

## **Universidade Corporativa: O acionamento do conhecimento como alavanca das novas práticas gestonárias do pós-fordismo**

**Luís Antônio Cardoso (UENF) lac@uenf.br**

**Sheila do Canto Carvalho (UENF) sheilac@uenf.br**

### **Resumo**

*O presente artigo tem por objetivo discorrer a respeito papel da universidade corporativa e suas características como fonte de criação de vantagem competitiva sustentável. Vive-se em um ambiente de profundas e rápidas mudanças, marcado por um cenário de negócios altamente competitivo e globalizado. No centro dessas mudanças está a ampla disseminação da informação, facilitada pelos avanços tecnológicos na área das tecnologias de informações e comunicações. Em decorrência da aceleração das mudanças e pressões competitivas insere-se a busca incessante por novas formas de gestão das organizações de todos os setores voltados para o desenvolvimento do aprendizado contínuo.*

*Palavras chave: Vantagem competitiva; Universidade corporativa, Gestão do conhecimento*

### **1. Introdução**

No dinâmico cenário econômico atual, o preço, o produto e os serviços não se constituem por si só como as principais fontes de diferencial competitivo. A crescente velocidade das transformações econômicas impõe um novo horizonte para as pessoas e as organizações, traçando novos paradigmas. Todavia, precisa-se atentar para o fato de que o desenvolvimento tecnológico por si só não será suficiente para sustentação de vantagem competitiva nas organizações. A rápida evolução tecnológica, com impactos no ambiente organizacional, vem provocando grandes transformações nos modos de trabalhar, dentre estas, a maior qualificação dos empregados.

No novo cenário, cada vez mais a competitividade depende da forma eficaz de gerenciamento do conhecimento. Por isso, as empresas buscam indivíduos com habilidades particulares e com capacidade de se antecipar às mudanças. Para Geus (1998), a capacidade de aprender mais rápido que seus concorrentes pode ser a única vantagem competitiva sustentável.

Alperstedt (2000) considera que a obtenção e a seleção adequada de informações pode representar o diferencial competitivo necessário para determinar vantagens competitivas para uma organização. O conhecimento está, portanto, se transformando no recurso que mais agrega valor aos negócios e à economia. Portanto, as organizações estão impelidas a buscar e manter uma força de trabalho em processo permanente de aprendizagem.

A fundamentação teórica possibilita compreender como, na atualidade, tem evoluído a implementação desse novo modelo denominado *Universidade Corporativa*, bem como entender a importância para as organizações em termos de agregação de valor aos funcionários representando uma fonte potencial de vantagens competitivas.

Esse estudo busca compreender que o diferencial competitivo, hoje não mais se focaliza nas mudanças tecnológicas, mas sim na geração e transferência de conhecimento dentro das organizações, ou seja, cada vez mais o conhecimento tende a ser o diferencial em termos de competição nas empresas.

Sabe-se que o volume do conhecimento cresce numa velocidade tão rápida que se torna um grande desafio para os indivíduos absorver e acompanhar essas mudanças. Deste modo, entender o processo de transformação de uma empresa sob a ótica de uma *Learning*

*Organization* pode vir a contribuir muito para o crescimento e mesmo para a sobrevivência de muitas empresas em face do contexto dinâmico da competição global.

## **2. Mudanças no modelo de gestão**

Desde a introdução dos modelos de gestão baseados no paradigma do taylorismo-fordismo, a concepção mecânica de organização buscou controlar o homem, impondo-lhe uma forma de comportamento.

Hoje, é fácil perceber como a evolução da forma de pensar e organizar bem como o aumento da competitividade vem propiciando ao homem utilizar todo o seu potencial imaterial, isto é, toda a sua criatividade e capacidade inventiva na organização. Portanto, a aprendizagem organizacional contínua e a criação de conhecimento são formas de vantagem competitiva sustentável, de forma a tornarem as organizações lugares que mereçam o total comprometimento das pessoas.

Verificado que atualmente muitas empresas estrangeiras (não esquecendo das brasileiras), têm adotado este novo estilo de organização, em busca de maior competitividade. No entanto, se faz necessário, o entendimento dessa nova forma de gestão da produção, bem como o motivo do seu sucesso.

Esses últimos 20 anos têm sido caracterizados por uma crescente velocidade de transformações que, inevitavelmente, impõe um novo horizonte de visão para as pessoas e organizações, traçando novos paradigmas. O grande desenvolvimento tecnológico observado e vivido por todos nas últimas décadas contribuiu para essa mudança. Porém precisa-se atentar para o fato de que o desenvolvimento tecnológico por si só não será suficiente para sustentação de vantagem competitiva para as organizações. O diferencial competitivo estará nas pessoas, a tecnologia somente poderá nivelar as empresas.

O taylorismo e o fordismo foram vistos como modelos hegemônicos da gestão da produção capitalista no século XIX até o período do pós-guerra.

No fim dos Trinta Anos Gloriosos do Fordismo, no início dos anos 70, o modelo hegemônico de acumulação capitalista começou a ruir. De acordo com Lipietz (1999), o compromisso fordista entrou em crise sob todos os aspectos ao mesmo tempo: baixa de rentabilidade do modelo produtivo fordista, internacionalização dos mercados e da produção comprometendo a regulação nacional, revolta dos produtores diante da alienação do trabalho e diante da onipotência da hierarquia e do Estado, aspiração dos cidadãos a maior autonomia, omissões crescentes diante da solidariedade administrativa.

Com o advento da crise do fordismo, faz-se necessário buscar uma nova ordem produtiva, essencialmente mais caracterizada pela flexibilidade e integração dos novos modelos produtivos e organizacionais, voltado para a incorporação e a harmonização de fatores tanto de natureza técnica quanto sociais na produção.

Segundo Cardoso (2001), essa nova visão de empresa significa a realização de um novo modelo de gestão no qual a tecnologia e o homem, bem como a organização do trabalho, passam a conviver em um intenso processo de simbiose. Ainda, destaca o autor, que para fazer frente a esse novo paradigma econômico, a nova empresa *pós-fordista* passa a assumir diversas formas marcadas pela flexibilidade, dentre essas, a tipologia da *organização qualificante* ou das *empresas que aprendem*.

Também, destaca o autor, as principais transformações no que concerne a organização do trabalho, tais como: introdução e à difusão das metodologias de qualidade e das tecnologias de gestão de pessoal e de tipo participativo, além do modelo de competência e da organização inteligente.

A crença de que as competências, as habilidades e o conhecimento formam a base de vantagem competitiva reforça a necessidade de intensificar o desenvolvimento dos

funcionários nesses âmbitos e justifica, portanto, a existência da universidade corporativa (Éboli, 1999).

Cardoso (2001.), ainda, ao analisar um dos mais importantes casos da reestruturação produtiva pós-fordista no Brasil, isto é, o caso da Fiat Automóveis S.A., ressalta que uma das mais importantes dessas modificações contemporâneas, refere-se à implementação do modelo da organização qualificante que, tal como nas experiências das fábricas italianas, assumem a designação de Unidades Elementares de Trabalho, ou simplesmente UTEs.

As UTEs além de ser unidades produtivas, de modo a assegurar o cumprimento dos objetivos de qualidade, produtividade, custos e serviços de todo o processo produtivo, são também organizações que se caracterizam pelo exercício de um processo constante de aprendizagem, destinado à auto-formação do trabalhador e de melhoria constante global das qualificações e competências. Portanto, esse tipo de organização privilegia a formação contínua dos indivíduos que nela exerçam sua atividade profissional.

Em face à competição global as organizações de todo o mundo capitalista se esforçam para serem competitivas. Portanto, se faz necessário, à organização de trabalho, em termos de aprendizado, recorrer à imaginação, à criatividade das pessoas como forma para manter as organizações inteligentes funcionando, dado que a aprendizagem organizacional contínua e a criação do conhecimento são formas de vantagem competitiva sustentável.

Conforme narrado no caso descrito por Cardoso (2001), esse novo tipo de gestão organizacional, onde os conceitos de aprendizagem contínua são desenvolvidos de uma forma sistêmica, tem sido implementado por diversas empresas atualmente, como Petrobrás, Motorola, Coca-Cola, Grupo Algar, AmBev, McDonald's, dentre outras.

Difundida a partir dos anos 70 como *Learning Organizations* (LO) e traduzida no Brasil por Organizações que Aprendem, são instrumentos imprescindíveis para a organização se manter competitiva em face ao ambiente econômico.

As organizações que aprendem contam com um poderoso diferencial competitivo, uma vez que, ao longo da história, as vantagens competitivas evoluíram (ROCHA, 2001). Com o surgimento do capitalismo, primeiramente, as vantagens relativas a competitividade eram medidas pelos recursos de produção (terra, capital e trabalho). Depois esse diferencial passou a ser a organização do trabalho, com a introdução dos novos métodos de trabalho visando o aumento da produtividade e minimizar os custos. Em seguida, os processos tecnológicos e por fim, ou melhor, atualmente, os fatores que detém o diferencial competitivo são a qualidade, os processos e as pessoas, que nada mais é do que a base das *Learning Organizations*.

Para corroborar com o dito acima, Senge (1995), percebe uma transição das organizações baseadas em recursos, para organizações baseadas no conhecimento, sendo a criação de conhecimento a fonte de inovações contínuas, de habilidades competitivas e da sobrevivência da empresa.

Cada vez mais se faz necessário o estreitamento da relação entre o trabalho e a aprendizagem. Portanto, as empresas buscam se organizar no sentido de acelerar ainda mais o processo de acúmulo de conhecimentos fundamentais às suas estratégias empresariais. Uma dessas formas refere-se a utilização de modelos organizacionais voltados para o aprendizado organizacional. Diante das diversas formas de gestão da produção existentes até então, destacamos que as *Learning Organizations* são formas de aprendizagem que se apropriam e utilizam os conhecimentos tácitos dos trabalhadores como ferramenta de alavanca de desenvolvimento competitivo da organização.

Mais ainda, não são apenas formas de qualificação ou aprendizagem, mas sim de padronização de uma forma de comportamento dentro da organização.

### 3. Universidade Corporativa: uma perspectiva conceitual

SENGE (2002), comenta que o sucesso de uma empresa vai depender de sua capacidade de expansão de aprendizado, envolvendo todos os membros da organização. Deixa-se de lado a visão de que a solução para os problemas é exclusividade da alta gerência. Parte-se do princípio de que todos são aprendizes, pois o ato de aprender faz parte da natureza humana. Para ele, o domínio de determinadas disciplinas básicas é o que distinguirá as organizações que aprendem das *organizações controladoras* e autoritárias. As disciplinas são vistas como caminhos de desenvolvimento para aquisição de determinadas habilidades ou competências. Trata-se de um corpo de teoria e técnica que deverão ser dominadas e colocadas em prática.

Observa-se que o papel das organizações no aprendizado de seus funcionários vem se ampliando cada vez mais. A educação corporativa focaliza o desenvolvimento do quadro de pessoal com vistas à obtenção de resultados nos negócios. Trata-se de um modelo de treinamento diferenciado, estruturado tanto para transmitir conhecimentos específicos sobre assuntos nos quais os funcionários apresentam algumas deficiências quanto preparar esses funcionários para os desafios vindouros.

A organização que aprende é habilidosa na criação, aquisição, transferência de conhecimento e na modificação de seu comportamento para refletir o novo conhecimento e na modificação de seu comportamento para refletir o novo conhecimento e as novas idéias. A Figura 1 nos mostra a base dos modelos adotados pelas organizações como sistemas de aprendizagem. Ou seja, o sistema de aprendizado organizacional nada mais é do que a união do modelo descritivo, baseado em cultura, experiência e centro de competência, e o modelo normativo, baseado em melhores práticas e processos comuns.

DESCRITIVO (Como e onde ocorre o aprendizado) Orientação do Aprendizado Estilo de Aprendizado	NORMATIVO (O que promove o aprendizado) Fatores Facilitador = Sistema de Aprendizado Organizacional
Baseado em: Cultura, experiência e centro de competência	Baseado em: Melhores práticas, processos comuns

**Figura 1:** Modelo de Organização com Sistema de Aprendizado

**Fonte:** Nevis et al., 1996

Segundo Senge (2002) a principal justificativa de que as organizações que aprendem existem e são possíveis, é o fato de que, no fundo, somos todos aprendizes. E mais, as organizações que aprendem são possíveis não só porque a aprendizagem faz parte da natureza humana, mas porque adoramos aprender. Assim, a aprendizagem está presente em nós e em todos os momentos em que várias pessoas possuem um objetivo em comum, que é muito maior que os objetivos individuais.

Senge (2002), transcendendo a questão do conhecimento, diagnosticou que muitas empresas têm *deficiência de aprendizado*. Para superar o problema e ampliar a capacidade de aprender, propôs a *organização que aprende*, através de um modelo de fácil compreensão. Para ele, as organizações que aprendem desenvolvem a capacidade do aprendizado ativo e adaptativo, sendo a origem da obtenção de vantagem competitiva.

### 4. As cinco disciplinas

As cinco disciplinas propostas por Senge (2002), consistem em conceitos que são trabalhados durante o processo de implementação, com o intuito de estimular potenciais intrínsecos no interior de cada um bem como desenvolver habilidades e visões que irão garantir a eficiência do processo organizacional.

O elo entre o aprendizado individual e o aprendizado organizacional é um dos principais objetivos do estudo das disciplinas que constituem a base das organizações que aprendem. Isto se justifica pelo fato de que as disciplinas estimulam padrões mais abrangentes de pensamento, as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam e dá liberdade à aspiração coletiva, de forma que as pessoas aprendam juntas a arte de “como aprender” (SENGE, 2002).

Para que se construa organizações que aprendem é necessário entender as aptidões que tais organizações devem possuir, ou seja, descobrir as habilidades, as áreas de conhecimento e os caminhos para o desenvolvimento. Estas habilidades são descritas através das cinco disciplinas essenciais que serão apresentadas a seguir. Portanto para desenvolver uma organização que aprende os gerentes devem:

1. desenvolver o “domínio pessoal”.
2. questionar os “modelos mentais”.
3. permitir-se uma “visão compartilhada”.
4. dominar a “aprendizagem em equipe”.
5. praticar o “raciocínio sistêmico”.

Segundo Senge (1995), as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre.

A disciplina do domínio pessoal é o aumento da capacidade de desenvolvimento individual. Começa com aprender a aprender para deslanchar a capacidade de aprendizagem.

A disciplina dos modelos mentais são os *insights* da pessoa que funcionam como referência para ações e decisões no ambiente de trabalho.

A disciplina da visão compartilhada significa a criação de compromisso com objetivos comuns da equipe de trabalho e voltados para a missão e visão da empresa.

A disciplina do aprendizado em equipe é a capacidade de desenvolver conhecimentos e habilidades coletivas de colaboração. Habilidades sociais e capacidade de relacionamento inter-pessoal são importantes.

Com referência à *aprendizagem em equipe*, questão fundamental frente à necessidade do conhecimento nas organizações, Senge (2002, p.266) escreve:

*“Até que haja métodos confiáveis para formar equipes capazes de aprender em conjunto, sua ocorrência continuará sendo fruto do acaso. Por isso o domínio da aprendizagem em equipe será uma etapa crítica no desenvolvimento de organizações que aprendem”.*

Como afirma Womack (1992), o trabalho em equipe permite quebrar um dos paradigmas que mais comprometem o fluxo dos processos dentro da empresa, pois grande parte dos conhecimentos essenciais de uma equipe de desenvolvimento reside nas experiências e pontos de vista compartilhados pelos membros.

A disciplina do pensamento sistêmico como uma ferramenta mental para lidar com os processos de mudança oferece uma linguagem que começa com a reestruturação do modo como pensamos.

O pensamento sistêmico é chamado de *quinta disciplina* porque segundo Senge (2002), uma vez que todas as disciplinas sejam colocadas em prática, sem o pensamento sistêmico não há nem incentivo nem os meios para integrar as disciplinas de aprendizagem.

Possibilita uma mudança de mentalidade, de ver as partes para ver o todo, de considerar as pessoas como reativas e impotentes para considerá-las como participantes ativas na formação de sua realidade, deixando de reagir no presente, para criar o futuro.

Essas cinco disciplinas constituem a essência da organização que evolui permanentemente, que se adapta a seu ambiente competitivo e traz novas contribuições ao cliente e a seus membros. O aprendizado permanente constitui um ciclo de eterna mudança, envolvendo sensibilidade e consciência em relação ao ambiente em que a organização opera (visão estratégica), evolução permanente de atitudes e crenças (cultura organizacional) e desenvolvimento de habilidades e conhecimentos (gestão do conhecimento).

As empresas do novo século estão se transformando em organizações de aprendizagem comprometidas com a educação e o desenvolvimento de funcionários. Muitas empresas estão criando *universidades corporativas* para consolidar uma infra-estrutura de aprendizagem corporativa, a fim de desenvolver meios de alavancar o conhecimento e conduzir a novas oportunidades de negócios, entrar em novos mercados globais, criar relacionamentos mais profundos com os clientes e impulsionar a empresa para um novo futuro.

No Brasil, tem se destacado como uma das principais divulgadoras das Universidades Corporativas a professora Marisa P. Éboli. Para ela, o fenômeno de criação das universidades corporativas tem como pano de fundo a percepção das empresas acerca da necessidade de repensarem seus centros de P&D para que, efetivamente, agreguem valor e resultados aos negócios. Em outras palavras, o que fundamenta o fenômeno é a expectativa de abrir possibilidades de vincular a aprendizagem às estratégias empresariais.

Para Jeanne Meister (1999, p.29), considerada guru dessa nova tendência, conceitua a Universidade Corporativa como *um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização*.

Ao abordar a razão de existir da UC ou o papel ao qual se propõe, Meister (1999) define-a como um veículo, um meio acessível e econômico de vincular a aprendizagem às metas empresariais.

Éboli (1999b) faz uma alerta quanto ao uso do termo *Universidade Corporativa*:

*“Finalmente, cabe ressaltar que muitas nomenclaturas têm sido empregadas para a referência à Universidade Corporativa: organização-instrutora, universidade-empresa e, até mesmo, organização qualificada (...) A Universidade Corporativa é mais do que uma nomenclatura que se convencionou. (...) Não importa qual seja o rótulo – Universidade Corporativa, Universidade Empresa ou apenas um grupo de treinamento da empresa e de seus empregados – o mais importante é que seja um sistema de desenvolvimento de talentos humanos cujo processo respeite seus pressupostos e princípios de concepção e implementação”.* (ÉBOLI, 1999b, p.63)

Cabe salientar, que são reduzidas as teorias que tratam das bases conceituais do tema ou que explicitam, detalhadamente, o modelo Universidade Corporativa abordando seus pressupostos e princípios de concepção e implementação. Da leitura sobre o tema, fica claro que as chamadas UCs se propõem a responder a desafios globais, entre os quais a questão da sobrevivência empresarial em um novo ambiente de negócios, no qual deter bons conhecimentos e habilidades, bem como atitudes adequadas, é diferencial competitivo. E são esses desafios que levam os principais executivos das organizações a vislumbrarem a criação da UC como instrumento para viabilizar, de forma moderna, uma solução para a questão da aprendizagem contínua.

## **5. Os casos de sucesso**

Nos Estados Unidos, muitas empresas determinadas a se tornar líderes de mercado na economia global, lançam suas universidades corporativas como forma de garantir vantagem competitiva sustentável por meio do aprendizado permanente, fazendo dessas universidades um complemento estratégico para educar não só os funcionários, mas também clientes, fornecedores, parceiros e a comunidade. Hoje já é considerável o número de empresas com universidades corporativas nos Estados Unidos. (Meister, 1999).

Em seu livro “Educação Corporativa – A Gestão do Capital Intelectual Através das Universidades Corporativas”, Jeanne Meister desenvolveu um modelo a partir de pesquisa realizada em nível mundial com cinquenta empresas que possuíam universidades corporativas, levantando sua filosofia, funcionamento, objetivos e programas oferecidos.

As empresas pesquisadas encontram-se em diferentes estágios de maturidade, havendo programas de treinamento consolidados, que abrangem clientes e fornecedores, nas mais estabelecidas (Motorola University, Disney University e General Electric Crontoville), e outras há poucos anos, como o Bank of Montreal Institute for Learning. Apresentam-se ainda em diversos formatos e tamanhos: algumas, como Dell University, assumiram o formato virtual, enquanto outras, como a Motorola University, possuem unidades físicas espalhadas pelo mundo.

A Motorola percebeu que a competitividade global está se transformando rapidamente a qualidade dos produtos em uma mera característica comum. Os concorrentes estão alcançando o nível de qualidade da Motorola, o que reduz sua força competitiva. Nessas condições, a vantagem competitiva precisa ser substituída por responsabilidade, adaptabilidade e criatividade, ao mesmo tempo em que a capacidade de aprendizagem organizacional está tornando-se o maior diferencial para manter a distância dos concorrentes.

A Motorola atua, há mais de 20 anos, como um agente de mudanças. Para alcançar o pretendido nível de qualidade chamado “Seis Sigmas”, a empresa tornou-se tão obcecada pela qualidade de produção e tão concentrada internamente, que perdeu de vista o cliente e suas necessidades de mudança. Essa focalização defeituosa provocou resultados negativos na satisfação dos clientes. Daí para a baixa lucratividade foi apenas um pulo.

Como toda organização que aprende rapidamente, a Motorola aprendeu com seus erros. Procurou uma reinvenção de si mesma, usando a infra-estrutura de treinamento como o carro-chefe da mudança organizacional. Passou a focalizar o meio ambiente competitivo externo. Dois aspectos foram realçados na aprendizagem organizacional da Motorola. O primeiro é o forte vínculo entre o conteúdo e o estilo de seus programas de treinamento e as estratégias empresariais da empresa. Os executivos articulam um novo objetivo estratégico (como redução do ciclo de tempo, aperfeiçoamento do trabalho em equipe ou integração maior com os clientes) e passam a desenvolver treinamentos para apoiar as iniciativas estratégicas diretamente. O segundo aspecto da aprendizagem organizacional na Motorola é o modo como ela se estende por toda a cadeia de valores da empresa. A empresa quebrou as barreiras corporativas de todos os tipos, que existiam entre seus departamentos ou entre a empresa e seus clientes e fornecedores. Ela ministra cursos especiais para seus clientes e fornecedores e até para seus futuros funcionários.

A espinha dorsal da infra-estrutura de aprendizagem organizacional da empresa é sua famosa Universidade Motorola (UM). Atualmente, podemos caracterizar a Universidade Motorola como uma organização de soluções de desempenho, orientada pelos objetivos estratégicos dos negócios da Motorola, bem como pelos clientes, fornecedores e parceiros em todo o mundo.

O Grupo Algar tem sua sede em Uberlândia, estado de Minas Gerais e constitui-se de um complexo de vinte e três empresas, sete mil funcionários, atua nas áreas de telecomunicações, agribusiness, serviços e entretenimento. Classificou-se como o sexto colocado no guia “100

melhores empresas para você trabalhar” (Exame, 20001, p.45), e sua Universidade Corporativa é considerada *benchmark* no mercado.

A Algar Universidade de Negócios (UniAlgar), criada em 1998, tem como objetivo preparar os talentos do grupo Algar para as exigências de um mercado globalizado (Algar, 2005).

O caso da companhia de petróleo brasileiro Petrobrás merece destaque, pela amplitude e relevância dentro de um contexto de negócios complexo. Historicamente, a Petrobrás considerada a maior empresa brasileira, investe no desenvolvimento e capacitação de seus empregados. A Petrobrás possui aproximadamente 38 mil funcionários efetivos, 55 Unidades de Negócio, com atuação em todos do estados brasileiros e em mais de dez países.

A Universidade Petrobrás introduziu o conceito de desenvolvimento profissional diferenciado aliado ao modelo de capacitação e treinamento tradicionais. Oferece cursos de especialização com diversas modalidades de atendimento: cursos de formação; cursos de aperfeiçoamento e reciclagem; especializações e mestrados e doutorados.

O corpo docente da Universidade Petrobrás é composto por 56 professores permanentes (13 doutores, 28 mestres e 15 especialistas), 500 professores internos convidados e 300 professores externos.

As universidades corporativas no Brasil estão se transformando em uma importante arma para empresas que querem se manter no mercado. Elas permitem que o profissional desenvolva competências de sustentação para as principais estratégias das companhias. Tendo como finalidades principais desenvolver, armazenar e transmitir o conhecimento necessário ao sucesso permanente da empresa.

## **6. Conclusão**

Observa-se que novas competências são requeridas das pessoas para a sua adequação ao mercado de trabalho, as quais serão estimuladas com a implantação de uma filosofia de ensino orientada à estratégia organizacional.

Portanto, as melhores organizações já descobriram que vale a pena despertar o empenho e a capacidade de aprender e tomar decisões em todos os níveis organizacionais. Organizações que não são capazes de superar os *gaps* de competência às mudanças no seu ambiente correm o risco de perder parte do mercado ou pior ainda, deixar de existir.

A medida que as organizações de todo o mundo se esforçam para competir no contexto global, é fácil entender a criação de um ambiente de aprendizagem real de geração de conhecimento, de mudança profunda e contínua em qualquer ambiente de trabalho. Para isso, é preciso recorrer à imaginação, à criatividade e espírito das pessoas, porque aprender é algo estritamente pessoal. Aprendemos através de nossas relações. Um processo de aprendizado é um processo através do qual um aprendiz passa de não fazer algo para ser mais capaz de fazer algo que quer fazer. Aprender é um processo de aumentar nossa capacidade. Cabe então, as organizações saber usar os conhecimentos dos seus funcionários, para enfim se converter em uma organização de comunidade de aprendizes.

Ou melhor, em uma Organização de Aprendizagem, a fim de criar ambientes de trabalho onde as pessoas cresçam, onde continuem aumentando suas capacidades. Deste modo, podemos dizer que o futuro das organizações está na capacidade das pessoas aprenderem.

## **7. Referências**

ALGAR.(2005). Disponível em: <[www.algar.com.br](http://www.algar.com.br)>. Acesso em: 01 abr. 2005.



ALPERSTEDT, Cristiane. **Universidades corporativas**: discussão e proposta de uma definição. In: 24º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 10-13 set. 2000, Florianópolis.

CARDOSO, Luis Antonio. **Após-fordismo e participação**: reestruturação produtiva contemporânea e a nova racionalização do trabalho na indústria automobilística brasileira. Tese de Doutorado. Rio de Janeiro, COPPE/UFRJ, 2001. Disponível em : <[www.geocities.com/lacardosobr](http://www.geocities.com/lacardosobr)>.

ÉBOLI, Marisa Pereira. Universidade Corporativa: ameaça ou oportunidade para as escolas tradicionais de administração? **Revista de Administração**. São Paulo, v.34, n.4, p.56-64, out./dez. 1999b.

ÉBOLI, Marisa Pereira. **Universidades corporativas**: educação para as empresas do século XXI. São Paulo: Schmukelr, 1999.

GEUS, Arie de. **A empresa viva**: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

LIPIETZ, Alain. **Audácia**: uma alternativa para o século 21. São Paulo: Nobel, 1997

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

NEVIS, E.C.; DIBELLA, A.J. & GOULD, J.M. **Understanding Organizations as Learning Systems**, 1996.

ROCHA, T.P.; AGUIAR, R.A.; SPÓSITO, T.G.; MACHADO, M. **Identificando oportunidades de melhoria através de estudos de caso de organizações que aprendem**. 1º Lugar no Prêmio Sociedade Mineira de Engenharia, SME. Belo Horizonte, Minas Gerais: 2001.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 2002.

WOMACK J. P. **A máquina que mudou o mundo**. Tradução: Ivo Korytovski. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.