganha corpo um movimento de discussão educacional que já existia nos últimos anos da ditadura militar, de uma forma mais tímida e reprimida. Sem nenhuma modificação na legislação no que diz respeito às questões curriculares, a introdução de textos ligados a um pensamento mais social no meio educacional introduziu mudanças neste meio. Se não houve uma imediata transformação da prática educacional, houve pelo menos o despertar de uma discussão aberta sobre uma linha de pensamento que antes, por ser reprimida, só podia ser feita na clandestinidade.

Até os dias de hoje muito tem se mexido no planejamento educacional, mas a educação continua a ter as mesmas características impostas em todos os países do mundo, que é a de manter o "*status quo*" para aqueles que freqüentam os bancos escolares, sendo que a política educacional surge à medida que a sociedade se complexifica e organiza um processo de educação formal. "Ela é um dos instrumentos para se projetar a formação dos tipos de pessoas que a sociedade necessita" (MARTINS, 1994, p.9). Isso significa que toda política educacional é carregada de intenções, que devem ser captadas para que se identifique a direção em que a sociedade quer avançar. A política educacional de um país pode excluir ou incluir valores, favorecer a inclusão ou a exclusão de determinados segmentos sociais, favorecer a emancipação ou o conformismo, edificar a democracia ou o totalitarismo. Isso nos dá outra dimensão importante da política educacional que é a dimensão de poder, pois "as políticas públicas de educação deve traduzir sonhos em projetos, expectativas em resultados. Sua

execução depende da ação estatal, mas também da participação ativa da sociedade civil, que precisa estar atenta desde a sua concepção até a avaliação de resultados. Portanto, elas ultrapassam e muito o espaço da escola” (*in* Módulo III, tema 01, 2001, p.294).

A Educação Brasileira tem um princípio, meio e fim bem demarcado e facilmente observável. Veremos na seqüência os períodos da educação brasileira cuja divisão foi baseada nos períodos que podem ser considerados como os mais marcantes e os que sofreram as rupturas mais concretas na nossa educação.

CAPÍTULO III – PERÍODOS DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA

PERÍODO JESUÍTICO (1549 – 1759)

No Brasil os jesuítas se dedicaram à pregação da fé católica e ao trabalho educativo. Perceberam que não seria possível converter os índios à fé católica sem que soubessem ler e escrever.

Os jesuítas permaneceram como mentores da educação brasileira durante duzentos e dez anos, até 1759, quando foram expulsos de todas as colônias portuguesas. A educação brasileira, com isso, vivenciou uma grande ruptura histórica num processo já implantado e consolidado como modelo educacional.

PERÍODO POMBALINO (1760 – 1807)

Os jesuítas levaram com eles também a organização monolítica baseada no *Ratio Studiorum*. Pouca coisa restou de prática educativa no Brasil.

Portugal logo percebeu que a educação no Brasil estava estagnada e era preciso oferecer uma solução. Para isso instituiu o "subsídio literário" para manutenção dos ensinos primário e médio. Criado em 1772 era uma taxa ou um imposto, que incidia sobre a carne verde, o vinho, o vinagre e a aguardente.

Os professores eram geralmente mal preparados para a função, já que eram improvisados e mal pagos. Eram nomeados por indicação ou sob concordância de bispos e se tornavam "proprietários" vitalícios de suas aulas régias.

PERÍODO JOANINO (1808 – 1821)

Em 1808 foi fundada uma escola de educação, onde se ensinavam as línguas portuguesa e francesa, Retórica, Aritmética, Desenho e Pintura. Também foi criada a Academia da Marinha, no Rio de Janeiro. São criados cursos de cirurgia no Rio de Janeiro e na Bahia.

Em 1820 o povo português mostra-se descontente com a demora do retorno da Família Real e inicia a Revolução Constitucionalista.

PERÍODO IMPERIAL (1822 – 1888)

Em 1823, na tentativa de se suprir a falta de professores institui-se o Método Lancaster, ou do "ensino mútuo", onde um aluno treinado (decurião) ensina um grupo de dez alunos (decúria) sob a rígida vigilância de um inspetor.

Em 1834 o Ato Adicional à Constituição dispõe que as províncias passariam a ser responsáveis pela administração do ensino primário e secundário.

Até a Proclamação da República, em 1889 praticamente nada se fez de concreto pela educação brasileira.

PERÍODO DA PRIMEIRA REPÚBLICA (1889-1929)

A República proclamada adota o modelo político americano baseado no sistema presidencialista. Na organização escolar percebe-se influência da filosofia positivista.

É importante saber que o percentual de analfabetos no ano de 1900, segundo o Anuário Estatístico do Brasil, do Instituto Nacional de Estatística, era de 75%.

O clima desta década propiciou a tomada do poder por Getúlio Vargas, candidato derrotado nas eleições por Julio Prestes, em 1930.

A característica tipicamente agrária do país e as correlações de forças políticas sofreriam mudanças nos anos seguintes o que trouxe repercussões na organização escolar brasileira.

PERÍODO DA SEGUNDA REPÚBLICA (1930 – 1936)

A década de 1920 foi marcada pelo confronto de idéias entre correntes divergentes influenciadas pelos movimentos europeus, culminou com a crise econômica mundial de 1929.

Em 1930 é criado o Ministério da Educação e Saúde, órgão importantíssimo para o planejamento educacional em âmbito nacional, que contribuiu para acelerar os movimentos de reforma educacional nos estados e no país. Devido ao clima de conflito aberto, em 1932 é publicado o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova que defendeu: “a educação obrigatória, pública, gratuita e leiga como um dever do Estado a ser implantada em um programa de âmbito nacional. Critica o sistema atual, que destina uma escola para os ricos e outra para os pobres, reivindicando a escola básica única” (ARANHA, 2000, p.198).

A nova realidade brasileira passou a exigir uma mão-de-obra especializada e para tal era preciso investir na educação.

O Governo Provisório foi marcado por uma série de instabilidades, principalmente para exigir uma nova Constituição para o país.

Em 1934 a nova Constituição (a segunda da República) dispõe, pela primeira vez, que a educação é direito de todos, devendo ser ministrada pela família e pelos Poderes Públicos.

PERÍODO DO ESTADO NOVO (1937 – 1945)

A Nova Constituição de 1937 marca uma distinção entre o trabalho intelectual, para as classes mais favorecidas, e o trabalho manual, enfatizando o ensino profissional para as classes mais desfavorecidas.

O ensino ficou composto, neste período, por cinco anos de curso primário, quatro de curso ginásial e três de colegial, podendo ser na modalidade clássico ou científico. O ensino colegial perdeu o seu caráter propedêutico, de preparatório para o ensino superior, e passou a preocupar-se mais com a formação geral.

“Apesar desta divisão do ensino secundário, entre clássico e científico, a predominância recaiu sobre o científico, reunindo cerca de 90% dos alunos do colegial” (Piletti, 1996, p.90).

PERÍODO DA NOVA REPÚBLICA (1946 – 1963)

O fim do Estado Novo consubstanciou-se na adoção de uma nova Constituição de cunho liberal e democrático. Esta nova Constituição, na área da Educação, determina a obrigatoriedade de se cumprir o ensino primário e dá competência à União para legislar sobre diretrizes e bases da educação nacional. Além disso, a nova Constituição fez voltar o preceito de que a educação é direito de todos.

Em 1948 foi elaborado o primeiro anteprojeto da LDB pelo Ministro da Educação Clemente Mariani que, após 13 anos de discussões, resultou na lei 4.024/61, a primeira que estabelece em todos os níveis de ensino, as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

Em 1964, instaurada a Ditadura Militar, que foi caracterizada pelo regime da força e do arbítrio, a educação sofreu reflexos desastrosos. A tendência tecnicista em educação resultado da tentativa de aplicar na escola o modelo empresarial que se baseava na “racionalização” própria do sistema. Um dos objetivos era adequação da educação às exigências da sociedade industrial e tecnológica. Para implantar esse projeto de educação proposto, o governo militar não revoga a LDB/61, mas introduz alterações e faz atualizações, através de reformas.

PERÍODO DO REGIME MILITAR (1964 – 1985)

Alguma coisa acontecia na educação brasileira. Pensava-se em erradicar definitivamente o analfabetismo através de um programa nacional, levando-se em conta as diferenças sociais, econômicas e culturais de cada região.

Foi no período mais cruel da ditadura militar, onde qualquer expressão popular contrária aos interesses do governo era abafada, muitas vezes pela violência física, que é instituída a Lei 4.024, a lei “que já nasceu velha”, que permitiu a discussão em torno dos problemas educacionais e, ao revelar as claras intenções de democratizar a educação nacional, acabando por favorecer mais a expansão da escola privada do que o aprimoramento da escola pública.

Em 1968, a Lei 5.540/68 extingue a cátedra, unifica o vestibular, aglutina as faculdades em universidades, institui o curso básico para suprir deficiências do 2º grau, estabelece cursos de curta e longa duração, desenvolve programas de pós-graduação, permite a matrícula por disciplina - sistema de créditos. Essas mudanças ocorreram no ensino universitário.

Em 1971, a Lei 5.692/71, sofre a influência de organismos internacionais (acordo MEC-USAID). A referida lei teve seu texto elaborado em gabinete fechado e sua formulação foi aprovada em pouco mais de um mês pelo Legislativo. A reforma foi um fracasso para a educação brasileira, pois o ensino foi reformulado, mas a reforma não acabou sendo implementada como estava no papel.

A ditadura militar se desfez por si só. Tamanha era a pressão popular, de vários setores da sociedade, que o processo de abertura política tornou-se inevitável.

PERÍODO DA ABERTURA POLÍTICA (1986-2003)

Com o fim do Regime Militar, a eleição indireta de Tancredo Neves, seu falecimento e a posse de José Sarney, pensou-se que poderíamos novamente discutir questões sobre educação de uma forma democrática e aberta. A discussão sobre as questões educacionais já havia perdido o seu sentido pedagógico e assumido um caráter político. Com a promulgação da Constituição de 1988, as discussões dirigiram-se a novas políticas educacionais, culminando, na nova LDB 9.394/96.

Neste período, do fim do Regime Militar aos dias de hoje, a fase politicamente marcante na educação, foi o trabalho do Ministro Paulo Renato de Souza à frente do Ministério da Educação. Logo no início de sua gestão, através de uma Medida Provisória extinguiu o Conselho Federal de Educação e criou o Conselho Nacional de Educação, vinculado ao Ministério da Educação e Cultura. Esta mudança tornou o Conselho menos burocrático e mais político.

O Brasil vem enfrentando nos últimos anos um grave problema na educação brasileira: a evasão escolar. Com o pleno desenvolvimento do educando, sua capacitação para o exercício da cidadania e à qualificação para o trabalho, sendo que a igualdade de condições para o acesso e a permanência na escola estão vinculados às práticas sociais e pedagógicas onde "...uma pedagogia voltada para a modernidade, é pensar no amanhã, numa perspectiva moderna e própria de desenvolvimento, numa educação capaz de manejar e produzir conhecimento, fator principal das mudanças que se impõem nesta antevéspera do século XXI. E desta forma seremos contemporâneos do futuro, construtores e participantes da reconstrução do mundo" (MORAES, 1993, p.74).

Com a evasão escolar das crianças e a necessidade de um povo alfabetizado foram criados Centros de Educação de Jovens e Adultos, onde os mesmos podem concluir o ensino fundamental e ainda cursar o Segundo Grau.

CAPÍTULO IV – EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS (EJA)

Como podemos verificar no Capítulo anterior, o Brasil passou por vários períodos marcantes na educação, muitos destes sendo decisivos e direcionando a educação atual do país.

A Educação de Jovens e Adultos (EJA) também teve sua trajetória histórica.

A Educação de adultos começou a delimitar seu lugar na história da Educação no Brasil a partir da década de 30. Neste período a sociedade brasileira passava por grandes transformações. A oferta de ensino gratuito estendia-se consideravelmente, o governo federal traçava diretrizes educacionais determinando as responsabilidades dos estados e municípios.

A Educação de Jovens e Adultos no Brasil divide-se em 3 períodos:

1. De 1946 a 1958 - Foram realizadas grandes campanhas nacionais de iniciativa oficial, chamadas de "cruzadas", sobretudo, para "erradicar o analfabetismo", entendido como uma chaga, uma doença.

2. De 1958 a 1964 - Em 1958 foi realizado o 2º Congresso Nacional de Educação de Jovens e Adultos, que contou com a participação de Paulo Freire. Partiu a idéia de um programa permanente de enfrentamento do problema da alfabetização: O Plano Nacional de Alfabetização de Adultos dirigido por Paulo Freire, que foi interrompido pelo golpe militar.

3. No terceiro período o governo passou a controlar as iniciativas com o lançamento do MOBREAL de caráter assistencialista e conservador até a década de 80.

A Lei 5692/71, apresentou uma concepção de EJA com caráter tecnicista, "alentada pelos "sucessos" do milagre econômico que florescia, à custa dos direitos humanos, da exclusão... Havia que se fazer, do jovem e do adulto não escolarizados, trabalhadores qualificados pelo uso da leitura, da escrita e do cálculo, conformando o novo conceito de alfabetizado. Havia que fazê-los

produtivos, capazes de valorizar suas potencialidades pela educação, tornarem-se um capital necessário e engajado no sistema capitalista. Para os que conseguiam vencer as barreiras de serem trabalhadores e estudantes em seu tempo não apropriado pelo capital, o modelo acenava com a “ascensão social” e atribuía, aos que não conseguiam, “a culpa” pelo próprio fracasso” (PAIVA, 1997, p.95).

Deste modo, negava-se a história e o saber social do trabalhador e valorizava-se o conhecimento escolar que se transferia intacto do ensino regular para o supletivo – com a função de suprimento, suplência, qualificação e aprendizagem.

Em 1985, o MOBREAL é substituído pela Fundação Educar, não como executora de ações, mas como apoio técnico e financeiro para entidades governamentais, civis e empresas a ela conveniadas. A Fundação Educar é extinta em 1990, criando-se um vácuo com relação às políticas, recursos materiais, didáticos e pesquisa sobre EJA.

Em 1989, com a finalidade de preparar o ano Internacional de Alfabetização, foi criado no Brasil a Comissão Nacional de Alfabetização de Ensino, coordenada por Paulo Freire. Ainda existe, com o objetivo de elaborar diretrizes para a formulação de políticas de alfabetização gerando, a partir daí, o que a LDB 9394/96 regulariza como EJA.

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9394/96) Art. 37, Seção 5. “A Educação de Jovens e Adultos será destinada àqueles que não tiveram acesso ou continuidade de estudos no Ensino Fundamental e Médio na idade própria” (FREIRE, *apud* PAIVA, 1997).

O sistema público viabilizará e estimulará o acesso e permanência do trabalhador na escola, com os níveis de justificativa que se relacionam à realidade educacional da população que apresenta numeroso contingente de jovens e adultos analfabetos ou com baixa escolaridade, e tem como princípio fundamental à defesa de um ensino de qualidade que assegure aos jovens e adultos, elementos para a realização da plena cidadania.

Porém o conceito de EJA muitas vezes confunde-se com o de Ensino Noturno. Trata-se de uma associação equivocada uma vez que a EJA não se define pelo turno em que é oferecida, mas muito mais pelas características e especificidades dos sujeitos aos quais ela se destina e que se tem hoje na LDB garantido que, não é a “educação de nossos sonhos, mas a que resultou de um embate concreto das forças sociais organizadas. Mesmo não trazendo a concepção de jovens e adultos que se desejava, pelo caráter restrito de educação que propõe, pode-se ampliar a leitura texto legal e encontrar nele passagens por onde se trilhem caminhos mais permanentes para a educação de um segmento afastado das virtualidades do saber, ler e escrever, com autonomia no mundo contemporâneo (PAIVA, 1997, p.90)”.

A Educação de Jovens e Adultos refere-se não apenas a uma questão etária, mas, sobretudo de especificidade cultural, ou seja, embora se defina um recorte cronológico, os jovens e adultos aos quais dirigem-se às ações educativas deste campo educacional não são quaisquer jovens e adultos, mas uma determinada parcela da população sendo necessário se pensar numa concepção de ensino-aprendizagem para EJA que venha atender as necessidades e apropriação do conhecimento, garantindo a interação destes sujeitos na sociedade letrada.

A Educação de Jovens e Adultos é uma modalidade específica da Educação Básica que se propõe a atender um público ao qual não tiveram oportunidade ou foram excluídos da educação regular, ocultando-se na maioria das vezes “... as questões mais graves colocadas no fracasso da escola básica e no injusto sistema social que empurra também os menores para o mercado de trabalho, na luta pela sobrevivência das famílias (PAIVA, 1997, p.97), sendo que os mesmos possuem o “direito e, não apenas a idéia de resgate da oportunidade perdida, na lógica do senso comum, por lógica própria. Não mais o argumento de suprir a escolaridade não obtida como definia a função suplência, mas a que traz a concepção de que para atender não há idade, e que a todos devem ser assegurados direitos iguais” (PAIVA, 1997, p.98).

A educação proporciona um espaço de luta e de confronto entre as relações, e a instituição escolar deve aportar forças na formação de indivíduos segundo os cânones que se articulam com as transformações sociais, levando o indivíduo a apropriar-se dos conhecimentos socialmente indispensáveis, determinados pelas práticas transformadoras. Diante disso, tem que se considerar a preparação do indivíduo, onde para enfrentar desafios que precisam da leitura e da escrita, passam a ser uma exigência da sociedade contemporânea e não se apropriar dessa exigência é motivo de exclusão social.

No entanto, a educação formal para jovens e adultos no País tem uma trajetória histórica que demonstra como a escola se organizou para atender aqueles que não tiveram acesso à escola por diversos fatores, tais como, trabalhar para auxiliar à família, reprovação/evasão, exclusão/rótulos, etc., e esta "exclusão" do sistema escolar já os põem à margem social quanto ao mercado competitivo, à universidade, etc. HADDAD (1985, p.22) coloca que "(...) nosso país aprendeu a conviver com a desigualdade educacional entre as elites e o povo (...)", bem como, era muito difícil desenvolver um sistema de educação popular, dentro de um contexto econômico que mantinha o trabalho escravo, e sobre isso, (Paiva *apud* WIENHAGE, 2000, p.7) coloca que:

"O sistema educativo não mantinha nenhuma relação com a formação de quadros profissionais para as atividades econômicas. A mão-de-obra necessária à indústria extrativa, ao cultivo extensivo de cana-de-açúcar, à criação de gado, e à mineração, não parecia exigir qualquer preparo profissional específico e nem sequer o domínio das técnicas de leitura e escrita".

Hoje, a sociedade moderna exige um ser pensante que sabe interpretar a realidade, expressar-se verbalmente, manejar conceitos e dominar o conhecimento e se a todo momento o trabalhador está sendo bombardeado por descobertas e transformações, é de se esperar que se exija um profissional criativo, capaz de romper padrões antigos e adentrar novos caminhos.

Então, o indivíduo que participa no mundo do trabalho e quer ampliar seu modo de pensar, agir e atuar no cotidiano, onde os desafios são cada vez mais

constantes e onde o trabalhador é checado a todo instante com as mudanças irreversíveis que se processam no mundo globalizado, deve ser criativo e irreverente, assumir a função de construtor do seu destino, preocupado e consciente com o seu papel social.

Assim, o ingresso, a permanência e/ou o retorno para uma nova oportunidade nos bancos escolares, faz-se necessário porque "não existe mais espaço para a ineficácia: somente permanece no jogo da vida aquele que souber jogá-lo" (SAMPAIO, 1998, p.16), tendo em vista a globalização da economia e a falha esta preparação limita em muito o processo de formação total do indivíduo, a sua capacitação social, cultural, política, econômica, etc. "Recicle-se. Pergunte. Olhe de perto. Leia. Informe-se. Estude tudo aquilo que puder contribuir para seu objetivo" (SAMPAIO, 1998, p.37) e, além disso, LEON enfatiza que: "A tomada de consciência de certas exigências da vida profissional e a necessidade de assumir novos papéis familiares ou sociais podem produzir, em qualquer idade, motivações relativas à instrução e à cultura" (1977, p.25).

Sendo assim, o indivíduo, o espaço, o material e a metodologia devem propiciar, nas mais diversas situações, o desenvolvimento da autonomia e independência do mesmo. Porém, autonomia não é um privilégio, mas sim, uma conquista. No entanto, é impossível falar em autonomia sem a contrapartida - responsabilidade (deveres) / respeito (direitos).

Durante toda a sua vida, o indivíduo traça metas e almeja alcançá-las e para que isso aconteça há que se viabilizar as condições. Com a oportunidade viabilizada de galgar os degraus para a superação dos obstáculos, o indivíduo assumirá sua parcela de responsabilidade individual e/ou coletiva, comprometendo-se a expor suas próprias idéias e com isso, vai construindo uma idéia significativa de direitos e deveres sempre que possa estar dentro de um ambiente favorável de aprendizagem. "Criar condições para que as pessoas que se julgam sem poder de decisão ou de concretização de algo se tornem capazes de assumir-se como pessoas que podem fazer coisas desde que adquiram competência para isso" (SAMPAIO, 1998, p.39).

Segundo SAMPAIO (1998, p.47) "Autonomia é a capacidade de se governar por si mesmo. Envolve todos os aspectos razoáveis da vida de uma pessoa, e deveria ser cultivada desde que nascemos". Portanto, o exercício da cidadania e o compromisso com a sociedade exigem que a escola exerça sua verdadeira função, qual seja, a de transmitir o conhecimento científico, partindo do que o indivíduo já sabe, ampliando e estimulando o que desafie a construção de novos conhecimentos. Assim, o educador é o mediador que vai levar o aluno a desenvolver bom senso em seu senso crítico, isto é, informar-se, refletir, questionar, criticar e dialogar, levando-o a um conhecimento intelectual adequado com sua realidade.

Diante disso, a escola objetiva oferece condições e meios para que o aluno possa ser sujeito do processo e não simplesmente um ser passivo ou um objeto de ajustamento, podendo, também, concluir que é possuidor de inteligência, e com isso, superar qualquer obstáculo durante toda a sua vida. "O importante é você ter consciência daquilo que pretende conseguir, independente dos valores envolvidos: se você almeja algo, deve formular uma estratégia para obter o que deseja" (SAMPAIO, 1998, p.74).

A metodologia para se garantir a efetivação dessa prática, pressupõe a articulação entre a teoria e a prática, respeitando-se o conhecimento trazido pelo aluno, bem como a sua prática, independente de sua faixa etária, e estes são relacionadas pelo educador com os conteúdos repassados.

VEIGA (1991, p.154) a esse respeito afirma que:

"É através da produção do conhecimento que melhor se favorece o crescimento da consciência crítica e não pela tentativa de passar, unicamente com a palavra, a crítica aos outros. Produzir conhecimentos significa colocar os sujeitos da aprendizagem numa perspectiva de indagação que o leve ao estudo e à reflexão e estes podem tornar possíveis, de forma coletiva, a construção do conhecimento sobre a própria realidade (...) somente quando o professor se sentir sujeito da história, consciente de sua prática, capaz de estabelecer relações entre as suas e as demais condições sociais, é que poderá agir em direção a modificação das relações pedagógicas e sociais".

No entanto, hoje se percebe a preocupação e interesse pelos conhecimentos que o aluno traz ao ingressar, permanecer e/ou retornar à escola, bem como, têm-se, também, a consciência de que a escola não é o único espaço que proporciona experiências de aprendizagem e a educação de jovens e adultos não é diferente, pois é movida pelas necessidades e motivações diversas. Então, a relação pedagógica consiste, no provimento das condições em que educadores e alunos possam colaborar para fazer progredir essas trocas, ou seja, o aluno participa com sua experiência, na busca de novos conhecimentos, e o educador mediador conduzirá o aluno para uma participação ativa mediante experimentação, o estímulo à dúvida, dialogando, questionando e estimulando o desenvolvimento do raciocínio lógico, sistêmico e científico. Portanto, a aprendizagem se faz de forma contínua, cumulativa e evolutiva em direção ao objetivo proposto e o processo avaliativo realizar-se-á no decorrer do processo de aprendizagem.

Sendo assim, hoje não basta "saber fazer", pois tendo em vistas transformações que estão ocorrendo em todos os níveis, o grande desafio está em que a escola forme o indivíduo num ser humano integral e que este continue em busca de sua autonomia. Assmann (*apud* WIENHAGE, 2000, p.72) enfatiza que "a exclusão e a inclusão na sociedade atual passou a depender, como jamais acontecera, da persistência em aprender a aprender".

ABRANCHES et al. (2000, p.126) enfatizam que:

"A mente do nosso milênio integra intuição, motivação, empatia, diversidade e conhecimento, que é igual a criatividade, e esta é indispensável para o processo da realização humana, na proporção em que propicia a capacidade de dar a volta por cima nas dificuldades quase insuperáveis, nas situações que ameaçam o horizonte da esperança".

Assim, pode-se constatar que cada crise que o indivíduo tem, é motivação para trabalhar com maior afinco e criatividade, com garra para não afundar, lembrando sempre que temos um caminho a percorrer e a educação pode nos ajudar a trilhá-lo.

4.1 ANDRAGOGIA

Andragogia é a arte e ciência de auxiliar os adultos no aprendizado, primeiramente implementados por Malcom Knowles em 1968, é uma estrutura conceptual útil na organização do modo pelo qual vemos o aprendizado no ambiente de trabalho. Não que se diga que não existam determinadas situações onde modelos pedagógicos são mais apropriados.

Em geral, entretanto, encontramos elementos desta teoria de ensino tão práticos como um guia a projetar experiências de ensino verdadeiramente efetivas para os adultos, onde os mesmos "... não são discriminados no trabalho e na cidadania só por serem iletrados ou não dominarem os saberes escolares básicos, mas também por não dominarem articuladamente o conjunto dos saberes e competências próprios da vida adulta, ou requeridos para a inserção "adulta" na sociedade" (BELO HORIZONTE, 1995, p.8).

Este modelo faz algumas hipóteses que são essencialmente diferentes do modelo pedagógico tradicional. Os adultos diferem dos jovens nos seguintes pontos, os quais são fundamentais para esta teoria:

- Precisam conhecer: Os adultos necessitam saber porquê precisam aprender determinado assunto antes de se começar o trabalho;

- Opinião própria: Os adultos precisam proteger suas próprias opiniões, que falam sobre sua habilidade de se responsabilizarem por seus próprios atos e decisões;

- Experiência de vida: Os adultos têm acumulado dentro de si experiências de vida valiosas as quais são diferentes tanto em quantidade (experiência acumulada durante anos) e qualidade (grande número de papéis, por exemplo, o de pai/mãe, esposo/esposa, trabalhador/trabalhadora, etc) que as das crianças;

- Prontidão para aprender: Adultos se tornam prontos para o aprendizado somente quando julgam que está na hora de aprender, de modo que possa auxiliá-lo a encarar os desafios reais do dia-a-dia;

- Orientação para o aprendizado: A orientação do adulto vem da necessidade de usar, de modo significativo, a informação para fazer suas vidas mais fáceis ou mais produtivas fazendo com que o foco seja direcionado ao problema ou tarefa ao invés de se lançar mão da subjetividade peculiar às crianças;

- Motivação para o aprendizado: A motivação deriva, primariamente, das forças internas (necessárias para a melhoria da qualidade de vida, reforço da auto-estima, etc). As maiorias dos adultos normais querem crescer, mas freqüentemente o medo de perderem a auto-estima numa sala de aula tradicional ou algo parecido os fazem evitar tal experiência, tal crescimento.

Características dos aprendizes adultos:

- Têm autonomia e direcionamentos próprios;
- Possuem experiência de vida acumulada e conhecimento;
- Orientados à meta;
- Gostam de saber que são importantes;
- Práticos;
- Exigem respeito.

O mundo vive um tempo em que as mudanças ocorrem muito rapidamente e no qual o conhecimento é uma riqueza cada vez mais valorizada. Considerando este conceito, grandes corporações têm dedicado atenção especial ao treinamento que criaram verdadeiros complexos educacionais destinados à formação do futuro empregado ou reciclagem de seus quadros os quais são denominados de “Universidades Corporativas”.

“A educação não mais termina quando o aluno se forma na escola tradicional. Na antiga economia, a vida de um indivíduo era dividida em dois períodos: aquele em que ia para a escola e o posterior a sua formatura, em que ele começava a trabalhar. Agora, espera-se que os trabalhadores construam sua base de conhecimento ao longo da vida” (MEISTER, 1999).

CAPÍTULO V – UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Através do conceito de educação de jovens e adultos e de andragogia descrito no capítulo anterior e que o "... conhecimento se constrói a partir da relação com o outro e com o objeto a ser conhecido, onde o indivíduo se reconhece no outro num movimento de ida e volta, onde o conhecimento das diferentes áreas forma uma totalidade articulada entre si que transforma a forma de pensar o mundo, para nele agir" (SILVA, 1990, p.19), as organizações começaram a observar a necessidade oferecer aos seus funcionários, clientes e fornecedores condições para aprimorarem e desenvolverem os seus conhecimentos e suas habilidades.

As organizações estão cada vez mais se orientando para o aprendizado, o que se convencionou chamar de "Learning Organization", ou a organização que aprende orientada para resultados. Segundo TEIXEIRA, "é um conceito que envolve a mente e o coração dos funcionários em uma mudança contínua, harmoniosa e produtiva, projetada para atingir os resultados desejados pela organização. Enfoca como parte da organização que aprende o conhecimento e aprendizado como parte envolvente na organização" (2001, p. 17).

O efeito da educação contínua nas empresas é duradouro, ao contrário de treinamento, que traz resultados imediatos; a educação organizacional continuada reflete em resultados que aparecerão em longo prazo. Conforme TEIXEIRA, "aí é que está a grande dificuldade, pois é impossível convencer as pessoas a pensarem racionalmente em termos de longo prazo numa época em que as pessoas buscam o imediatismo..." (2001, p.20). Pensando no conceito de educação permanente, surgem as universidades corporativas, um ambiente em que o conhecimento e o saber são a razão de sua existência.

Segundo BETING, nesta nova economia globalizada "há uma nova regra claramente estabelecida e aceita: a valorização suprema do capital humano no processo econômico. As empresas velozes desenvolvem programas de educação continuada para todos os níveis. Algumas lançam autênticas universidades

corporativas para o consumo próprio e de fornecedores, parceiros e distribuidores” (apud BRINGHETI et al, 2000).

Segundo MEISTER, “Universidade corporativa é o guarda-chuva estratégico para desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender as estratégias empresariais de uma organização” (1999, p.263).

Para TEIXEIRA, “universidade corporativa é uma nova visão de desenvolvimento de pessoas que envolvem não somente a área de treinamento das empresas, como também toda a organização, incentivando a participação de instrutores internos, do alto escalão da empresa, e, mais ainda, firmando convênios com instituições de ensino, consultorias e todos aqueles que possam contribuir com a formação profissional (2001, p.1).

A decisão de se chamar uma Universidade é devido à mensagem que as mesmas querem transmitir: aprender é importante e usando o nome de Universidade Corporativa essa conotação ganha mais destaque, além disso, as organizações estão usando o modelo da universidade para criar uma marca para seus programas educacionais, materiais didáticos e processos.

“As Universidades diferem-se do departamento de treinamento. O departamento de treinamento tende a ser reativo, descentralizado e atende a um público amplo, com vários programas abertos. A Universidade Corporativa é o guarda-chuva centralizado que oferece soluções de aprendizagem com relevância estratégica para cada família de cargos dentro da organização” (MEISTER, 1999, p.263).

Embora já se fale a respeito de universidades corporativas há pelo menos 40 anos, desde que a General Motors lançou a Crotonville em 1995, o verdadeiro surto de interesse na criação de uma universidade corporativa, como complemento estratégico do gerenciamento do aprendizado e desenvolvimento dos funcionários de uma organização, ocorreu no final da década de 80. Nos últimos dez anos, nos Estados Unidos, o número de universidades corporativas cresceu de 400 para quase 2.000. Durante esse período, muitas empresas

testemunharam uma redução radical no prazo de validade do conhecimento e começaram a perceber que não mais podiam depender das instituições de ensino superior para desenvolver sua força de trabalho. Decidiram então partir para a criação de suas próprias “universidades corporativas” com o objetivo de obter um controle mais rígido sobre o processo de aprendizagem, vinculando de maneira mais estreita os programas de aprendizagem a metas e resultados estratégicos da empresa.

O crescimento sem precedente das universidades corporativas sugere que, para as organizações, a necessidade de reaparelhar sua força de trabalho é crucial. As organizações estão cada vez mais entrando no setor de educação a fim de assegurar sua própria sobrevivência no futuro. As universidades corporativas lideram o caminho, fazendo experiências com o aprendizado à distância, formando parcerias de colaboração com universidades locais e internacionais e criando frentes de armazenamento eletrônico para que a aprendizagem ocorra no computador de mesa, definindo modelos e sistemas educacionais guiados pelo mercado. O treinamento virtual permite aos gerentes acompanhar o tempo de navegação e o conteúdo visto pelos alunos. O sistema também possibilita efetuar avaliações de conteúdo por parte dos usuários para proporcionar garantia de um aprendizado adequado.

Muitas das universidades corporativas não possuem uma sede física, elas representam um processo no qual os funcionários de todos os níveis estão envolvidos em um aprendizado contínuo e permanente para melhorar o desempenho no trabalho. “...busca-se destacar a possibilidade em oferecer aos funcionários uma educação em qualquer local, a qualquer hora, e dessa maneira a própria frequência modifica-se, pois passa a ser um processo contínuo não estando vinculado a um evento único” (MOELLER, 2003).

As empresas que direcionam recursos para a criação das universidades corporativas acreditam fervorosamente que a chave do sucesso e de sua vantagem competitiva no mercado está em oferecer aos funcionários maior acesso a atualização de seu conhecimento e de suas qualificações. Enfim, as

empresas estão assumindo o papel pró-ativo no desenvolvimento de sistemas educacionais e de parcerias corporativas com o mundo acadêmico, para criar uma força de trabalho capaz de operar com sucesso na economia do conhecimento.

Para compreender a importância destas universidades corporativas é necessário compreender as forças que sustentam esse fenômeno:

- A emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível;
- O advento e a consolidação da “economia do conhecimento”;
- A redução do prazo de validade do conhecimento;
- O foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para a vida toda;
- Uma mudança fundamental no mercado da educação global (MEISTER, 1999, p. 1-12).

Essas tendências abrangentes apontam para um novo e importante veículo para a criação de uma vantagem competitiva sustentável – o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento dos funcionários.

CAPÍTULO VI – MODELO DE UNIVERSIDADE CORPORATIVA - PROPOSTA DE JEANNE C. MEISTER

“O lançamento de uma universidade corporativa é interativo, passa por várias fases, sendo que cada uma delas gera outra e dura em média 18 meses. Pular etapas pode criar a ilusão de velocidade, mas não produzirá um resultado final que permita a organização fortalecer a capacidade de aprendizado pessoal” (MEISTER, 1999, p. 62).

Após a cúpula administrativa de uma organização resolver criar um papel mais significativo para a aprendizagem, em termos de sua capacidade de agregar valores, dez componentes fundamentais serão necessários para o sucesso na construção de uma universidade corporativa. Esses componentes incluem:

- Controle: arcar com um órgão controlador;
- Visão/missão: elaborar uma visão;
- Fontes de receita: recomendar o alcance e a estratégia das fontes de receitas;
- Organização: criar uma organização;
- Partes interessadas: identificar os interessados e selecionar parceiros de aprendizagem;
- Produtos/serviços: desenvolver produtos e serviços;
- Parceiros de aprendizagem: selecionar parceiros de aprendizagem;
- Tecnologia: esboçar uma estratégia de tecnologia;
- Avaliação: instituir um sistema de avaliação;
- Comunicação constante: comunicar a visão, os produtos e o programa por toda a organização e fora dela.

Nem toda organização enfatiza igualmente esses dez elementos, mas a que ignora ou negligencia um ou mais componentes descobre que sua

universidade corporativa talvez não esteja tão ligada ao desempenho, nem seja tão relevante para os negócios conforme desejado (MEISTER, 1999, p.62).

Controle: O apoio forte e visível da cúpula é certamente um fator vital para o sucesso geral da universidade corporativa, também é necessária a coalizão entre os gerentes, para dar esforço mínimo de massa nos estágios iniciais. Após a organização decidir que precisa uma estrutura de controle, a próxima etapa é analisar o papel e a responsabilidade deste órgão. O ideal é que a estrutura de controle vincule as principais estratégias empresariais ao projeto e desenvolvimento de soluções de aprendizagem:

- Identificar e priorizar as necessidades de aprendizagem atuais e futuras;
- Vincular o treinamento a essas principais estratégias empresariais;
- Assegurar projeto, desenvolvimento, apresentação e avaliação consistentes;
- Oferecer orientação para o desenvolvimento de uma filosofia de aprendizagem.

Criar uma visão: a visão é realmente a imagem de grupo do sucesso que ajuda a clarear a direção na qual a universidade corporativa precisa caminhar. A declaração da visão deve ser inspiradora, memorizável, confiável e concisa. Também deve evoluir.

Recomendar o alcance e a Estratégia de Obtenção de Recursos: a universidade precisa definir o alcance de suas operações, ou seja, o leque de funcionários atendidos e de programas oferecidos. Duas importantes áreas podem ser agrupadas nos objetivos da universidade corporativa:

- Agente de mudanças na organização: disseminar a visão corporativa e criar nova cultura corporativa;
- Enobrecer qualificações, conhecimento e competência relacionados ao cargo.

Depois de definido o alcance da iniciativa, os diretores da universidade corporativa precisam resolver de onde virão as verbas. Apesar da obtenção de recursos corporativos continuar a responder pelo orçamento da maioria das universidades corporativas, a tendência está voltando a cobrança dos serviços prestados às unidades do negócio.

Criar uma organização: a organização deverá definir quais treinamentos deverão ficar a cargo da supervisão. Estas funções deverão ficar centralizadas por motivos de custo x eficiência, e outras ficarão descentralizadas, no caso de fazer mais sentido que elas permaneçam próximas do cliente. O critério para definir o que centralizar e o que descentralizar é determinar onde são obtidas as maiores eficiências de custo sem que se perca o vínculo entre a aprendizagem do funcionário e as metas da empresa.

Identificar interessados: um dos aspectos que distingue uma universidade corporativa do departamento tradicional de treinamento é a amplitude do público-alvo que ela atende, inclui toda a cadeia de valor, não somente funcionários, mas também fornecedores em um extremo e clientes no outro, passando por todo seu agrupamento de parceiros. Após definido o público-alvo da universidade, a próxima missão é a identificação das necessidades dos clientes e focar aquelas que darão a universidade maior projeção.

Criar produtos e serviços: quando estiverem claro quais são as qualificações, o conhecimento e as competências que a empresa exigirá no futuro, sua próxima tarefa será desenvolver um modelo de soluções de aprendizagem. O processo que se adota para criar esse modelo de produtos e serviços formais e básicos envolve equipes de profissionais de serviços formados por um gerente de relacionamento com clientes (trabalham diretamente com importantes grupos de clientes), um especialista no assunto específico (determinam o que será aprendido, conhecem as qualificações específicas) e um gerente de aprendizagem (determinam como a aprendizagem ocorrerá).

Selecionar parceiros de aprendizagem: estes parceiros vão desde fornecedores de treinamento, consultores e instituições de educação superior até

empresas de educação com fins lucrativos. Devido ao fato de a tarefa de atualizar continuamente a base de conhecimento dos funcionários ser tão formidável, as universidades corporativas estão juntando forças com as universidades convencionais e com mais diferentes parceiros para integrar as metas de cada funcionário, da organização e da instituição educacional em uma parceria benéfica para todos.

Esboçar uma estratégia de tecnologia: atualmente o treinamento conduzido por um instrutor está perdendo cada vez mais a sua importância. As empresas normalmente selecionam a tecnologia e os meios de aprendizagem ao final da fase de análise do projeto institucional, mas deveriam realmente considerar as opções de apresentação logo no início da fase de projeto. Para utilizar a tecnologia no aprendizado é necessário considerar as várias opções em termos de mídia logo no início do processo e fazer estas três perguntas:

- 1 – A tecnologia é adequada às necessidades do aluno?
- 2 – Ela está disponível e é justificável?
- 3 – Simula condições reais de trabalho?

Criar um sistema de avaliação: o principal objetivo de uma universidade corporativa é institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua, vinculada às mais importantes estratégias empresariais, mas como saber se esta meta tão grandiosa está sendo atingida? A verdadeira ação gira em torno de medidas de impacto nos negócios, e essas são altamente personalizadas. O reitor de uma universidade corporativa precisa trabalhar com os membros do conselho para decidir quais serão essas medidas. Uma das medidas mais importantes do sucesso de uma universidade corporativa é o reitor gerenciar as expectativas das principais partes interessadas.

Comunicação constante: não é fácil comunicar muitas informações sobre uma universidade corporativa e seu papel dentro dos negócios. Os programas bem sucedidos reconhecem que a comunicação efetiva de valores de uma universidade corporativa exige o envolvimento de centenas, talvez milhares de funcionários que sabem exatamente o que está por trás dessa decisão. É

importante que os funcionários entendam o “grande quadro” associado a esse empreendimento. Os membros do conselho devem ser o primeiro alvo da comunicação, pois eles poderão interceder em favor da universidade nas suas interações com os funcionários. Deve-se criar veículos marcantes de comunicação, ou seja, criar um posicionamento para ela, desenvolver na mente de seus clientes um benefício motivador que só ela seria capaz de proporcionar. E por fim, divulgar o sucesso da universidade corporativa para os clientes internos e participantes externos (MEISTER, 1999, p.67-82).

6.1 PROGRAMAS DE APRENDIZAGEM NAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Os programas formais de aprendizagem nas universidades corporativas representam um esforço ampliado de treinar todos os níveis de funcionários nas qualificações necessárias para o turbulento mundo profissional dos nossos dias. Uma importante meta de tais programas é desenvolver entre os funcionários o conhecimento e as qualificações necessárias para garantir a sustentação da competitividade geral da empresa. Embora os programas de treinamento possam diferir de empresa para empresa, entrevistas com reitores de várias universidades corporativas revelam um conjunto comum de temas encontrados em quase todos os programas mais importantes, denominadas como três Cs:

Cidadania corporativa: incute em todos os níveis de funcionários a cultura, os valores, as tradições e a visão da empresa. Neste conceito de cidadania está implícita uma forte identificação com a empresa em que se trabalha e seus valores centrais;

Estrutura contextual: oferece a todos os funcionários uma noção dos negócios da empresa, seus clientes, concorrentes e as melhores práticas dos

outros. Os funcionários adquirem um conhecimento sólido das características e dos benefícios dos produtos e serviços da empresa.

Competência básica do ambiente de negócio: desenvolve um conjunto de competências específicas para o negócio da organização, as quais definem a vantagem competitiva da empresa. Dentre as competências básicas e comuns podemos citar: aprendendo a aprender, comunicação e colaboração, raciocínio criativo e resolução de problemas, conhecimento tecnológico, conhecimento de negócios globais, desenvolvimento de liderança e autogerenciamento da carreira (MEISTER, 1999, p.89-94).

6.2 UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: OPORTUNIDADE OU AMEAÇA ÀS UNIVERSIDADES TRADICIONAIS

Conforme DANIEL, “numa época de aprendizagem permanente, as universidades do mundo industrializado ficarão marginalizados se não tiverem eficiência e flexibilidade suficientes para satisfazer a toda amplitude de necessidades educacionais e de treinamento dos dias de hoje” (*apud* MEISTER, 1999, p. 207).

Nos bastidores desta metamorfose educacional atuam várias tendências poderosas como: ascensão do aluno não tradicional como consumidor de educação, rápido avanço da tecnologia, necessidade de aprendizagem permanente, e mais experiências com a aprendizagem à distância. Juntas, estas tendências estão provocando um conjunto de mudanças e fazendo uma pressão enorme sobre o sistema de educação tradicional, para que ele altere sua forma de atuação. Está surgindo um novo panorama para a educação superior – o setor privado está superando o setor público como educador, na preferência do aluno adulto, profissional e não tradicional (MEISTER, 1999, p. 208).

Os consumidores bem informados estão exigindo imensas mudanças em segmentos tão diversos quanto varejo e serviços financeiros. Esta explosão de universidades corporativas é a prova mais clara de que as corporações, nos segmentos de varejo e serviços financeiros, estão levando a sério às exigências do consumidor por conveniência e qualidade. Cada vez mais, o adulto profissional não tradicional, segmento que mais cresce no mercado de nível superior, está exigindo que o sistema educacional ofereça a ele um serviço adequado a uma vida pessoal e profissional já bastante ocupada.

O rápido avanço da tecnologia está provocando um impacto enorme sobre o trabalhador. A introdução de novas tecnologias no mercado, em todos os setores, sendo que alguns são mais afetados que outros, necessitam de profissionais com qualificações empresariais que vão além do conhecimento técnico. É cada vez maior o número de funcionários que admitem que trabalho e aprendizado estão se tornando a mesma coisa, e que o aprendizado ocorre no trabalho, e não mais em uma sala de aula.

FREIRE destaca "... educador e educandos se arquivam a si mesmos na medida em que, nesta distorcida visão de educação, não há criatividade, não há transformação, não há saber. Só existe saber na invenção, na reinvenção, na busca inquieta, impaciente, permanente, que os homens fazem no mundo, com o mundo e com os outros" (1997, p.58).

Devido ao fato de a aprendizagem permanente ter-se tornado tão vital, é cada vez maior o número de organizações que estão chamando para si a responsabilidade de atender às necessidades educacionais de seus funcionários adultos.

Segundo TEIXEIRA, "aprendemos 20% do que vemos, 40% do que vemos e ouvimos e 70% do que vemos, ouvimos e fazemos" (2001, p.49).

"As universidades enfrentam o desafio de deixar para trás um modelo de educação baseado no campus universitário e centrado no professor para adotar um modelo centrado no aluno, em que a ênfase é oferecer aos estudantes

ferramentas e recursos para que eles se responsabilizem por sua própria aprendizagem” (MEISTER, 1999, p. 215).

TEIXIERA enfatiza: “é através do contexto de transmitir educação, aprendizagem aos seus funcionários que a Universidade Corporativa assume o papel de “principal educadora” da força de trabalho. Portanto, para que isso ocorra, as universidades corporativas estão juntando forças com as universidades tradicionais, fundindo as metas da organização em uma parceria mutuamente benéfica, tanto para a empresa e funcionário, quanto para a instituição” (2001, p. 51).

Esta parceria tem como objetivo a ação pró-ativa em atender às necessidades de qualificação da força de trabalho.

MOELLER destaca “convém frisar que a educação corporativa não diminui o papel que as escolas técnicas e universidades desempenham no processo educativo, pois o que passa a existir é uma maior interação onde ocorre uma troca mais efetiva de experiências e aptidões” (2003).

Em entrevistas com as universidades quatro tipos de parcerias, ou seja, de formação de cliente/fornecedor, em que a universidade corporativa é o cliente e o fornecedor citam como exemplo de melhores práticas:

- Desenvolvimento de programas personalizados para a educação de executivos cujo crescimento é constante;
- Criação de programas personalizados de graduação para determinados cargos;
- Formação de um consórcio de parceiros de aprendizagem;
- Buscar o credenciamento da universidade corporativa, através da garantia de créditos em conjunto com a instituição de ensino superior, abrangendo todos os níveis da organização.

6.3 UNIVERSIDADES VIRTUAIS

No aspecto global, a competitividade, a concorrência, a entrada de novas informações estão permitindo a penetração também da tecnologia na aprendizagem. À medida que os trabalhos nas empresas vão ficando mais complexos e as qualificações mais extensas, estão se questionando os pressupostos tradicionais que fundamentam os programas corporativos de treinamento e desenvolvimento.

TEIXEIRA enfatiza que “com o objetivo de disseminar o conhecimento, melhorando o desempenho do trabalho, as universidades corporativas exploram os avanços das tecnologias, os quais são: via satélite, multimídia, internet, web e campus virtual” (2001, p.49-51).

“Universidade virtual trata-se de uma instituição de ensino a distância que oferece cursos com nível de graduação. Embora muitas universidades ofereçam tanto cursos à distância como na sala de aula, as universidades virtuais são instituições para as quais a educação a distância é claramente o principal caminho para a aprendizagem” (MEISTER, 1999, p. 221).

Enfim, a capacidade e necessidade com que as empresas têm de criar uma força de trabalho de primeira classe para enfrentar a competitividade do mercado atual vem da percepção de que aprendizagem e desenvolvimento constituem um empenho contínuo e permanente dentro da organização, para cada um dos seus funcionários e também para os principais integrantes da cadeia cliente/fornecedor da empresa (MEISTER, 1999, p. 252) e com esta visão, a Souza Cruz desenvolveu e implantou a sua Universidade Corporativa.

CAPÍTULO VII – UNIVERSIDADE SOUZA CRUZ (USC)

Após explorar e descrever a história da educação, a educação de jovens e adultos e os conceitos de universidades corporativas vamos conhecer a Universidade Souza Cruz.

A Universidade Souza Cruz foi fundada em 2001. A USC foi concebida como o Novo Modelo de Treinamento, adotado pela área de Treinamento e Desenvolvimento da Souza Cruz.

A USC surgiu com a visão de um Novo Modelo de Treinamento baseado em:

- Foco no auto-desenvolvimento;
- Ampliação do conhecimento para todos os níveis;
- Orientação pelas novas competências BAT;
- Grade de treinamento x Necessidades do Negócio.

7.1 OBJETIVOS DA UNIVERSIDADE SOUZA CRUZ (USC)

O objetivo principal da USC é alinhar as necessidades de desenvolvimento individual aos objetivos estratégicos da Companhia, utilizando para este fim um modelo integrado de treinamento (e-learning - USClick, Treinamentos Presenciais e Personal Training).

Também são objetivos da USC:

- Entender e atender às necessidades do business no que diz respeito ao desenvolvimento de pessoas, disponibilizando processos eficazes, integrados e customizados.

- Contribuir para o crescimento e retenção do capital intelectual da organização, democratizando o conhecimento e estimulando a aprendizagem em todos os níveis;

- Contribuir para o processo de retenção de talentos ⇨ “Employer of Choice”.

Para que estivesse alinhada aos objetivos mencionados acima, a área de T&D deu início ao seu Novo Modelo de Treinamento (representado pela USC), que tem como benefícios:

- Foco no auto-desenvolvimento: O auto-desenvolvimento possui três pontos básicos, que são:

- Iniciativa pessoal em desenvolver-se com escolha dos rumos a tomar;
- Busca do conhecimento em pontos estratégicos para o seu crescimento profissional;
- Percepção do indivíduo de seus pontos deficientes que precisam ser trabalhados.

- Estímulo à preparação dos indivíduos para novos desafios e melhores oportunidades de carreira;

- Cultura de Learning Organisation ⇨ Processo contínuo de aprendizagem;

- Flexibilidade de adaptação ⇨ tempo disponível, estilos de aprendizagem, cultura das áreas/unidades etc;

- Envolvimento direto das áreas de negócio;

- Ferramenta corporativa ⇨ competências corporativas e funcionais;

- Possibilidade de maior abrangência da população.

Após os objetivos e benefícios definidos, iniciou-se o processo de planejamento e desenvolvimento da Universidade Souza Cruz.

7.2 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA UNIVERSIDADE SOUZA CRUZ

A USC foi concebida como um novo modelo de treinamento, adotado pela área de T&D a partir dos dados de uma pesquisa realizadas nos Estados Unidos, com 170 executivos que trabalham nas 100 maiores empresas do país e “benchmarking” realizado junto a empresas multinacionais de grande porte.

O objetivo da pesquisa era observar os melhores métodos de aprendizagem, na percepção destes executivos, enquanto que o benchmarking pretendia analisar os melhores modelos de “Gestão da Aprendizagem” utilizados por estas empresas.

7.3 CENTROS USC

Os centros USC são salas com computadores disponíveis para acesso a USClick e exibição de vídeos, as quais os funcionários têm livre acesso, inclusive nos finais de semana. Nestes centros, os usuários acessam a USClick e todas as ações de desenvolvimento tais como:

- Cursos on line;
- Materiais para consulta;
- Dicas de sites e
- Biblioteca digital (pedido de livros, CD rom e vídeos).

Os centros USC possuem os seguintes objetivos:

- Possibilitar o desenvolvimento de todos os empregados, principalmente os que não possuem estação de trabalho;
- Garantir infra-estrutura para treinamento;

- Disponibilizar um espaço dedicado ao auto-desenvolvimento e treinamento dirigido.

Os centros USC são isolados das demais áreas da empresa oferecendo condições para que o funcionário desenvolva seus treinamentos sem interferências e/ou interrupções.

Na seqüência da definição dos objetivos, dos benefícios traçados e da decisão pelos Centros USC, fez-se necessário à determinação dos programas e do público alvo.

7.4 PROGRAMAS E PÚBLICO ALVO

Após a definição dos objetivos do novo modelo de treinamento, atrelando as necessidades individuais aos objetivos organizacionais, o mesmo foi estruturado com base em 3 soluções integradas de treinamento (blended solutions), que correspondem aos 3 pilares que compõe a USC, sendo eles:

- Treinamentos Presenciais (para executivos);
- USClick – Universidade Virtual (todos os funcionários);
- Personal Training (para executivos).

Também foi necessária a determinação de papéis e responsabilidades sendo:

1. Papel das áreas do negócio:

- Identificar necessidades de desenvolvimento específicas da sua área;
- Identificar a melhor forma de suprir estas necessidades, de acordo com as ferramentas e recursos disponíveis;
- Coordenar e acompanhar os programas funcionais (virtuais e/ou presenciais) específicos da sua área;

- Auxiliar o desenvolvimento de competências funcionais/técnicas específicas de cada área.

2. Papel de Recursos Humanos – Equipe USC:

- Auxiliar o desenvolvimento das competências corporativas;
- Revisar constantemente o modelo, de acordo com as tendências de mercado e cenário externo;
- Mapear as melhores parcerias e metodologias de desenvolvimento do mercado;
- Coordenar e acompanhar os programas gerenciais (virtuais e/ou presenciais) e outros programas corporativos.

3. Papel do Funcionário:

- Investir constantemente no seu desenvolvimento;
- Elaborar seu Plano de Desenvolvimento Individual (PDI);
- Realizar as tarefas planejadas no seu PDI;
- Sugerir ações de desenvolvimento a serem disponibilizadas na USClick, principalmente da sua área de negócio.

4. Papel do Gestor:

- Orientar os empregados na elaboração de seus PDI's;
- Auxiliar e incentivar os funcionários na realização das ações de desenvolvimento definidas em seu PDI;
- Identificar necessidades de desenvolvimento específicos da sua área de atuação e da sua equipe;
- Identificar a melhor forma de suprir as necessidades levantadas, de acordo com as ferramentas, recursos disponíveis, interesses pessoais dos funcionários e com os estilos de aprendizado dos mesmos.

O gerente de qualquer nível, além de diretamente responsável pelo desenvolvimento dos gerentes do nível imediatamente abaixo, deverá monitorar o

desenvolvimento dos funcionários um nível mais baixo (subordinados dos seus subordinados diretos).

CAPÍTULO VIII – TREINAMENTOS PRESENCIAIS

Segundo MARQUES “treinamentos presenciais constituem-se em relações do aprender juntos na proximidade, na imediatez, no encontro face-a-face, ou melhor, ouvido-a-ouvido, pois mais do que no mundo que os olhos percebem, funda-se a aprendizagem no mundo dos homens que ouvem uns aos outros, postos à escuta das vozes que se interpelam (1995, p.109-110).

É o treinamento de forma tradicional em sala de aula para os cursos que exijam a presença física dos participantes, facilitadores e/ou consultorias.

Os treinamentos presenciais corporativos, até o momento vêm sendo desenvolvidos com o grupo de executivos da Souza Cruz. Para o público não executivo, os treinamentos presenciais são desenvolvidos de acordo com a necessidade de cada área do negócio da empresa e com a responsabilidade das áreas específicas.

Os treinamentos presenciais contam com os seguintes objetivos:

- Priorização de questões mais estratégicas;
- Programas aplicativos - desenvolvimento de projetos e planos de ação que agreguem valores ao negócio;
- Atuação direta nas equipes reais de trabalho.

Os treinamentos presenciais também trazem benefícios para a empresa e seus participantes, sendo eles:

- Complementar o treinamento teórico com a prática utilizando pré ou pós-estudos virtuais;
- Possibilitar a troca e integração do conhecimento;
- Atuação direta nas equipes reais de trabalho.

Estes treinamentos presenciais podem ser ministrados por facilitadores contratados pela organização ou por facilitadores internos treinados, como veremos no próximo capítulo.

CAPÍTULO IX – PERSONAL TRAINING

Personal Trainers são indivíduos dentro da organização com grande habilidade ou know-how (conhecimento) em determinadas competências que serão responsáveis por treinar ou desenvolver outras pessoas.

Como os treinamentos presenciais corporativos, o programa Personal Training (projeto piloto) vem sendo desenvolvido com um grupo de executivos da empresa. No caso do público não executivo, estes Personal Trainers são treinados e acompanhados pelas áreas do negócio da empresa.

O Personal Training possui os seguintes objetivos:

- Formar Personal Trainers para que sejam os multiplicadores deste conhecimento na organização;
- Disseminar o conhecimento dentro das áreas;
- Criar um processo de aprendizagem contínuo e personalizado;
- Complementar o desenvolvimento de competências.

Com a formação destes Personal Trainers, a USC espera obter os seguintes benefícios:

- Maior eficácia, por se tratar de um processo contínuo de aprendizagem;
- Oportunidade de desenvolvimento para os treinadores;
- Facilidade de adaptação ao processo (já é praticado informalmente);
- Disseminação do conhecimento na empresa.

Para isto, um Personal Trainer deverá ter o seguinte perfil:

- Ter a competência a ser desenvolvida e avaliada como ponto forte;
- Facilidade de comunicação (expressão verbal e de idéias);
- Comprometimento com o desenvolvimento de pessoas.

Para o desenvolvimento e acompanhamento deste Personal Trainer, será utilizado a seguinte metodologia:

- Treinamento Personal Trainer x treinando;
- Palestras;
- Encontros;
- Indicação de materiais;
- Acompanhamento on-the-job;
- Troca de experiência entre os treinadores.

O processo de acompanhamento dá-se da seguinte forma:

- Acompanhamento à distância, ao longo do programa com monitoria da área de RH;

- Entrevistas finais para avaliação do processo e dos participantes.

O Personal Trainer poderá ministrar treinamentos presenciais ou ser facilitador dos treinamentos virtuais encontrados na Universidade Virtual – USClick, a qual podemos conferir a descrição na seqüência.

CAPÍTULO X – USCLICK

É a Universidade Souza Cruz na Intranet. Disponível no novo RH OnLine, ela conta com modernos recursos para planejar e desenvolver seus conhecimentos e habilidades.

A USClick é um grande avanço no que diz respeito a aprendizado organizado, contínuo, rápido e eficaz.

USClick
Universidade Souza Cruz

Fale Conosco Perguntas & Respostas

Veja os itens dos menus lateral e superior e escolha a opção que você necessita.

Olá LINEIA JOLLEBECK!
Bem-vindo à Universidade Souza Cruz

1 de Setembro de 2003

Novidades!

- [PGE](#)
- [100 anos de sucesso...](#)

Conheça aqui o curso de **Integração Corporativa**

USClick
Navegação Básica na USClick

JOGO DE EMPRESAS

Figura 1 – Página inicial USClick

Pontos positivos da USClick:

- Conceito de Empregabilidade com estímulo à preparação dos indivíduos para enfrentar os novos desafios e melhores oportunidades de carreira;
- Flexibilidade de adaptação aos estilos individuais com ampliação dos diferentes recursos de aprendizagem;
- Envolvimento do gerente com o desenvolvimento do indivíduo;
- Cultura de Learning Organisation como processo contínuo de aprendizagem;
- Atualização constante do material disponível.

No processo de implantação da USClick, foi inicialmente determinada uma premissa básica: a formação de Facilitadores/Multiplicadores. Após, foi seguido os seguintes passos:

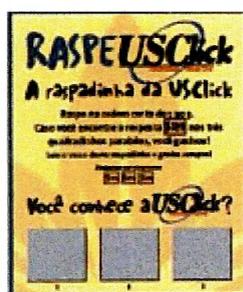
- Reunião com Gerência sênior – ganhar comprometimento;
- Apresentação para toda a Gerência;
- Treinamento presencial de aproximadamente 8 horas para os facilitadores;
- Os facilitadores foram os responsáveis pela preparação dos usuários finais através de um treinamento presencial de 4 horas;
- Campanha de Lançamento e
- Construção dos Centros USC em todas as Unidades da Souza Cruz.

10.1 CAMPANHA DE LANÇAMENTO – JANEIRO 2002

Para o lançamento da USClick nas Unidades da Souza Cruz foram desenvolvidos os seguintes produtos:

- Raspadinha: mostra ao usuário que a melhor maneira de sair sempre ganhando é acessando a USClick, que irá fazer deste um profissional ainda mais competente e, fazer do nosso negócio uma empresa vencedora;
- Tijolinho: simboliza a construção de uma comunidade que trabalha e acredita na Empresa;
- Banners, Cartazes e Folders: objetiva uma maior disseminação da Ferramenta.

Raspadinha



Tijolinho



Folders



Banners e Cartazes



Figura 2 – Produtos utilizados no lançamento da USClick

10.2 CONCEITOS USCLICK

10.2.1 Faculdades

Dentro da USClick você terá uma série de Faculdades, que representam as áreas de abrangência do Universo Souza Cruz.

- RH,
- Fumo,
- Corporativo,
- Industrial,
- Marketing,
- Finanças,
- Jurídico,
- Informática.

10.2.2 PDI - Plano de Desenvolvimento Individual

É o planejamento das necessidades individuais de treinamento e desenvolvimento.

É através do PDI que um funcionário Souza Cruz poderá avaliar qual são os pontos que mais precisam ser trabalhados para o seu desenvolvimento profissional e que caminho vai trilhar para chegar ao objetivo.

É importante que, no momento de desenvolvimento de seu PDI, essa auto-análise seja crítica e objetiva.

> FUMO Fechar X

Nome: LINEIA JOLLEMBECK
 Área: PCP - RIO NEGRO
 Matrícula: 1225731 Cargo: COORDENADOR INFORMACOES
 Vigência: 2003

1 Primeiro Passo
Definição do PDI

2 Segundo Passo
Comentários

Navegação Básica

Competências
FUMO

Corporativas

- Comunicação / Habilidades Interpessoais
- Fazer as Coisas Acontecerem
- Liderar / Administrar Mudanças
- Motivar / Desenvolver as Pessoas
- Pensar / Operar

PDI - Plano de Desenvolvimento Individual Impressão

Ação de Desenvolvimento Data Limite

Desenvolvimento

<input type="checkbox"/>	Comunicação / Habilidades Interpessoais	Incluir Ação
<input type="checkbox"/>	Treinamento - A Negociação em Ação - HSM	31 / 10 / 2003
<input type="checkbox"/>	Informática	Incluir Ação
<input type="checkbox"/>	Treinamento - Microsoft Access 97 - Parte 1 - Netq	31 / 10 / 2003
<input type="checkbox"/>	Inglês	Incluir Ação

Seguir para próximo passo Excluir itens selecionados

Figura 3 – Visão do PDI

10.2.3 Divisão do PDI

O PDI é dividido por competências e dentro dessas competências deverão ser definidas quais ações/atividades o usuário irá realizar para se desenvolver.

Competências são conhecimentos, habilidades e comportamentos dos indivíduos, necessários à realização de tarefas relativas a sua função.

Na USClick podemos encontrar as seguintes competências:

Corporativas

Comuns a todas as faculdades estão ligadas às habilidades e comportamentos, entendidos como importantes pelo grupo BAT.

Isso significa que, de qualquer uma das faculdades, todos terão à sua disposição as mesmas competências corporativas.

- Trabalho em equipe;
- Liderar / Administrar mudanças;
- Comunicação / Habilidades Interpessoais;
- Fazer as coisas acontecerem;
- Tomada de decisão;
- Auto-desenvolvimento;
- Pensar e agir estrategicamente;
- Motivar e desenvolver pessoas.

Técnicas Comuns

São competências técnicas, também comuns a todas as áreas e faculdades.

- Conhecimento do negócio,
- Inglês,
- Informática,
- Finanças,
- Produtos,
- Recursos Humanos.

Funcionais

São aquelas competências que estão diretamente relacionadas com a área de atuação ou faculdade do funcionário.

As competências funcionais são divididas da seguinte forma:

Competências de Desenvolvimento

São aquelas consideradas importantes para o funcionário poder desempenhar adequadamente sua função.

Normalmente são competências corporativas ou funcionais da sua área.

Competências Aspiracionais

São as competências complementares à área de atuação ou função, para que o funcionário possa se desenvolver em outra faculdade ou assunto que julgue necessário conhecer mais a fundo.

Normalmente são competências funcionais de outra área.

10.2.4 Criação do PDI

Para criar o PDI o funcionário deve avaliar:

- As competências e habilidades que precisa se desenvolver;
- Seus pontos fracos que precisam ser trabalhados;
- Que assuntos complementam seu aprendizado;
- Onde deseja chegar dentro da organização.

A pessoa mais indicada para auxiliar no desenvolvimento do PDI é o gerente ou superior imediato do funcionário, pois ele conhece o perfil, o modo de trabalhar e as oportunidades de desenvolvimento. Em contato com o superior imediato o funcionário poderá também expor suas aspirações e solicitar orientação.

Após a inclusão dos cursos no PDI, o funcionário deverá determinar uma ação. As ações são as ferramentas utilizadas para garantir o desenvolvimento na competência escolhida. Para cada competência o funcionário atribui uma ou mais ações de desenvolvimento que podem ser:

- Treinamentos interativos;
- Leituras (livros e artigos);

- Dicas de desenvolvimento;
- Vídeos;
- Navegação em sites na Internet;
- Cursos presenciais.

10.2.5 Produtos encontrados na USClick

Além do PDI, o usuário encontra outros produtos dentro da USClick:

- Desafios USClick – Quizzes 2 vezes por semana
- Strategy – Jogo de Empresas
- Cursos online (64 cursos) sendo:
 - HSM (11)
 - HMM (37)
 - NETg/Informática – módulos básicos e avançados (08)
 - EnglishTown/Inglês – todos os níveis (46)
 - Customizados – (07)
- Integração Corporativa
- Biblioteca Digital
 - Vídeos (76 títulos)
 - CD-ROMs (6 títulos)
 - CD-ROMs+Vídeos (2 títulos)
 - Artigos online (60 títulos)
 - Sumário de Livros (Book summaries - 71 títulos)

10.2.6 Biblioteca digital

É um espaço onde dispõe uma grande variedade de materiais de pesquisa e auto-desenvolvimento, como por exemplo:

- Artigos para pesquisa on-line;
- Sumários de livros (Book Summaries);
- Materiais para empréstimo (CD e fitas de vídeo);
- Manuais de treinamentos;
- Sugestões de leitura e de sites na Internet.

10.3 CURRÍCULO USCLICK

No momento em que o funcionário conclui o seu curso dentro da Universidade Virtual, este treinamento é incluído no seu currículo, o qual pode ser consultado pelo seu superior imediato e também pela área de RH.

Neste currículo o funcionário poderá cadastrar também os cursos realizados externamente.

Este currículo poderá ser consultado pelas áreas no caso de oportunidades internas.

Apesar de todos os produtos oferecidos pela Souza Cruz na USC e USClick, a organização deverá acompanhar, avaliar e planejar a atualização dos materiais disponíveis. No próximo capítulo estaremos verificando como estes procedimentos foram previstos e planejados pela organização.

CAPÍTULO XI – ACOMPANHAMENTO USCLICK

Como pudemos constatar nos capítulos anteriores, a Souza Cruz possui uma gama de produtos e cursos oferecidos em sua Universidade Virtual, a seguir, veremos como esta prevista a realização do acompanhamento, avaliação e atualização destes materiais disponíveis.

11.1 ACOMPANHAMENTO USCLICK

Mensalmente, o SAF envia um relatório de acompanhamento da USClick ao setor de RH, contendo todos os acessos, dúvidas e reclamações dos usuários. A partir deste relatório, o setor identifica as questões prioritárias a serem trabalhadas pelas áreas.

Além deste relatório emitido pelo SAF, todos os gerentes têm acesso ao PDI de seus subordinados, podendo verificar assim os cursos realizados e quais os cursos que os mesmos pretendem realizar.

11.2 ATENDIMENTO AOS USUÁRIOS

Na navegação dos cursos USClick, temos a opção “Fale conosco”, onde os usuários podem enviar questionamentos, críticas e elogios ao sistema.

Em caso de dúvidas no sistema, os usuários também podem procurar os facilitadores da Unidade, pois os mesmos receberam treinamento sobre o funcionamento do sistema.

Vale lembrar que a implantação de um sistema produz alguns efeitos colaterais negativos que são corrigidos aos poucos, à medida que conseguimos identificá-los. Alguns problemas já identificados estão sendo trabalhados junto aos fornecedores dos cursos visando à eliminação dos mesmos.

11.3 ATUALIZAÇÃO DOS TREINAMENTOS

As atualizações dos treinamentos são realizadas de acordo com a vigência dos contratos existentes, observando-se as necessidades de treinamento dos usuários levantados nos workshops, os quais são realizados eventualmente nas Unidades.

11.4 CONVÊNIOS COM UNIVERSIDADES

A USC não possui convênios com instituições de ensino, porém, possui diversas ações de desenvolvimento (cursos, materiais da biblioteca, Strategy games, etc.) que são elaboradas pelas empresas mais gabaritadas do mercado atual, como os próprios cursos da HSM.

CAPÍTULO XII – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base neste trabalho, pode-se citar a Souza Cruz como uma das empresas pioneiras no Brasil na implantação de uma Universidade Corporativa.

Segundo especialistas em análise no cenário mundial, a tendência do mercado é o crescimento da competitividade, diante desta informação surge a necessidade de uma maior capacidade de competição e sobrevivência das organizações em geral. Para que ocorram mudanças rápidas e satisfatórias nas organizações é imprescindível a criação de ambientes onde o conhecimento tenha verdadeira importância.

Pode-se dizer que a Souza Cruz mais uma vez saiu na frente lançando sua Universidade Corporativa. Com uma visão voltada ao futuro a empresa cada vez mais valoriza o ser humano e o seu desenvolvimento, pois é através da aprendizagem organizacional que é possível promover a atualização das qualificações técnicas dos funcionários, e também o desenvolvimento de competências essenciais no ambiente de negócios, alcançando assim a vantagem competitiva.

Constata-se que a Universidade Souza Cruz não possui convênios com outras Universidades, porém convém frisar que a educação corporativa não diminui o papel das Escolas Técnicas e Universidades no processo educativo, pois o que passa a existir no caso de convênios entre universidades (tradicional x corporativas) é uma maior interação, onde ocorre uma troca mais efetiva de experiências e aptidões.

Destaca-se na educação corporativa a maneira de proporcionar uma maior interação entre os funcionários, um melhor conhecimento do negócio da empresa, bem como sua abrangência no que diz respeito às relações que fazem parte do cotidiano da organização.

CAPÍTULO XIII – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

No desenvolvimento do trabalho constata-se que a Souza Cruz tomou como base para o planejamento, desenvolvimento e implantação de sua Universidade Corporativa o resultado de uma pesquisa realizada nos Estados Unidos e bechmarking destas empresas.

A maioria dos itens seguidos pela organização no processo de desenvolvimento, implantação e acompanhamento coincide com a proposta de Jeanne C. Meister como, por exemplo: estabelecimento do controle, estabelecimento da estratégia e obtenção de recursos, criação da organização, identificação dos interessados, criação de produtos e serviços, seleção dos parceiros, definição da tecnologia, sistema de avaliação e comunicação.

O item estabelecimento da visão/missão não foi seguido pela empresa, porém, este não comprometeu o sucesso da Universidade Souza Cruz.

Referindo-se aos itens mencionados na proposta de Jeanne C. Mesiter como três Cs que são: Cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas do ambiente de negócio, pode-se constatar que a empresa oferece dentro da USClick, intranet e publicações periódicas muitas informações sobre a empresa e o mercado onde atua. A empresa deixa claro para seus funcionários quem são seus principais concorrentes, fornecedores e clientes, bem como a maneira de se portar frente a protestos e propagandas antitabagistas. Todos os funcionários possuem também o conhecimento sobre suas competências funcionais e qual a importância de cada uma para a realização de suas atividades.

Constata-se também que está planejado e já implementado o sistema de acompanhamento da Universidade Souza Cruz. Esta avaliação constante é um dos itens mais importantes da melhoria contínua dos processos, tanto da universidade virtual como dos demais treinamentos desenvolvidos na USC.

Sugere-se maior divulgação e acompanhamento da USClick por parte do setor de RH e dos superiores imediatos. Através do acompanhamento e da

avaliação contínua do sistema é que podem ser identificadas situações de risco, bem como de melhorias no processo. É importante salientar que para o crescimento e fortalecimento da Universidade, os acompanhamentos dos superiores imediatos x funcionários sejam ativos, pois os mesmos deverão sentir-se motivados e estimulados no processo de auto-desenvolvimento.

As mudanças e modificações no sistema, bem como o atendimento on line não deverá ser um processo demorado, pois com problemas nos softwares ou dúvidas em treinamentos os usuários podem desmotivar-se e, reconquistar espaço e credibilidade é mais difícil que mantê-los.

Sugere-se também que a organização estenda os cursos/treinamentos hoje oferecidos somente para o quadro de executivos da empresa para funcionários efetivos, os quais possuam destaque na Unidade, ou seja, pessoas que sejam líderes de equipes, que possuam boa oratória, enfim, que estimulem e motivem os colegas sem que estes percebam. Estes funcionários deverão ser indicados pelos superiores imediatos, os quais conhecem os pontos fortes e fracos de cada subordinado.

Conclui-se esta monografia parabenizando a organização pela iniciativa e ousadia de mais uma vez ser pioneira em projetos lançados no Brasil, com certeza o processo de educação corporativa é irreversível frente às tendências mundiais. O que hoje é um diferencial competitivo, amanhã será o essencial para a empresa manter-se no mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRANCHES, Cristina Mota Batista et al (Orgs.). **Inclusão do trabalho**. Belo Horizonte : Armazém de Idéias, 2000.

ALVES, Marta. **Como escrever teses e monografias**: um roteiro passo a passo. Rio de Janeiro : Campos, 2003.

Administração de Negócios - COAD. Ano XI, 22-3, 1998.

ARANHA, M.L. **História da educação**. São Paulo : Moderna, 2000.

BELLO, José Luis de Paiva. **História da educação brasileira**.
www.pedagogiaemfoco.pro.br/heb11.htm. Atualizado em Janeiro de 2003.

BELO HORIZONTE Secretaria Municipal de Educação. **Educação básica de jovens e adultos na escola plural**. Belo Horizonte, 1995.

BRINGHENTI, C. et al. **Técnicas de ensino do intraempreendedorismo**. PPGEPS, 2000.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro : Editora Paz & Terra, 24ª ed., 1997, p.58.

_____, **Educação de jovens e adultos**. www.paulofreire.com.br. Consultado em 19/08/2003.

LEON, Antoine. **Psicopedagogia dos adultos**. Trad. Ivone de Andrade e Maria Elisa Mascarenhas. São Paulo : Nacional–USP, 1977.

MARINS, Luiz de Almeida Filho. **Momentos de motivação e sucesso**. São Paulo : L.A. Marins Filho, 1999.

MARQUES, Mário Osório. **A aprendizagem na mediação social do aprendido e da docência**. Ijuí : Ed. Unijuí, 1995.

MARTINS, C. **O que é política educacional**. São Paulo : Brasiliense, 1994.

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

MOELLER, Jacques Enrique. **A educação profissional nos ambientes organizacionais**. www.ufsc.com.br. Atualizado em Junho de 2003.

MORAES, M.C. **Informática educativa**: dimensão e propriedade pedagógica. Maceió, 1993.

PAIVA, Jane. **Desafios a LDB**: educação de jovens e adultos para um novo século? In ALVES, Nilda e VILLARDI, Raquel (orgs.) *Múltiplas leituras da nova LDB*. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1997.

PAIVA, Vanilda Pereira. **Educação popular e educação de adultos**. 3. ed. São Paulo : Loyola, 1985.

PILLETTI, Nelson. **Estrutura e funcionamento do ensino de 1º grau**. 22. ed. São Paulo: Ática, 1996.

SAMPAIO, Nelson. **Fim do emprego, início do trabalho**: o profissional do futuro. São Paulo : Nobel, 1998.

SILVA, Terezinha Maria Nelli. **A construção do currículo na sala de aula**: o professor como pesquisador. São Paulo : EPU, 1990.

UNIVERSIDADE Estadual de Ponta Grossa. **A política educacional**. Módulo III, Tema 01-As reformas educacionais brasileiras. Ponta Grossa, 2001.

UNIVERSIDADE Federal do Paraná. **Normas para apresentação de trabalhos**. Biblioteca Central. 6.ed. Curitiba : Ed. da UFPR, 1996.

_____. **Sistema de Bibliotecas:** teses, dissertações, monografias e trabalhos acadêmicos. Curitiba : Ed. Da UFPR, 2000.

VEIGA, I. P. (org.). **Escola Fundamental:** currículo e ensino. Campinas : Papireis, 1991.

WIENHAGE, Paulo. **A educação de jovens e adultos:** algumas considerações. Florianópolis : UDESC, 2000.