
A IMPLANTAÇÃO DE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS NAS EMPRESAS: ESTUDO DE CASO

Amanda Moretti da Silva

Bacharel em Administração/ISECENSA
amoretti80@yahoo.com.br

Viviane Nogueira Martins

Bacharel em Administração/ISECENSA
viviane.martins@hotmail.com

Lincoln Antunes Weinhardt D. Ferreira

Especialista em Gestão Empresarial / FGV-RJ
Professor do Curso de Administração/ISECENSA

RESUMO

Diferentes aspectos relativos à implantação de Universidades Corporativas surgem como mecanismos de desenvolvimento profissional para que os colaboradores estejam aptos a desenvolver suas atividades, assim como estimulá-los a estarem sempre se aperfeiçoando, fazendo-os entenderem que para manter a organização no mercado competitivo é preciso estar disposto a aprender sempre, em um mundo em contínua evolução. O foco é analisar e compreender a utilização dessa ferramenta de treinamento e desenvolvimento de pessoas para alcance das metas contidas nas organizações empresariais. Por isso o presente trabalho mostra a importância da crescente mudança que vem ocorrendo na atualidade, o que leva muitas organizações a refletir que é necessário treinar seus colaboradores de acordo com suas necessidades mantendo o processo de aprendizado contínuo, uma vez que as organizações empresariais acreditam que seu maior patrimônio é o capital intelectual.

Palavras-chaves: Universidade Corporativa – Desenvolvimento e Treinamento - Empresas

ABSTRACT

Different relative aspects to the implantation of Corporate Universities appear as mechanisms of professional development so that the collaborators are apt to develop its activities, as well as stimulating them to be always in continuous upgrading. In a word in continue evolution we must understand that keep the organization in the competitive market means to be ready to learn always. The focus of that analysis is understand the use of this tool as training and development people to reach the corporate goals. Therefore the present work show us the importance of the increasing changes that comes occurring at the present time, what it takes many organizations to reflect its process to the continuous learning so necessary to train its collaborators in accordance with its needs. The new organizations believe that its best patrimony is its intellectual capital.

Keywords: Corporative university - Development and Training – Companies.

1- INTRODUÇÃO

Este trabalho visa analisar a importância do treinamento e desenvolvimento de pessoas para o progresso da empresa e sua evolução organizacional nos últimos anos, principalmente com o surgimento das Universidades Corporativas.

Ressaltando para tanto alguns objetivos, estes que podem ser geral onde se tenta levantar e analisar a prática da Universidade Corporativa dentro de um contexto mundial, no Brasil e em especial na empresa Petrobras. Já quanto aos objetivos específicos, estes se atêm em mostrar a importância do desenvolvimento organizacional, em dissertar sobre a importância de se agregar educação ao capital humano e mostrar como a Universidade Corporativa pode ser produtiva para uma organização empresarial.

Entende-se que esse estudo pode vir a esclarecer o que vem acontecendo atualmente com a busca das organizações empresariais em elevar o padrão de desenvolvimento e treinamento de suas equipes, já que é difícil encontrar profissionais qualificados.

De acordo com a atual dinâmica global, torna-se requisito fundamental a gerência do desenvolvimento organizacional para que as instituições estejam sempre aptas a serem competitivas suficientemente para manter sua sobrevivência e prosperidade.

O treinamento e desenvolvimento organizacional visam a clara percepção do que está ocorrendo no ambiente externo e interno da organização, a análise e decisão do que precisa ser mudado, bem como a intervenção necessária para provocar mudanças.

Neste entender a Universidade Corporativa é uma organização que tem como principal finalidade gerar, desenvolver e transmitir conhecimento ao sucesso permanente da empresa e promover o contínuo aprimoramento dos saberes, competências, habilidades, atitudes e desempenhos de seus colaboradores, parceiros, fornecedores e clientes.

A Universidade Corporativa constitui-se em um programa integrante do processo de desenvolvimento de pessoas que vem se consolidando do cenário empresarial pautada pela gestão de pessoas por competência. As organizações vivem um momento de transição de tradicional treinamento e desenvolvimento para a “educação corporativa”, que implica atuar nos valores da organização, ter equilíbrio e senso de evolução, confiar no aprendizado das pessoas numa dinâmica de autonomia e estímulo e integração.

O presente trabalho mostra um exemplo de implantação de Universidade Corporativa na Petrobras, empresa a qual teve a iniciativa de ampliação do treinamento e desenvolvimento dos seus funcionários a mais de 50 anos, tendo em vista, que era difícil encontrar funcionários qualificados, mão-de-obra especializada que pudesse desenvolver as atividades que empresa necessitava.

2- METODOLOGIA

O presente estudo foi realizado com base em informações retiradas de materiais bibliográficos e materiais disponibilizados no Portal Corporativo da empresa Petrobras. Contudo, diversas bibliografias e publicações na internet de autores especialistas no assunto foram tomadas como fonte de estudo e o trabalho foi concebido baseado nestes conceitos respeitados.

3- O ESTUDO DE CASO

Implantação da Universidade Corporativa na Petrobras

A universidade emergiu da exigência de vida em comum daqueles que, como mestres e aprendizes, dedicavam-se às ciências e à vida intelectual. Na origem da universidade estava a transição da humanidade de uma etapa para a outra: da vida rural para a vida urbana, do pensamento dogmático para o racionalismo, do mundo eterno e espiritual para o mundo temporal e terreno, da Idade Média para a Renascença. A universidade é filha da transição e elemento dos novos tempos e de novo paradigma.

A Universidade Corporativa é fruto deste desenvolvimento. O despertar dos interesses pela utilização da Universidade Corporativa ocorreu no final dos anos 80, nos Estados Unidos, onde as empresas que compreendiam que a formação acadêmica convencional não acompanharia o ritmo de mudanças, não sendo mais tão eficazes na preparação dos colaboradores nas especificidades de cada organização.

A partir do final do século vinte é que se deu sua importância e seu crescimento aumentando consideravelmente, devido a alguns fatores, como: 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; e o novo foco na capacidade de empregabilidade, ocupacionalidade para a vida toda em vez do emprego para a vida toda.

A aparição das universidades, instituições ou faculdades corporativas no mundo se deu primeiramente nos Estados Unidos, na década de 50, quando o *General Electric* implanta a *Contronville*. Meister (1999, p. 20) conta que por cerca de 30 anos “empresas grandes e pequenas formaram grupos para ensinar os trabalhadores profissionais a fazer seu trabalho melhor”, contudo apenas as empresas que

investiram em tecnologia e programas mais sofisticados evoluíram.

Em 1985, havia aproximadamente 400 empresas com um centro educacional. Atualmente, somente nos Estados Unidos, as Universidades Corporativas somam quase duas mil.

O mundo vem passando por constantes e significativas transformações que colocam as empresas diante da necessidade de se adaptarem a um novo ambiente bastante competitivo, veloz e permeado por incertezas. O grande desenvolvimento tecnológico observado e vivido por todos nas últimas décadas contribuiu para essa mudança. O conhecimento está se tornando o fator de produção mais importante, deixando para trás o capital e a mão-de-obra.

No Brasil, o surgimento das Universidades Corporativas se deu apenas na década de 90, quando o treinamento não oferecia nada mais além do que algumas qualificações. A universidade se preocupa não somente com o fator qualificar, mas também com a apresentação de uma maneira totalmente nova de pensar e trabalhar, para que os colaboradores das organizações possam desempenhar papéis muito mais amplos no seu ambiente de trabalho.

Notou-se que a degeneração do ensino que atinge hoje todos os níveis da cadeia de instrução seja ela fundamental, médio ou superior, despeja no mercado de trabalho, trabalhadores cada vez mais despreparados para fazer parte de uma empresa, que em contra partida buscam profissionais à altura para suprir suas necessidades de resposta a resultados.

Observa-se que a crescente necessidade de ter funcionários qualificados fez com que empresas voltassem seus olhos para a qualificação de seus funcionários a ponto de criar dentro de suas atividades empresariais a Universidade Corporativa, ampliando assim a educação por meio do treinamento de desenvolvimento.

Identificando-se assim os benefícios e os resultados que a implantação desta ferramenta de Treinamento e Desenvolvimento pode proporcionar na empresa quando começam a ver a Universidade Corporativa como meio de treinamento.

O estudo fundamenta-se na assertiva de que a Universidade Corporativa é uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender às estratégias empresariais de uma organização.

Ressaltando-se que os motivos que levam à criação de uma Universidade Corporativa estão voltados no desejo de vincular o aprendizado e o desenvolvimento às principais metas empresariais; criar uma abordagem sistemática ao aprendizado e ao desenvolvimento; a difusão de uma cultura de valores comuns em toda a organização; o desenvolvimento e a empregabilidade dos funcionários.

Os fatores que levam o sucesso no lançamento de uma Universidade Corporativa estão no envolvimento da alta cúpula, da gerência média e alta; nas experiências com a tecnologia, que poderão oferecer aprendizado e desenvolvimento aos funcionários; no desenvolvimento de parcerias proativas com instituições de educação superior e na criação de medidas holísticas para avaliar o impacto da Universidade Corporativa sobre a realização das estratégias empresariais em geral.

A empresa Petrobras, empresa do ramo petrolífero, criada no Brasil em 1953. A constituição da Petrobras foi autorizada com o objetivo de executar as atividades do setor petróleo no Brasil em nome da União. Petróleo Brasileiro S.A. - PETROBRAS iniciou suas atividades com o acervo recebido do antigo Conselho Nacional do Petróleo, que manteve sua função fiscalizadora sobre o setor. As operações de exploração e produção de petróleo, bem como as demais atividades ligadas ao setor de petróleo, gás natural e derivados, à exceção da distribuição atacadista e da revenda no varejo pelos postos de abastecimento, foram monopólio conduzido pela Petrobras de 1954 a 1997. Em 1997, o Brasil, através da Petrobras, ingressou no seleto grupo de 16 países que produz mais de 1 milhão de barris de óleo por dia. Atualmente, a Companhia está presente em 27 países. Em 2007, a Petrobras foi classificada como a 7ª maior empresa de petróleo do mundo com ações negociadas em bolsas de valores. (PETROBRAS, 2009)

A Petrobras acredita que a função de uma empresa não se resume a dar lucro e emprego, a pagar impostos somente e cumprir as leis. A Petrobras adota uma postura diferenciada, adota procedimentos de informações e segurança, revisando assim seu plano estratégico, assim como foram reavaliados todos os programas de treinamento de pessoal. Com isso, a Petrobras passou a ser considerada uma das empresas que mais valoriza o seu capital humano.

A Petrobras é considerada uma das empresas que mais investe em capacitação no mundo. Devido a carência existente de mão de obra especializada na indústria de petróleo no Brasil, a Petrobras viu a necessidade de implantar a Universidade Petrobras, que visa incentivar o empregado a continuar os estudos, financiados total ou parcialmente pela empresa, seja no nível técnico, superior ou pós-graduação, mestrado e

doutorado, no Brasil ou no exterior, elevando à qualificação do seu corpo técnico.

Universidade Petrobras

A Universidade Petrobras foi criada em 2001, com intuito de atender aos novos objetivos da empresa. A Universidade Corporativa é o principal órgão da empresa para treinamento e desenvolvimento dos talentos e competências necessárias de seu pessoal. Todos os dias, cerca de mil pessoas estão sendo treinadas pela universidade, que possui três campi: Rio de Janeiro, São Paulo e Salvador.

Para a Petrobras o desenvolvimento de pessoas é o seu principal desafio, suprir uma demanda crescente na educação dos empregados. Para isso, desenvolve parcerias com instituições educacionais do Brasil e do exterior e promove aulas presenciais e educação a distância, por meio do campus virtual, da TV digital e o canal TV universitário.

Estruturas e Estratégias

A Petrobras é uma empresa que investe em seus empregados a mais de 50 anos, por meio de sua atividade de Desenvolvimento de Recursos Humanos. A Petrobras sempre esteve voltada à pesquisa ou à gestão de recursos humanos. O que variou nesta trajetória foi a estrutura funcional, que assumiu diferentes configurações.

As estruturas de Desenvolvimento de Recursos Humanos utilizadas pela Petrobras eram as seguintes: CENAP - Centro de Aperfeiçoamento e Pesquisa de Petróleo, de 1955 a 1966, CENPES/DIVEN/SEN-RIO e SEN-BA - Divisão de Ensino, de 1984 a 1987. (PETROBRAS, 2009)

A seguir a Petrobras utilizou as seguintes estruturas funcionais em seu Departamento de formação de profissional a partir de 1966 como: SEPES – Serviço de Pessoal; DITRE – Divisão de Treinamento, de 1966 a 1973; SEPES/DIVEN/SEN-RIO e SEN-BA – divisão de ensino, de 1973 a 1984; SEDES/CEN-SUD e CEEN-NOR (CEN-NOR) – Serviço de desenvolvimento de Recursos Humanos, de 1987 a 1990; SEREC/CEN-SUD e CEN-NOR – Serviço de Recursos humanos, de 1990 a 2000; RH/ Universidade Corporativa, de 2000 a 2004, RH/Universidade Petrobras, a partir de 2005. (PETROBRAS, 2009)

Esses foram os caminhos percorridos pela Petrobras até chegar a aplicação e desenvolvimento de uma iniciativa voltada para o treinamento de uma nova forma de formação de seu funcionários, visto a pouca qualificação das pessoas no mercado e a crescente necessidade de se ter uma mão de obra qualificada em seu rol de funcionários.

O processo de desenvolvimento profissional da Universidade Petrobras emerge da história das atividades exercidas pelo Desenvolvimento de Recursos Humanos, sendo desenvolvida em partes, atribuindo a cada estágio a um momento diferente.

O primeiro decênio da existência do Desenvolvimento de Recursos Humanos compreende o período de 1955 a 1965 e caracteriza-se pela ênfase na preparação de mão-de-obra, ainda ausente no país, necessária para a operação das primeiras unidades da indústria do petróleo, então recém-instalada. Neste período, os maiores esforços do departamento se concentraram na formação de Engenheiros de Processamento, de Manutenção, e, em menor escala, de Geólogos, Engenheiros de Produção, de Perfuração e Navais. (PETROBRAS, 2009)

No segundo decênio, que vai de 1966 a 1975, iniciou-se a fase de absorção de tecnologias bem mais sofisticadas, o que exigiu nova demanda de recursos humanos. Investiu-se não só na formação básica, mas também em conhecimentos especializados. As ações de Desenvolvimento de Recursos humanos nesse momento se concentraram na admissão intensa na área de abastecimento, sendo menos acentuada na área de Exploração e Produção. (PETROBRAS, 2009)

O terceiro decênio, de 1976 a 1985, foi o período de adaptação das tecnologias absorvidas às condições nacionais, o que exigiu um grau maior de especialização. O Desenvolvimento de Recursos Humanos investiu maciçamente em cursos de Mestrado e Doutorado no exterior e firmou os primeiros convênios com Universidades Brasileiras. (PETROBRAS, 2009)

No quarto decênio, que abrange o período de 1986 a 1995, o nível tecnológico atingido pela Companhia chega ao patamar de inovação. Essa etapa, o aprimoramento do desenvolvimento de seus profissionais foi consequência natural do estágio em que eles já se encontravam. Os esforços de

Desenvolvimento de Recursos Humanos focaram os cursos de aperfeiçoamento e de reciclagem, em consequência da interrupção dos cursos de formação devido à não contratação de novos profissionais no período. Houve, ainda, um declínio no esforço de formação em pós-graduação no exterior. (PETROBRAS, 2009)

No quinto decênio, respectivo aos últimos anos, destaca-se o desenvolvimento sustentável e integral, o crescimento global das pessoas e equipes e a internacionalização da companhia. O objetivo prioritário tem sido o de aumentar o nível de integração entre as habilidades humanas e os conhecimentos técnicos, contextualizando os negócios da companhia e adequando-os às exigências da sociedade. Como resultado desses esforços, tem-se obtido níveis cada vez mais altos de qualidade e produtividade. (PETROBRAS, 2009)

Em 2005, a Universidade Corporativa - pela definição de Allen (2002) viabiliza sua proposta de reestruturação e passa a ser denominada Universidade Petrobras. Em termos de estrutura organizacional, está localizada no Recurso Humano Corporativo, na forma de uma Gerência Geral com estrutura interna aprovada em janeiro de 2005 pela Diretoria Executiva da Companhia.

A Universidade Petrobras é constituída de Escolas de Ciência e Tecnologia (Exploração e Produção, Abastecimento, Gás e Energia, Engenharia e Tecnologias), de Escola de Gestão de Negócios e dos três *campi* da universidade. As escolas atuam na especificação e contextualização do conhecimento, sob a perspectiva dos desafios da Companhia estabelecidos no Plano Estratégico da Petrobras. As estruturas relacionadas aos *campi* fornecem apoio administrativo e funcional, proporcionando as condições adequadas para o desenvolvimento dos programas. Assim, as estruturas das escolas e as dos *campi* atuam de forma matricial na gestão dos programas educacionais da universidade.

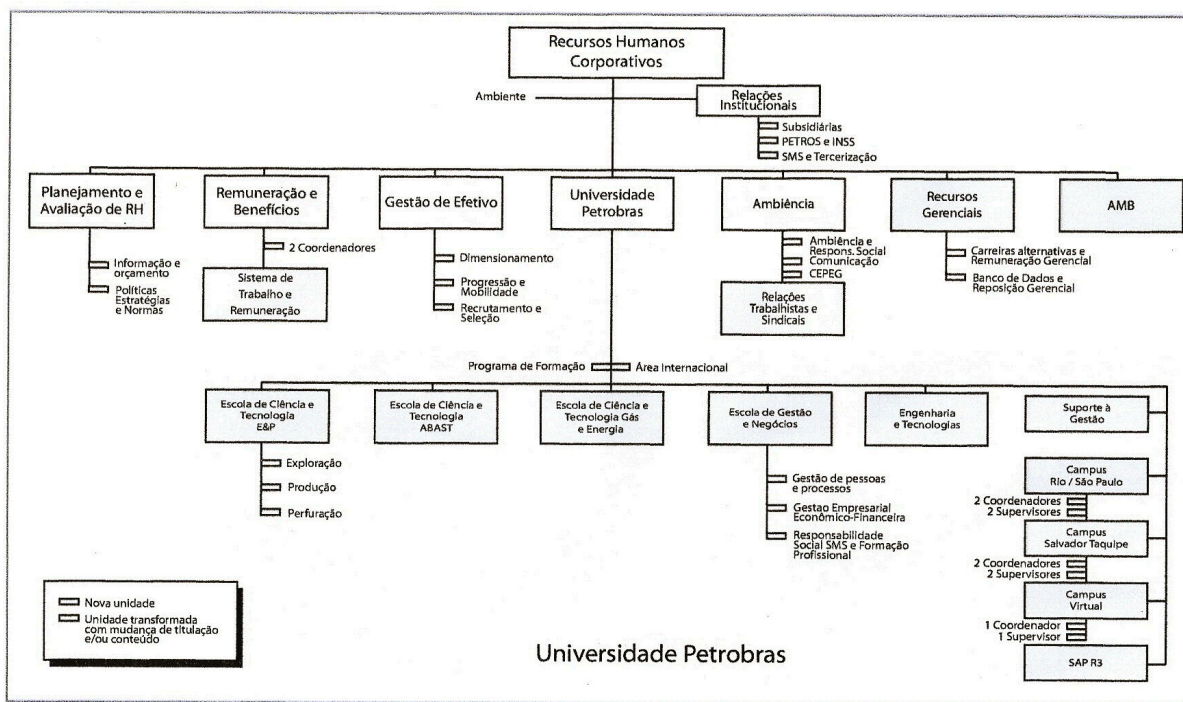


Figura 01: Estrutura Organizacional da Universidade Petrobras e seu posicionamento no Recurso Humano Corporativo. Fonte (Petrobras, 2009)

Projeto Pedagógico

A Universidade Petrobras, adota um projeto pedagógico empresarial, que veio após meses de estudo, com o objetivo de estabelecer uma nova relação pedagógica na empresa que se viabiliza o treinamento como o conhecimento e aperfeiçoamento.

O projeto pedagógico é a expressão das intenções, das diretrizes, dos compromissos e o processo pretendido. Por meio de sua avaliação, tem-se um esboço de seus resultados, estabelecendo as determinantes

para o trabalho educacional que se pretende efetivar.

As perspectivas traçadas foram definidas com base em um debate sobre problemas vividos no passado e no presente, e na necessidade de encaminhamentos práticos e racionais de flexibilização de procedimentos e de adequação de posturas acadêmicas às expectativas da própria comunidade.

Atualmente o projeto pedagógico empresarial que é desenvolvido na Universidade Petrobras traduz a identidade da instituição, no que se refere aos valores e às concepções de homem e de mundo.

Este projeto pedagógico empresarial não é uma simples modernização das práticas de formação na universidade, mas vem a propor uma mudança na forma de conceber o trabalho educativo, que veio por meio de um processo de negociação que se encerra quando a maioria dos membros da equipe adere aos objetivos, às ações e às estratégias de aplicação. A comunidade educativa passa a se reconhecer em um modelo profissional, abordando problemas em busca da qualidade. Essas metas tentam aproximar e sobrepor-se aos aspectos pedagógicos ao aspecto empresarial, objetivando promover a aproximação dos pressupostos educacionais aos valores corporativos, construindo um novo paradigma da pedagogia empresarial. Nesse sentido, a educação busca estabelecer, no contexto de trabalho, uma cultura de formação, alicerçada no desenvolvimento pessoal e profissional, não restrita ao mero treinamento. (PETROBRAS, 2009)

Dentre o que já foi colocado, pode-se dizer que o desenvolvimento da Universidade Petrobras busca extrair a concepção de homem e de mundo presentes na universidade. Apontam-se alguns importantes valores que são: humanidade, fraternidade, honestidade, responsabilidade social, consciência ecológica, respeito ambiental/social, paz, segurança, autonomia.

A Universidade Petrobras tem como referência, o princípio de educar por meio de valores humanos, para que se alcance essa meta com eficácia e sucesso, tem-se mostrado imprescindível a utilização de uma nova concepção de trabalho educativo, ao qual se associa a tecnologia de ponta, para as diferentes equipes da empresa possa usufruir das informações disponíveis, além de atuar de forma proativa, retroalimentando todo o sistema com informação sistematizada e socializada. Tal concepção é aqui compreendida como educação corporativa.

O ser humano é um ser social e histórico que, para satisfazer suas necessidades materiais, transforma a natureza e a si mesmo. E é no processo de busca da satisfação de suas necessidades que ele trabalha, transformando a natureza, produzindo conhecimento e criando-se a si mesmo. Desse processo de busca e descoberta é que surge a ciência e, com ela, a tecnologia.

A tecnologia, resultado da evolução da ciência, é planejada e construída pelo ser humano, que a utiliza, reinterpreta e reconstrói. Assim, se estabelece um movimento cíclico de retroação entre a articulação da ciência, tecnologia, cultura e sociedade. Dessa maneira, ela mantém uma relação dialética com a ciência.

Na época atual, sabe-se que a atividade de análise não dispensa a necessidade de inserir os fenômenos em redes ou teias pelas quais eles se forjam e tomam um caráter dinâmico. Desta forma, a atividade científica, assim como a aplicação dos produtos da ciência, deve ser pensada em função da complexidade dos fenômenos.

Em síntese, na Universidade Petrobras a concepção de ciência e tecnologia vai da constatação de dimensão de poder inserida nesse tipo de conhecimento para uma decorrência necessária: ética que deve dirigir nossa ação quando utilizamos e/ou produzimos esse tipo de conceituação ao mesmo tempo, partimos do princípio de que os fenômenos estudados devem ser considerados em sua complexidade, o que deve envolver, em nossas análises, as diversas facetas, social, cultural, política, pragmática, que de fato, os compõem.

Na sociedade atual, o conhecimento adquire papel central, considerado fator decisivo para a produção de bens e serviços. De um lado, as grandes transformações decorrentes das novas tecnologias têm alterado os modos de produção e as relações humanas, desafiando as organizações e as instituições a rever sua estrutura e sua organização. De outro, a facilidade e a velocidade dos meios de comunicação dinamizaram a informação, ampliando os limites de conhecimento e as formas de aprender e ensinar. (PETROBRAS, 2009)

As mudanças que vêm ocorrendo em todos os campos do saber, e na sociedade em geral, estão alterando o modelo de educação escolarizada que acontece durante uma determinada faixa etária do indivíduo e em certo espaço físico, apoiado no tecnicismo e na especialização. Esse modelo vem cedendo lugar para a educação continuada ou para a educação permanente, que privilegia o sujeito, a reflexão, a aprendizagem e a aplicabilidade à vida social, fundamentada em princípios de cidadania e de liberdade. (ALONSO, 1999)

A educação proposta no projeto pedagógico empresarial da Universidade Petrobras preocupa-se

não só com a quantidade de conhecimento, mas também com sua qualidade. Busca-se um ensino que estimule as habilidades, as competências e o pensamento. Tem como princípio que o conhecimento é sempre inacabado e, portanto, estimula a ampliação e a construção de novos conhecimentos, propondo aos seus envolvidos “aprender a aprender”. Essa concepção de educação requer um ensino que invista na interação entre as estruturas cognitivas e os objetos aos quais se aplica, dando ênfase a conteúdos conceituais. (PETROBRAS, 2005)

A concepção de educação assumida pela Universidade Petrobras busca a aprendizagem voltada para conteúdos específicos e o desenvolvimento do ser humano, conforme explicitado no relatório da UNESCO de 1996 (*apud*, UNESCO, 2009) em que se enfatizam as quatro necessidades básicas da educação para o próximo século: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver junto e aprender a ser.

Aprender a conhecer não se refere apenas à aquisição de um repertório de saberes codificados, mas é entendido como um meio e como uma finalidade da existência humana. É um saber voltado para o prazer pela aquisição do conhecimento, pela compreensão e pela descoberta. O conhecer específico na Universidade Petrobras não deve excluir a cultura geral, pois, como informa o relatório da Unesco, “Um espírito verdadeiramente formado, hoje em dia, tem necessidade de uma cultura geral vasta e da possibilidade de trabalhar em profundidade determinado número de assuntos. Deve-se, do princípio ao fim do ensino, cultivar, simultaneamente, essas duas tendências (...)”. Aprender para conhecer supõe aprender a aprender, a buscar informações, saber navegar na avalanche de informações a que estamos submetidos e exercitar o espírito investigativo.

Aprender a fazer significa ser capaz de aplicar o conhecimento em situações diversas, ter habilidade de julgar, gerir e solucionar conflitos, saber trabalhar com os outros, estabelecendo relações estáveis e eficazes, além da intuição e do poder de comunicação.

Aprender a viver junto refere-se à necessidade de aprender a conviver com a diferença, com base nos valores de pluralismo, compreensão mútua e paz, numa dupla direção: a da descoberta progressiva do outro, aliada à percepção das inter-relações, e a participação em projetos comuns.

Aprender a ser é aprender a valorizar-se, reconhecer o outro e reconhecer-se, valorizar as potencialidades de cada membro do grupo (memória, raciocínio, capacidades intuitivas e de comunicação).

Na Universidade Petrobras, a educação busca desenvolver o ensino para além de aprendizagens sobre saberes específicos de natureza técnica científica, se volta para a formação integral do homem, procurando potencializar a autonomia e desenvolver o crescimento pessoal dos aprendizes para atuarem de forma competente nos diversos contextos em que estarão inseridos na companhia e na vida social. Além disso, se propõe a focar sua atuação nos processos de aprendizagem e não no produto final.

Como objetivos gerais de uma Universidade Corporativa, estão previstos o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais, consideradas essenciais para a viabilização da missão proposta pela companhia. No caso da Universidade Petrobras, o objetivo geral é assim apresentado como: liderar o sistema de educação corporativa da Petrobras por meio de um processo contínuo de desenvolvimento de competências, pautadas por valores humanos e alinhadas ao planejamento estratégico da empresa, buscando o aprimoramento da cultura organizacional. (PETROBRAS, 2009)

De forma abrangente a Universidade Corporativa pretende difundir a idéia de aprimoramento do capital intelectual da empresa, da cultura organizacional, da descoberta de novos talentos, da educação pautada por valores humanos e do atendimento aos objetivos do planejamento estratégico da empresa.

Para compreender e operacionalizar o objetivo geral há a necessidade de discernir os aspectos que constituem os objetivos específicos, são eles: estabelecer e gerenciar as diretrizes que norteiam o processo de desenvolvimento de Recursos Humanos; gerar e difundir conhecimento científico e tecnológico nas diversas áreas de interesse corporativo, incluindo os próprios processos de aprendizagem individual e organizacional; adotar, como princípio essencial, o desenvolvimento de valores humanos nos processos educacionais da Universidade Petrobras; liderar programas educacionais, alinhados ao pedagogia empresarial, desenvolvendo competências necessárias aos desempenhos previstos nas metas empresariais; divulgar e fortalecer os valores corporativos, considerando as diversidades existentes na companhia; Implementar abordagens pedagógicas pautadas em processos de ensino-aprendizagem que propiciem a aplicação prática do conhecimento na formação profissional inicial e continuada; estruturar um processo de registro de conhecimento para garantir a memória da Educação Corporativa, atingir a excelência em qualidade de serviços, conquistando a preferência dos clientes nas ações de consultoria, desenvolvimento, implantação e avaliação de projetos educacionais; atuar de forma integrada, reduzindo esforços e otimizando recursos. (PETROBRAS, 2009)

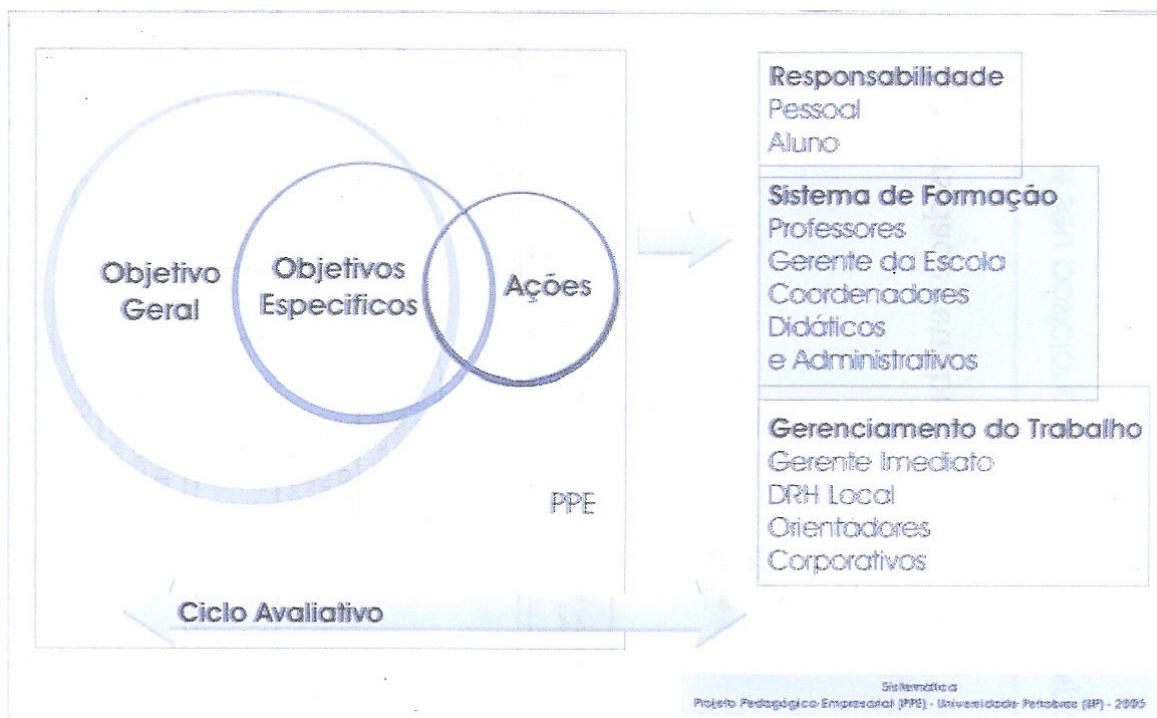
A partir da clareza dos princípios e valores, da concepção de educação, do delineamento da

intencionalidade traduzida nos objetivos geral e específicos e no contexto da realidade focada da Universidade Petrobras, foi elaborado as ações a serem executadas a médio e em curto prazo para alcançar as metas estabelecidas no Projeto Pedagógico Empresarial.

As ações são assim apresentadas:

- Criar áreas na UP responsáveis pela: coordenação do processo DRH corporativo, assessoria pedagógica e a sistematização dos registros.
- Rever e gerenciar a aplicação das diretrizes e normas de DRH.
- Definir papéis e responsabilidades relativos ao processo de DRH corporativo.
- Estabelecer um processo de avaliação contínua das diretrizes, normas e procedimentos de DRH.
- Capacitar os agentes de DRH para atuar em parceria com a UP, alinhados às diretrizes corporativas.
- Criar fóruns de comunicação e programas de integração com representantes de DRH.
- Mapear e manter atualizado o cadastro de agentes DRH.
- Conhecer as demandas de DRH das unidades da companhia.
- Conhecer integralmente a potencialidade do módulo de RH e dominar o processo de DRH Parametrizado no SAP R/3.
- Levantar, organizar, sistematizar, propor e acompanhar o processo de melhorias no módulo RH do SAP R/3 à luz das Diretrizes e Normas de DRH.
- Criar e/ou fortalecer mecanismos e instrumentos de produção, registros padronizados e divulgação do conhecimento, como: Biblioteca Digital; Programa de Pesquisa; Revista Científica; Editoração de Livro
- Participar dos comitês técnicos nos diferentes órgãos da companhia.
- Garantir que todo trabalho científico seja produzido com temas de interesse da Petrobras, assegurando que sejam catalogados e disponibilizados na biblioteca.
- Definir os principais valores humanos que nortearão os processos educacionais da UP.
- Disseminar os valores humanos e corporativos nas atividades e projetos educacionais da UP e desenvolver programa específico com esse objetivo.
- Requerer junto aos fornecedores a adoção das diretrizes e valores humanos praticados na UP.
- Atuar proativamente buscando identificar lacunas de competências relativas ao PE, oferecendo e negociando soluções.
- Articular ações com os clientes para a integração de soluções educacionais corporativas.
- Estreitar a relação entre a UP com as áreas de Gestão de Competências e Ambiente Organizacional na corporação
- Implantar projeto de capacitação Pedagógica dos Docentes, Coordenadores Didáticos e Administrativos do sistema Petrobras.
- Observar continuamente o alinhamento entre o PPE, isso 9000, PNQ e o escritório de gerenciamento de projetos.
- Estruturar um Plano de Educação continuada para equipe da UP de modo a promover aperfeiçoamento e atualização.
- Criar e atualizar os indicadores para acompanhamento e avaliação dos processos de DRH.
- Estabelecer parcerias com instituições especializadas, com reconhecimento nacional ou internacional, objetivando o intercâmbio, absorção de melhores práticas, benchmarking e prestação de serviços.
- Garantir a atualização do PPE, fortalecendo a integração e o intercâmbio entre as Escolas.
- Identificar os tipos de projetos ou programas de capacitação que permeiam mais de uma Escola e promover a gestão da integração da produção de soluções educacionais, evitando redundâncias e possibilitando o aproveitamento de créditos de disciplinas.
- Criar meios e procedimentos para tratar a abordagem pedagógica transdisciplinar.
- Definir e implantar no Plano de Comunicação da Universidade Petrobras ações que contribuam para a disseminação das políticas e diretrizes de Desenvolvimento de Recursos Humanos e atualização das informações e resultados do Projeto Pedagógico Empresarial.

A figura a seguir, apresenta de forma sintetizada da estrutura que reuniu as idéias estabelecidas pela Universidade Petrobras, mostrando, de maneira integrada e dinâmica, o projeto pedagógico empresarial da Universidade da Petrobras.



A metodologia de avaliação integra os quatro momentos contexto, processo, resultado e impacto, integrados numa composição que sugere um ciclo, ou seja, um conjunto de ações, que se sucedem no tempo e evoluem, marcando uma diferença entre o estágio inicial e o estágio conclusivo.

Propõe, assim, o retro alimento ao trabalho avaliativo, de maneira ininterrupta, proporcionando exploração e a utilização das informações de forma acumulativa. A cada momento investigado, serão propostas análises e realizadas sínteses que sensibilizarão e orientarão as ações do encaminhamento avaliativo.

É importante pontuar também que, embora as ações propostas para o desenvolvimento do Projeto Pedagógico Empresarial sejam objeto de interesse, elas não devem ser consideradas as especificidades dos cursos de formação, aperfeiçoamento e reciclagem, especializações, mestrado ou doutorado. Elas devem ser consideradas a visão global da Universidade Petrobras, qualificando-se com ações, guia de processos e produtos.

4- CONCLUSÃO

Considerando os cinquenta e cinco anos de existência da Petrobras, com sua Universidade Corporativa possuindo mais de 50 anos, a Universidade Corporativa mudou para atender às demandas de uma companhia que cresce em ritmo acelerado e para contribuir na superação dos novos desafios de tornar-se uma empresa integrada de energia, líder na América Latina e de consolidar sua expansão intelectual. Para tanto, Segundo a T& D Inteligência Corporativas foram contempladas novas estruturas como quatro escolas de ciências e tecnologias, uma escola de gestão de negócios, contanto ainda como uma exclusiva área internacional e uma coordenação que cuida dos cursos de formação, que é a porta de entrada dos profissionais de nível superior da companhia via concurso público. Outra área que passa por reformulações é a de ensino a distância, hoje chamada de Campus Virtual, sendo redesenhada para trabalhar com programas educativos multimeios. Atualmente a Universidade Corporativa conta com 56 professores permanentes, entre doutores, mestres e especialistas, além de aproximadamente 600 professores visitantes, oriundos das mais

diversas áreas técnicas da companhia, e quando não dispõe de determinado profissional faz parcerias com outras Universidades Brasileiras, com isso expande sua capacidade de atendimento.

Com mais de 56 mil participações de empregados em 2006 em cursos e conclaves, tenta a Universidade Petrobras superar essa marca mantendo a qualidade de seus programas. Em 2009, segundo Ricardo Salomão gerente geral da Universidade, planeja-se implantar o sistema educacional Petrobras acoplado ao Sistema Tecnologia da companhia consolidar a Escola Técnica e disponibilizar a Universidade Petrobras online.

O sucesso da Universidade Corporativa da Petrobras que é hoje a quarta empresa de energia de capital aberto do mundo é demonstrado através do prêmio Corporate University Best In Class 2007, sendo reconhecida como uma das melhores Universidades Corporativas do mundo, sendo ainda considerada a melhor no quesito melhor técnica de avaliação e foi agraciada com troféu principal do evento na categoria Melhor Universidade Corporativa.

Tudo isto, significa dizer que os investimentos em educação corporativa devem ter como escopo a busca incessante por produção e difusão de tecnologia e por uma cultura de inovação, com os quais será construída uma vantagem competitiva sustentável.

5- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, R. C. L. de. T&D. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**: uma abordagem organizacional, por gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

ALLEN, M. **The Corporate university handbook**. New York: Amacom, 2002.

ALONSO, M. Et all. **O trabalho Docente**: Teoria e Prática. São Paulo: Pionéia, 1999.

BONILAURI, Ana Rosa Chopard. **Educação Corporativa**: adaptabilidade e flexibilidade: Rio de Janeiro, junho de 2005.

BUREAU OF LABOR STATISTICS 2009. Disponível em: <http://www.bls.gov.br> Acesso em: 24/06/2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6ª ed. Editora Campus.

_____. **Teoria Geral da Administração**. 2ª ed. Editora Campus: São Paulo, Mc Graw-Hill, 1979.

COSTA, Ana Claudia Athayde da. **Educação Corporativa**: um avanço na gestão integrada no desenvolvimento humano. São Paulo/Rio de Janeiro: ABRH/ Qualitymark, 2001.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil**: Mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004.

FIALHO, Francisco A P ; MACEDO, M. ; SANTOS, N. ; MITIDIARI, Tibério da Costa. **Gestão do Conhecimento e Aprendizagem**: As Estratégias Competitivas da Sociedade Pós-Industrial. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FLEURY, Maria Tereza Leme, OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Herbert Gomes. **Para onde vai a universidade corporativa?** Notas para uma agenda da educação corporativa brasileira. Disponível em: www.educor.desenvolvimento.gov.br. Acesso em: 25/06/2009.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. Trad. Maria Claudia Santos Ribeiro Ratto. S.Paulo: Makron Books, 1999.

PETROBRAS. Disponível em: www.petrobras.com.br. Acesso em: 20/06/2009.

PORTAL DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA: www.educor.desenvolvimento.gov.br. Acesso em: 22/06/2009.

Renovação aos 50 anos. Revista T& D. Inteligência Corporativa. ed. 142, novembro de 2005.

UNESCO 2009. **Universidades Corporativas.** 1ª. ed. Brasília: ESP/PROGER, 1999.

UNESCO BRASIL. **Mudanças e Desenvolvimento no Ensino Superior 1995.** Disponível em: www.brasilia.unesco.org/publicacoes/livros/politicamudanca. Acesso: 26/06/2009.

_____. Disponível em: www.unesco.org.br. Acesso em: 24/06/2009.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA. Disponível em: <http://www.guiarh.com.br/pagina22u.htm-23kematamaosaobra.vilabol.uol.com.br/universidadecorporativa.html-5k>. Acesso em: 06/06/2009.