

**Área temática:** Recursos Humanos

**Título:** Preparação do ambiente interno para a implantação de um sistema de Educação Corporativa para a USP

**AUTORES**

**LUCIANO VENELLI COSTA**

Universidade Metodista de São Paulo

luciano.costa@metodista.br

**MARIA DE LOURDES MEDEIROS DE SOUZA**

Universidade de São Paulo

lumedei@usp.br

**WAGNER T. CASSIMIRO**

Universidade de São Paulo

wagnercassimiro@yahoo.com.br

**ADRIANA MARIA ANDRÉ**

Fundação Getúlio Vargas

adriana.maria@fgvsp.br

**Resumo**

Este trabalho relata ações e resultados das primeiras percepções dos Assistentes Técnicos de Direção da Universidade de São Paulo (USP) sobre uma possível implantação de um sistema de Educação Corporativa para funcionários. Em 2004, um estudo realizado com professores da liderança e outros formadores de opinião da universidade analisou a percepção e existência do apoio do nível estratégico. No primeiro semestre de 2007, dando continuidade ao trabalho, foram levantados, por meio da metodologia Pesquisa-Ação, aspectos importantes para a mobilização dos Assistentes Técnicos para agirem como líderes facilitadores no processo. Na primeira fase da pesquisa, oito Assistentes Técnicos responderam um questionário por e-mail e, na segunda fase, cinco compareceram a uma discussão em grupo sobre o tema, com questões semi-estruturadas a partir do retorno dos questionários. Os participantes debateram sobre os sete princípios de sucesso da educação corporativa definidos por Marisa Eboli (2004) e foi percebida a prática dos papéis dos novos estrategistas propostos por WALL & WALL (1996) e o papel do *Chief Executive Officer* (CEO) na Educação Corporativa propostos por Meister (2001), entretanto manifestam-se de forma isolada e na sua simplicidade por falta de uma definição clara da direção, políticas consistentes e interlocução entre a USP e suas unidades.

**Abstract**

*This research shows the first results obtained from the University of São Paulo Technical Assistant's perception related to the possibility of having an implementation of a Corporate Education System for the employees. In 2004 other research has analyzed the leading scholars and some other important executives perception's and support to the same theme. In the first semester of 2007, by means of the research-action methodology important aspects for the Technical Assistants mobilization to work as leaders and facilitators to this process was raised. Primarily eight Technical Assistants answered a questionnaire by e-mail. In second*

*stage five were presents to a discussion in group with semi structured questions obtained from the questionnaire answers. The participants discussed about the Corporate Education Seven Principles of Success defined by Marisa Eboli (2004) and the practice of the roll of the new strategists proposed by Wall&Wall (1996) and the roll of the chief Executive Officer in the Corporate Education proposed by Meister(2001) were noticed in the group, nevertheless its manifestation occurs in an isolated and unsophisticated manner due to a lack of a clear definition from the board, consistent policies and communication between the different units within the University.*

**Palavras-chave:** gestão de pessoas, educação corporativa, Universidade de São Paulo.

## **Preparação do ambiente interno para a implantação de um sistema de Educação Corporativa para a USP**

### **1. INTRODUÇÃO**

Os desafios do século XXI atingiram, primeiramente, os setores mais competitivos do mercado e, agora, chegam também às universidades. Serviço de qualidade, máximo aproveitamento de recursos, gestão do conhecimento, inovação, parcerias, dentre tantos outros fatores da gestão empresarial, fazem-se necessários também neste setor, devido a um aumento da competitividade com a chegada dos grandes grupos estrangeiros e fusões, as possibilidades da educação a distância e o novo perfil do alunado.

A universidade pública, como é o caso da Universidade de São Paulo (USP), sempre teve desafios políticos, mas, atualmente, a cobrança da sociedade por transparência, eficiência e eficácia tem requerido modernizações nos processos de gestão. A criação da Secretaria de Ensino Superior do Estado de São Paulo em janeiro de 2007 – à qual ficaram ligadas a Universidade de São Paulo (USP), a Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) e a Universidade Estadual Paulista (Unesp) –, trouxe à tona o debate sobre autonomia versus transparência nos gastos públicos das universidades paulistas.

A melhoria da gestão no século XXI passa, impreterivelmente, pela gestão de pessoas. STEWART (1998) já dizia que o capital intelectual, que é a soma do conhecimento de todos da empresa, é o que lhe proporciona vantagem competitiva. Necessita-se cada vez mais de pessoas voltadas para o autodesenvolvimento e para a aprendizagem contínua. Para criar esse novo perfil de trabalhador, os sistemas de educação das pessoas têm que privilegiar o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas conhecimentos técnicos e instrumentais (EBOLI, 2004).

Para manter a organização sustentável na necessária velocidade da mudança, surge, no final do século XX, a expressão “Educação Corporativa”, ampliando o conceito de treinamento e desenvolvimento, com o objetivo de desenvolver os mais diversos públicos e categorias profissionais com os quais a empresa interage, tanto nos componentes ideológicos quanto nos tecnológicos.

Para implantar a educação corporativa, algumas empresas criaram unidades com o título de “Universidade Corporativa”, o que, em um primeiro momento, soou para alguns atores do ambiente universitário como invasão do espaço educacional secularmente conquistado. Hoje, com o avanço e esclarecimento das diferenças, além do reconhecimento das próprias universidades da necessidade de se reinventar, surge a educação corporativa, dentro da própria estrutura universitária, como uma possibilidade de lidar com a competitividade e sobreviver aos desafios do novo milênio.

A Universidade de São Paulo (USP) dispõe, em seus quadros, de pessoal especializado e dos mais capazes do país, em praticamente todas as áreas do conhecimento. Dispõe ainda, de instalações, equipamentos, bibliotecas, laboratórios e outros recursos de infra-estrutura necessários a ações de educação em geral. Mesmo assim, ainda não há na USP um sistema coordenado e consistente de educação corporativa para funcionários não-docentes, que promova o desenvolvimento das competências necessárias às atividades de suporte ao ensino, pesquisa e extensão, com conseqüente melhoria da eficácia e maior probabilidade de sobrevivência nas próximas décadas.

A implantação de um sistema de educação corporativa requer, antes de tudo, vários levantamentos de necessidades e parceria interna com gestores de todos os níveis. Este

trabalho relata as ações e resultados das primeiras percepções sobre uma possível implantação de um sistema de educação corporativa na USP.

## **2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO**

Para a implantação de um sistema de educação corporativa é imprescindível que sejam seguidos alguns princípios das melhores práticas. Dentre eles, podemos destacar os princípios da competitividade, da perpetuidade e da parceria interna, que são obtidos pelo comprometimento da alta cúpula da instituição, líderes e gestores. Segundo Conner (1995), somente pelos esforços daqueles que ocupam posições de influência formal ou informal, novos comportamentos e procedimentos podem ser adotados em momentos de mudança.

Uma pesquisa inicialmente realizada por Souza & Rengel (2004) sobre a possibilidade de implantar a educação corporativa na USP revelou que a alta cúpula e outros formadores de opinião no nível estratégico consideram:

- a importância de uma maior integração entre as iniciativas de treinamento e desenvolvimento entre as unidades;
- a importância de desenvolver nos funcionários não-docentes competências estratégicas;
- a importância de disseminar a identidade USP;
- a importância de se adequar as demais políticas de gestão de pessoas ao desenvolvimento dos funcionários;
- que o nome “universidade” e “corporativa” não seriam adequados, embora o sistema devesse seguir os princípios das melhores práticas em educação corporativa.

Com o apoio do nível estratégico, o problema desta pesquisa transfere-se para o nível tático, onde podemos destacar o papel dos Assistentes Técnicos de Direção, que, pelo próprio resultado no nível estratégico, foi apontado como chave para a implantação.

Como os Assistentes Técnicos da USP percebem seu papel facilitador na implantação de um sistema de Educação Corporativa para funcionários da USP? Que barreiras e oportunidades os Assistentes Técnicos identificam para essa implantação? Como os Assistentes Técnicos poderiam se unir para agrupar as iniciativas de treinamento e desenvolvimento atuais?

O objetivo deste trabalho é levantar e identificar aspectos importantes para a mobilização dos Assistentes Técnicos de Direção da USP para agirem como líderes facilitadores no processo de implantação do sistema de Educação Corporativa para funcionários.

Podemos destacar como objetivos específicos:

- Identificar os papéis dos Assistentes Técnicos no processo de implantação do sistema de Educação Corporativa para funcionários;
- Colher subsídios para a definição da estratégia a ser utilizada no processo, identificando pontos facilitadores, dificuldades e colhendo sugestões;
- Levantar formas de envolver a liderança dos funcionários no processo, segundo o modelo de gestão participativa, visando alcançar os objetivos propostos, de modo eficiente, eficaz e sustentável;
- Criar um canal de comunicação sobre Educação Corporativa, entre os Gestores e Assistentes.

### 3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

#### 3.1 Educação corporativa

Mais do que uma mera evolução da função de treinamento, a educação corporativa coordena todas as iniciativas de desenvolvimento, alinhando-as com a estratégia organizacional sob a ótica de gestão por competências. Segundo Eboli (2004, p. 48) “o objetivo principal desse sistema [Educação Corporativa] é o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio”.

Segundo Allen (2007), a diferença essencial entre o departamento tradicional de treinamento e o novo conceito de educação corporativa é que o primeiro tem uma visão de formação operacional, enquanto que o segundo surge da necessidade estratégica de desenvolver pessoas para alcançar a missão da organização.

A definição que adotaremos neste estudo é a de Eboli (2006):

“educação corporativa é um sistema de formação de pessoas pautado por uma gestão de pessoas com base em competências, devendo, portanto, instalar e desenvolver nos colaboradores (internos e externos) as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanente vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais”.

A autora definiu sete princípios de sucesso para avançar na compreensão e conceituação de um sistema de educação corporativa, entendendo por princípio as bases filosóficas ou elementos qualitativos conceituais que predominam na constituição de um sistema bem-sucedido. Esses princípios são:

- **Competitividade:** transformar os colaboradores em fonte de diferenciação competitiva por meio do desenvolvimento e consolidação das competências críticas empresariais e humanas;
- **Perpetuidade:** entender a educação como um processo de transmissão da herança cultural, a fim de perpetuar a existência da empresa;
- **Conectividade:** viabilizar a gestão do conhecimento por meio na conexão entre os colaboradores e, também, com os demais públicos externos;
- **Disponibilidade:** favorecer a aprendizagem a qualquer momento e em qualquer lugar;
- **Cidadania:** estimular o exercício da cidadania individual e corporativa;
- **Parceria:** formar parcerias internas (com líderes e gestores) e externas (instituições de nível superior);
- **Sustentabilidade:** ser um centro gerador de resultados e buscar a auto-sustentabilidade (EBOLI, 2004).

Os princípios são sustentados por práticas, ou seja, escolhas organizacionais que favorecem a transformação das escolhas estratégicas em competências humanas, sendo que uma mesma prática pode sustentar, ao mesmo tempo, mais de um princípio. Eles delineiam as práticas de Educação Corporativa nas organizações. Assim, iniciativas de mensuração de resultados e aferição de custos e receitas são atribuídas ao princípio da **Sustentabilidade**; e, ações de gestão do conhecimento, como a comunidade de prática e o portal de gestão de documentos, correspondem ao princípio da conectividade, por exemplo.

As instituições de ensino superior, muitas vezes, relacionam-se diretamente com este sistema, exercendo papéis de fornecedores, parceiros e até mesmo de concorrentes em determinadas áreas específicas (ALPERSTEDT, 2001). Por que não aplicar esses mesmos princípios para aumentarem a qualidade de seus serviços e elevarem o patamar de competitividade?

### 3.2 O papel do gestor

Ao longo da década de 80, a busca das organizações para se tornarem mais ágeis em um ambiente cada vez mais mutável, fez com que o processo decisório passasse a ser compartilhado com as bases operacionais. Essa descentralização torna o gestor responsável pela gestão do negócio e alocação de recursos, e transforma seu perfil obediente e disciplinado em autônomo e empreendedor (DUTRA, 2002).

Em todos os níveis organizacionais é preciso pensar e executar simultaneamente. A produção é fundamentada em um modo flexível, diversificado e autônomo, utilizando tecnologia de automação e com um perfil de trabalhador-gestor. A mudança de paradigma na gestão das empresas, faz com que sejam necessárias pessoas voltadas para o autodesenvolvimento e o aprendizado contínuos. (EBOLI, 2004).

O papel dos gestores tem se ampliado em quantidade e nível de responsabilidade ao longo das últimas décadas. O gestor passa a atuar como integrador da estratégia e da ação, sendo o elo entre as diferentes unidades e áreas funcionais e entre os dirigentes e o restante da organização. Os papéis dos novos estrategistas – gerentes e líderes médios integradores de estratégia – podem ser agrupados em três grupos:

- Embaixadores: interpretam a estratégia global definida pelos dirigentes da empresa e asseguram a sua compreensão para os demais colaboradores. Agem como identificadores e canais de comunicação, levando informações que influenciam na estratégia para o nível estratégico. Também inspiram, recompensam e reconhecem o trabalho de funcionários.
- Facilitadores: decidem quais as ações serão empreendidas. Escolhem caminhos mais favoráveis para o envolvimento e a participação dos profissionais.
- Equilibristas: Equilibram diversas exigências associadas aos líderes (empreendedor) e aos gerentes (monitores). (WALL & WALL, 1996)

Ao contrário da transformação de papéis proposta por Dutra (2002), Wall & Wall (1996) afirmam que liderança e gerência são processos de trabalhos distintos – não de tipo de pessoas –, assim ambos são fundamentais para a implementação das estratégias.

Meister (2001) levanta especificamente quais deveriam ser os papéis dos *Chief Executive Officers* (CEOs) na Educação Corporativa. Segundo a autora, os papéis dos executivos são de:

- Visionário: define a direção dos esforços do SEC;
- Patrocinador: encorajar os demais colaboradores;
- Controlador: controlar o processo de desenvolvimento de competências;
- Especialista: desenhar novos programas educacionais;
- Professor: lecionar nos programas em que é requisitado;
- Aprendiz: dar o exemplo e mostrar sua vontade de aprender;
- Comunicador: promover o SEC interna e externamente.

Embora estes papéis sejam propostos para o executivo principal da organização, iremos considerá-los neste estudo, como sendo atribuições gerais de líderes que exercem influência na condução de um SEC.

## 4. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento desse estudo, optou-se pela Pesquisa-Ação, método de pesquisa social com base empírica, onde pesquisadores estão envolvidos, de modo cooperativo e participativo, pois pertencem à Instituição em que a pesquisa é realizada. Esse tipo de orientação metodológica permite o aumento do conhecimento ou do "nível de consciência" do

grupo envolvido no processo, agrega diversas técnicas da pesquisa social, e permite a descrição de situações concretas, a reflexão, a intervenção em determinada realidade e a resolução de problemas, conjuntamente com as pessoas envolvidas na situação investigada (THIOLLENT, 1968).

Foi utilizada a vertente metodológica da pesquisa social, na perspectiva qualitativa, tendo como base de análise dos dados, a vertente dialética, pois não se compreende propostas de mudança, no que tange à educação, sem levar em conta o processo histórico. Nas metodologias qualitativas, que se preocupam com historicidade, dinamicidade, intencionalidade, e onde se busca a compreensão dos significados, as discussões grupais permitem uma melhor interação entre os diversos atores sociais e uma melhor compreensão das intersubjetividades que permeiam o cenário estudado.

Na primeira fase da pesquisa, os Assistentes Técnicos da USP foram convidados a participar da pesquisa, via e-mail, receberam um questionário a ser respondido e o convite para uma discussão em grupo sobre o tema. Na segunda fase, a reunião do grupo, foi solicitado que os mesmos assinassem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, para iniciar a coleta de dados.

Em relação à condução da discussão com o grupo de Assistentes, optou-se pela proposta de questões semi-estruturadas (com questões norteadoras e discussão aberta). O encontro foi gravado e transcrito.

#### **4.1 Campo de Estudo**

A Universidade de São Paulo é a maior instituição de ensino superior e de pesquisa do país, a terceira da América Latina e está classificada entre as 100 primeiras organizações similares dentre as cerca de 6.000 existentes no mundo. É uma autarquia de regime especial, com autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial.

A USP forma grande parte dos mestres e doutores do corpo docente do ensino particular brasileiro nas áreas da educação, ciência, tecnologia e artes, possuindo, em 2006, 289 cursos de mestrado, com 12.706 alunos matriculados; 274 cursos de doutorado, com 12.301 alunos matriculados; 214 cursos de graduação com 48.530 alunos; e 3.639 disciplinas, no primeiro semestre.

A estrutura da Universidade abrange 37 Unidades de Ensino e Pesquisa, 20 Órgãos Centrais de Direção e Serviço, 7 Institutos Especializados, 4 Hospitais e 4 Museus.

A gestão da USP se dá por meio das Unidades, todas de igual hierarquia. As Unidades são órgãos setoriais formados pela união de Departamentos afins. O Departamento é a menor fração da estrutura universitária para os efeitos de organização didático-científica e administrativa. Ele desenvolve os programas de ensino e pesquisa, ministra disciplinas de graduação e de pós-graduação, isoladamente ou em conjunto com outros departamentos, ministra cursos de extensão, organiza os laboratórios e o trabalho docente e discente, promove a extensão de serviços à comunidade.

Comissões traçam diretrizes e zelam pela execução de programas.

A estrutura das Unidades replica a da Reitoria, no que diz respeito aos órgãos administrativos responsáveis pelas atividades-fim da USP – Conselho de Graduação e Pró-Reitoria de Graduação, afins com Comissões de Graduação, Conselho de Pós-Graduação e Pró-Reitoria de Pós-Graduação, afins com Comissões de Pós-Graduação e outras. Suas decisões são tomadas nos órgãos colegiados e comissões, onde há representação de todas as categorias: docentes, discentes e dos funcionários não-docentes.

A estruturação da área-fim da Universidade em Unidades de Ensino e Pesquisa, nesses moldes, dá sustentação às suas principais competências: a convivência e multiplicidade de idéias e a autonomia de gestão. Essas competências viabilizam um terreno propício ao trabalho científico em todos os campos do conhecimento.

Responsabilizando-se pelas políticas de Recursos Humanos (RH) da USP, existe, no Órgão Central – Reitoria – a CCRH – Comissão Central de RH, que conta com representantes docentes e não-docentes, bem como com o Diretor de RH e o Coordenador de Administração Geral, e tem poder decisório. O Departamento de Recursos Humanos da Reitoria dá suporte técnico e operacionaliza os programas definidos pela CCRH.

Cada uma das Unidades/Órgãos da USP possui uma Seção de Pessoal, que processa parte das rotinas e tem ligação com o Departamento (DRH), situado na Coordenadoria de Administração Geral, na Reitoria – Órgão Central, normatizador, controlador e assessor.

O DRH possui uma Seção de Treinamento e Desenvolvimento – SCTED – cujos objetivos têm sido, a depender das diretrizes da gestão e sem normatização, assessorar as Unidades/Órgãos em suas iniciativas autônomas de treinamento, indicando cursos e orientando em procedimentos; estabelecer procedimentos relacionados ao tema conforme diretrizes superiores; controlar informações e dados para subsidiar futuras decisões e manter registros. Há, em cada Unidade/Órgão, um Representante de Treinamento e Desenvolvimento – RTD, designado pelo Diretor, que se responsabiliza pela interface com essa Seção e facilita ações que se fizerem necessárias. O RTD é, em geral, um funcionário não-docente, não necessariamente ligado à Seção de Pessoal. Há ainda, nas Unidades/Órgãos, em número variável, Agentes Multiplicadores, voluntários treinados pela SCTED, que participam de cursos como instrutores ou apoio.

Na Reitoria, a Seção de Treinamento e Desenvolvimento atende a solicitações diversas:

- Concebe e implanta programas de treinamento, levantando público-alvo, ministrando cursos, coordenando reuniões, divulgando informações e avaliando resultados;
- Contratam serviços de terceiros para ministrar cursos ou assessorar na implantação de programas;
- Participa da implantação de procedimentos administrativos de interesse institucional, tais como: Avaliação de Desempenho, Censo de Escolaridade, Planejamento para a Gestão e outros;
- Realiza estudos e pesquisas preliminares, junto a empresas ou instituições, para subsidiar decisões superiores quanto a definições de políticas ou condutas.

As principais dificuldades são a falta de um banco de dados informatizado para manter registros de todos os treinamentos, inclusive da origem da verba utilizada, falta de equipamentos e recursos suficientes para a implantação de programas de educação a distância, a morosidade dos processos licitatórios e a dificuldade para uma comunicação ampla com as Unidades, devido à complexidade da estrutura da USP e da falta de ferramentas.

Já as Unidades/Órgãos têm autonomia para decidir e ministrar os cursos que se fizerem necessários aos seus funcionários. Elas dispõem de uma Verba de Treinamento destinada anualmente pela Comissão de Orçamento e Recursos da USP e contratam serviços externos, conforme a necessidade. Também trabalham em parceria com a SCTED em alguns programas, solicitando seus serviços, colaborando com a SCTED, principalmente cedendo instalações ou materiais para a realização de eventos.

O núcleo administrativo das Unidades é dividido em três Assistências Técnicas - Acadêmica, Administrativa e Financeira – as quais dão suporte aos Departamentos. Nos Centros, Institutos, Hospitais, Serviços e Órgãos Centrais, há funções equivalentes, chamadas



Diretorias. Os responsáveis por estas áreas-meio constituem o primeiro escalão não-docente da USP.

#### **4.1.1 Cenário**

Foi tomado como cenário o núcleo administrativo das Unidades da USP, que é dividido em três Assistências Técnicas - Acadêmica, Administrativa e Financeira – as quais dão suporte aos Departamentos. Nos Centros, Institutos, Hospitais, Serviços e Órgãos Centrais, há funções equivalentes, chamadas Diretorias. Os responsáveis por estas áreas-meio constituem o primeiro escalão não-docente da USP e, dando continuidade à pesquisa inicial (SOUZA & RENGEL, 2004), em que se trabalhou a cúpula estratégica da Universidade, buscou-se agora tomar os Assistentes Técnicos como sujeitos.

#### **4.1.2 Sujeitos**

Para a entrevista foram convidados 24 Assistentes Técnicos de Direção. Intencionalmente foram escolhidos 12 que participaram do “Programa de Formação Executiva para Assistentes da USP” – curso de 130 horas oferecido a 70 colaboradores da Universidade, pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, FEA-USP, em 2004 e 2005 –, que chamaremos de grupo A, e 12 que não participaram deste curso, denominados grupo B.

Destes, oito responderam ao questionário, sendo sete do Grupo A (que havia feito o curso) e um do Grupo B. A partir da análise das respostas dos questionários-entrevistas, foi preparado o roteiro da discussão em grupo.

No encontro compareceram cinco Assistentes Técnicos, todos pertencentes ao Grupo A, correspondendo a 71,4% dos participantes do Grupo A que haviam respondido ao questionário, enquanto ninguém do grupo B – que não participou do curso –, compareceu. A amostra correspondeu a 20,83% do total de Assistentes Técnicos convidados. Quanto ao perfil dos mesmos, três eram do sexo feminino e dois do sexo masculino, com faixa etária de 37 a 50 anos, idade média de 42,6 anos, sendo que quatro deles já estava na instituição em cargo de liderança há mais de 10 anos, um, entre 1 e 3 anos, e dois já haviam ocupado posição de liderança em serviços privados. Quanto à formação, verificamos ser variada: Economia, Letras, Filosofia, Administração de Empresas e Estatística; dois possuíam curso de pós-graduação lato-sensu, modalidade MBA e ou Especialização, sendo um em Gestão e Tecnologias da Qualidade e outro em Administração Hospitalar e em Gestão e Sistemas de Qualidade.

## **6. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Após o recebimento dos questionários da primeira fase (QUADRO 1), foi realizada a discussão em grupo, em um único encontro, pois não houve adesão de todos os Assistentes Técnicos convidados. Levou-se em consideração o ambiente interno da Instituição, onde se vivenciava a discussão de temas de ordem política e administrativa, que influenciariam as estratégias de médio e longo prazo e, mesmo a amostra sendo pequena, pode-se afirmar que o objetivo almejado dentro de uma pesquisa-ação foi atendido.

Quadro 1 – Síntese das informações obtidas pelo questionário/entrevista (n=8) na primeira fase.

1- Como é desenvolvido o treinamento e desenvolvimento hoje na USP?		
<p>Realizado pela Seção de Treinamento e Desenvolvimento do Departamento de Recursos Humanos da CODAGE/USP;            Por meio de cursos técnicos disponibilizados no mercado;            Por cursos ministrados por servidores da própria USP;            De forma desordenada, sem vértice conceitual/empresarial;            De forma isolada;            Não sofrem continuidade;            Aparentemente desvinculado da estratégia da Universidade.</p>		
2- O que você entende por educação corporativa?		
<p>Ações propostas pela empresa ou pelos próprios interessados;            Geração de conhecimento na instituição, de forma planejada e contínua;            Conjunto de instrumentos fornecidos pela empresa para aprimoramento técnico e cultural constante do profissional;            Planejamento estratégico e o estabelecimento da cultura do aprendizado organizacional;            Metodologia empregada pelas instituições/corporações para o treinamento e desenvolvimento de seus recursos humanos, aumentando a competitividade da empresa no seu ramo de negócios;            A educação de uma entidade, empresa ou corporação;            Uma cultura corporativa que eduque os servidores para as práticas que a Universidade precisa.</p>		
3. Quais elementos você considera facilitadores e dificultadores para implantação de um sistema de educação corporativa para a USP?		
Facilitadores	Dificultadores	
<p>Infra-estrutura adequada;            Possibilidade de orçamento;            Influência do ambiente acadêmico como estimulante;            As funções na maioria das Unidades são idênticas;            A infra-estrutura de informática e de rede;            Os sistemas corporativos podem fornecer dados e indicadores de desempenho que possibilitem identificar demandas de treinamento;            Gestão do conhecimento;            Gestão da informação;            Vontade de fazer de alguns;            Competências do quadro de docentes e não-docentes;            Disponibilidade de especialistas.</p>	<p>Falta de diagnóstico das necessidades;            Como adotar uma política institucional/implantar de forma homogênia nas Unidades;            Desvios de função;            Cursos em horário de serviço;            Engessamentos de algumas estruturas/lideranças;            Falta de motivação, principalmente de funcionários antigos;            Descontinuidade de projetos;            A Seção de Treinamento da USP está muito distante das reais necessidades dos funcionários;            Dificuldade de se mensurar a contribuição dos treinamentos;            Restrição orçamentária;</p>	<p>Diversos níveis de aprendizado por parte dos servidores;            Permanência de equipe dedicada ao suporte e à manutenção do sistema de educação corporativa;            Envolvimento da alta administração;            O tamanho da USP;            Diferença de cultura de Unidade para Unidade;            Gestão não profissionalizada;            Cultura da complacência;            Corporativismo;            Impunidade pela falta de comprometimento.</p>
4. De que maneira os Assistentes Técnicos da USP podem facilitar ou dificultar a implantação de um sistema de educação corporativa para a USP?		
<p>Participando ativamente das decisões tomadas pelo DRH, buscando exemplos discutindo e sendo ouvidos;            Incorporando nova cultura voltada para a difusão de conhecimentos e estabelecimento de novos paradigmas;            Trazendo para uma discussão os problemas e deficiências encontrados em suas unidades e apresentando propostas;            Estimulando, desenvolvendo, colaborando e mantendo as competências necessárias;            Criando oportunidades de aprendizagem;            Com vontade de fazer acontecer;            Começando pela reciclagem dos próprios Assistentes;            Para dificultar - basta não querer fazer e colocar obstáculos!!!</p>		

5. Na sua opinião, quais são os grupos que deveriam participar de workshops para levantamento de competências críticas para funcionários da USP?

Dirigentes da Administração Central;  
Os docentes gestores da Unidade;  
Assistentes Técnicos Acadêmicos, Financeiros e Administrativos e Diretores de Serviços Técnicos Especializados;  
DRH/USP;  
RTDs;  
Chefes de Pessoal;  
Um grupo composto de pessoas dos variados níveis da carreira e de várias Unidades. Depois, selecionar deste grupo maior um grupo menor de pessoas que se destacaram para contagiar os demais em suas Unidades.

O coordenador/moderador conduziu as discussões, procurando manter o debate em torno do objeto de estudo e evitando embates; coube a ele enfatizar para o grupo que não há respostas certas ou erradas. Os observadores – alunos da pós-graduação da FEA-USP, mas não funcionários da Universidade –, tomaram nota, observaram e auxiliaram o coordenador no entendimento do processo grupal. Ao término da reunião, o coordenador fez uma síntese do que foi abordado. Após a análise do material obtido, ocorreu o reencontro do coordenador com os observadores, a fim de uma melhor elaboração e compreensão do que foi observado, ou seja, de manter a fidedignidade. Este reencontro serviu para a ponderação sobre os dados obtidos pela gravação, pelas anotações e por suas percepções a respeito das falas e da dinâmica grupal (MYNAIO, 2002).

Foram realizadas, por fim, a crônica e a síntese das "falas" e interpretados os valores, os comportamentos, os conflitos e as contradições que as permearam. Foram utilizados os conceitos e o referencial teórico como construtos norteadores da análise do material empírico oriundo do grupo.

O Quadro 2 contém as principais expressões dos participantes do encontro no início da discussão, antes da explicação sobre o que é Educação Corporativa.

Quadro 2 – Principais expressões dos participantes do encontro no início da discussão (n=5)

1- Gostaria de saber se na unidade de vocês ou, se vocês têm conhecimento, na USP, há planejamento estratégico e qual a participação dos funcionários no planejamento estratégico? Podem comentar em relação à unidade ou em relação à Universidade.

*“Bom... deixe eu comentar que minha Faculdade entrou no projeto piloto da implantação do Gespública e esse projeto é um projeto de longo prazo; algumas unidades como a Poli e a Medicina [...] há algum tempo e o que nós chegamos neste primeiro momento de discussão: que há um planejamento acadêmico nos departamentos, mas ainda está faltando planejamento estratégico no administrativo; não há na Unidade esse planejamento estratégico administrativo; sim, planejamentos acadêmicos, alguns planos que são comportamentais e evidenciam uma falta na Universidade, não só na Unidade. Tem a ver com a diretriz geral pra todas as unidades, que tem claro o setor financeiro, o instituto de informática, você tem orientações que são gerais aos usuários, mas não há um planejamento do ponto de vista do que a gente quer, de médio a longo prazo.”*

*...A escola tem falado muito em planejamento estratégico e quando você pergunta sobre qual é o envolvimento, a princípio nesses primeiros quatro anos, quando a gente está com o maior os assistentes, as representações acadêmicas (pós, graduação), chefes de departamento e comissões (as comissões estatutárias). Os quatro anos foram isso. Esse ano o Prof. Go Tani, já com uma visão mais ampliada, nós ampliamos, porque entendemos que se o funcionário que está lá, no fim... lá na atividade, se ele não entender o que é que é que nós estamos fazendo aqui, a coisa num... Então esse ano nós ampliamos e levamos todas as lideranças da Escola (todas as chefias administrativas, acadêmicas, etc). Foi bem interessante e saímos de lá com uma outra coisa, que é um Plano de Metas com prazos, com cronogramas.*

*...O que a gente está fazendo é um inverso, quer dizer, o que cada uma das áreas propõe pra administração, mas eu sinto a falta de uma diretriz da administração superior, uma definição... o que é que quer? Não cada um, cada área vê a sua área de uma forma individual. Isso é uma dificuldade que a Universidade tem, né? De ver como um todo. Parece que cada um está olhando o seu fio, o seu rastro e não vê que isso aqui é uma instituição que todos nós fazemos parte da mesma instituição.*

## 2- Como que vocês vêem a distribuição da verba de treinamento e qual é o papel da administração central?

*“É... ela é encaminhada para a unidade, mas não sei se é cobrado quantas pessoas fizeram curso, quais foram os resultados atingidos, se isso está dentro do que a USP espera como resultado. Talvez precisa de um alinhamento. Não sei...”*

*“Gasta-se dinheiro, tempo, recursos humanos, porque está todo mundo concentrando esforços isoladamente e o problema é único. Então é assim... eu acho que já passou da hora da administração central ter uma política de treinamento comum.”*

*“ porque eu acho que esta verba que nós recebemos,(...) o dinheiro é tão pouco, que pra você ter uma idéia, nós temos R\$ 9.900,00 e eu estou gastando R\$ 7.600,00 num curso pra 50 funcionários,(...) essa distribuição, do jeito que ela é feita,(...) acaba que o dinheiro não dá, acaba as pessoas gastando individualmente e não se tem (...) propostas de levantar as necessidades comuns”*

*“ A verba é finita. O orçamento da Universidade, por mais que as pessoas digam que é vultuoso, nós somos 38/39 unidades (não é isso?)..”.*

*“ Falta sim, uma diretriz.. Nós precisamos ter um plano de carreira em que nós funcionários... que seja um plano de carreira definido, em que seja possível identificar quais são as necessidades de formação, de treinamento, para que a pessoa possa ascender; e aí com clareza, como vários segmentos têm.”*

*“ Por outro lado, como ela também não faz esse tipo de planejamento, de direcionamento, então ela deixa de investir nas pessoas principais também, desde o operacional até o estratégico, de forma que canalize resultados pra que ela se torne, a empresa, entre aspas, com melhor qualidade, melhores resultados. Então acho que esse é o grande pecado, que é o uso errado do orçamento. Se o orçamento é grande ou pequeno já é uma outra questão, mas o pior ainda eu acho que é o fato de usá-lo errado, né?”*

*“Isso é claro. Eu acho assim que o maior prejuízo da universidade é não usar a própria equipe, o próprio pessoal pra treinar. Isso eu falei no CO por diversas vezes, porque é assim, é inacreditável que numa Universidade com tanta competência, com tantas pessoas capacitadas, você ter que recorrer a aí fora para poder treinar.”*

Após a apresentação do conceito e dos sete princípios para implantação de projetos de sucesso de educação corporativa (Eboli, 2004), diante de uma lista de fatores mencionados nas respostas aos questionários, os presentes elegeram, primeiro individualmente e depois em consenso, a ordem de importância dos fatores facilitadores e dificultadores para a implantação de um SEC na USP (QUADRO 3).

Quadro 3 – Consenso de ordem de importância dos fatores facilitadores e dificultadores para implantação de um SEC na USP

Facilitadores	Dificultadores
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competências do quadro de docentes e não-docentes;</li> <li>2. Os sistemas corporativos podem fornecer dados e indicadores de desempenho que possibilitem identificar demandas de treinamento;</li> <li>3. Infra-estrutura adequada;</li> <li>4. Gestão do conhecimento;</li> <li>5. O fato de que as funções na maioria das unidades são idênticas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de diagnóstico das necessidades;</li> <li>2. Gestão não profissionalizada;</li> <li>3. Falta de equipe dedicada ao suporte e à manutenção do sistema de educação corporativa;</li> <li>4. Adotar uma política institucional para implantar de forma homogênea nas Unidades;</li> <li>5. Dificuldade de se mensurar a contribuição dos treinamentos.</li> </ol>

A discussão sobre os facilitadores e dificultadores e o exercício de ordenar os fatores resultaram em comentários sobre o cenário atual da USP e em propostas feitas pelos participantes, os quais agrupamos por tema.(QUADRO 4).

Quadro 4 – Comentários que expressam as propostas feitas pelos participantes

Diagnóstico
<i>“quer dizer... diagnóstico, gente pra fazer...”</i>
Parcerias internas
<i>“Trazê-los pro jogo (o sindicato) faz parte da gestão de pessoas, porque quando você tem muitos fatores que impedem a roda de girar... é bom saber que você pode colocá-los... Numa pesquisa como Quer dizer, trazer pra dentro... incluir o pessoal de sindicato, todos os grupo.”</i>

Recursos de infra-estrutura
<p>“O fato, por exemplo, você pode fazer um curso em EAD ou... nós temos uma rede, equipamentos, nós temos qualquer estrutura: sala de aula, a parte de informática, rede, suporte, vídeo conferência, EAD...”</p> <p>“Não só de informática. Você tem salas adequadas pra qualquer invenção que você quiser de curso, você vai achar um auditório ou uma sala adequada. Qualquer necessidade de equipamento, você vai achar o equipamento. Qualquer necessidade de comunicação, de infra-estrutura de rede e tal, você vai achar...”</p> <p>“Vídeo-conferência...”</p> <p>“Eu acho que tem tudo!”</p> <p>“Isso não se tem em outro lugar.”</p> <p>“Não tem que implantar nada.”</p>
Equipe de profissionais para tocar o projeto
<p>“Não... Não é... Mas isso não são as pessoas, é o sistema. Agora se vocês estão falando de uma equipe dedicada, de uma equipe que existe, o que é que faz, da gestão não profissionalizada...Essa equipe dedicada pode ser tanto da administração central como...”</p> <p>“...Dá um pouco a sensação que tem que ter um grupo profissional acompanhando, gerindo. Eu acho que isso pra mim fica bem claro, quer dizer... diagnóstico, gente pra fazer... me corrijam se eu estiver errada”..</p> <p>O mais engraçado é o resultado. Restrição orçamentária não é o problema. Por mais que a gente saiba que há restrição orçamentária, não é o problema. É gerenciar.”</p> <p>“Então uma coisa que eu observo por exemplo, muita gente, por exemplo: alguém tem medo de errar e tem medo de reconhecer que é o erro; só que é o erro que faz com que se aprenda. É o que faz girar a roda. Você agora a partir de um erro, de uma experiência negativa é que você aprimora sua atividade. E uma das coisas que eu observo experiência do pessoal da área de materiais. A Unidade está fazendo alguma coisa errada, ela tem medo de escrever numa comunidade, de expor ali, ela quer resolver por telefone, ela não quer por no papel; ou ela manda um questionamento, por exemplo, nesta lista de comunicação, ela manda diretamente pra mim, não pra lista. E isso é ruim porque você cria uma situação, é um pouco ético, quer dizer, eu não vou responder pra todo mundo, ‘-olha gente, aconteceu isso, isso...’. Você expõe aquela Unidade. Eu acho que a gente tem que tentar mudar isso culturalmente, de fazer com eu as pessoas, exponham, porque é ali que vai ter...vai crescer, vai aprimorar, entendeu? Mesmo colocando no site... essa lista que a gente tem o pessoal tem muito receio de expor a sua experiência negativa e se esquece que essa experiência negativa que faz que você dê o pulo, que você melhore. Ela é importante.”</p>
Orçamento
<p>“O mais engraçado é o resultado. Restrição orçamentária não é o problema. Por mais que a gente saiba que há restrição orçamentária, não é o problema. É gerenciar.”</p>
Comunidades de práticas
<p>*“Que queria colocar uma outra alternativa prática aí. É... depois que surgiu o GEFIN - o GEFIN na verdade é uma historinha de virar a roda - porque depois que o pessoal se agrupou há algum tempo atrás pra resolver algumas questões pra juntar conhecimento, deu no que deu, né? Hoje é grande e todas as outras áreas criaram os seus grupos aí. Então, essa instituição que foi criada, o GEFIN, o GESEC, o GEINFO e outros aí, o GIACAD...”</p> <p>“... então, são comunidades. Eu acho legal. Talvez a gente pudesse pegar essa estrutura (que ela é informal aí), pegar a organização dessa estrutura... e então vamos falar de assistentes: nós vamos formalizar, reforçar um pouquinho mais o grupo dos assistentes e essa estrutura vai trabalhar a questão da educação corporativa nos assistentes, ela vai fomentar, ela vai fazer girar uma roda ali. Vai buscar cursos comuns a todos, ela vai organizar e vai buscar infra-estrutura na USP... Tenho a impressão que se isso acontecer, a estrutura formal da Universidade depois, vai precisar se adequar e vai absorver este negócio lá na frente. Mas... é aquela história, você hoje chegar...”</p> <p>“... então... acabou se tornando como se fosse um outro organograma que surgiu aí, né?”</p>
Cultura
<p>“Então uma coisa que eu observo por exemplo, muita gente, por exemplo: alguém tem medo de errar e tem medo de reconhecer que é o erro; só que é o erro que faz com que se aprenda. É o que faz girar a roda. Você agora a partir de um erro, de uma experiência negativa é que você aprimora sua atividade. E uma das coisas que eu observo experiência do pessoal da área de materiais. A Unidade está fazendo alguma coisa errada, ela tem medo de escrever numa comunidade, de expor ali, ela quer resolver por telefone, ela não quer por no papel; ou ela manda um questionamento, por exemplo, nesta lista de comunicação, ela manda diretamente pra mim, não pra lista. E isso é ruim porque você cria uma situação, é um pouco ético, quer dizer, eu não vou responder pra todo mundo, ‘-olha gente, aconteceu isso, isso...’. Você expõe aquela Unidade. Eu acho que a gente tem que tentar mudar isso culturalmente, de fazer com eu as pessoas, exponham, porque é ali que vai ter...vai crescer, vai aprimorar, entendeu? Mesmo colocando no site... essa lista que a gente tem o pessoal tem muito receio de expor a sua experiência negativa e se esquece que essa experiência negativa que faz que você dê o pulo, que você melhore. Ela é importante.”</p>

\* GEFIN, GESEC, GEINFO, GIACAD são grupos formados por profissionais que atuam nas mesmas áreas, em Unidades diferentes, para troca de conhecimentos práticos e teóricos, divulgação de novas práticas, ou seja, como comunidades de práticas na USP. Suas siglas significam, Grupo de Estudos de Finanças, Grupo de Estudos de Secretários, Grupo de Estudos de Informática e Grupo de Integração Acadêmica. Esses grupos são informais e se reúnem em grandes convenções, com periodicidade variada.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Algumas reflexões podem ser feitas em relação aos resultados, tomando por base o proposto por WALL & WALL (1996) sobre os papéis dos novos estrategistas.

Os Assistentes parecem exercer o primeiro papel, o de Embaixador, a julgar pela expressão: “(...) [o assistente] *consegue detectar e fazer esses diagnósticos*”. Entretanto, em relação à outra via, em direção aos funcionários, nota-se que a comunicação não flui corretamente, não por conta do Assistente, mas por ausência de uma diretriz global a levar: “*Como planejamento estratégico, eu creio que não é, exatamente porque eu não vejo; eu não consigo enxergar o plano estratégico atuando, eu não vejo cronograma em si, eu não vejo a coordenação sobre os projetos dos planos de ação; o que eu vejo são atitudes isoladas tentando chegar numa melhoria*”; “*não há um planejamento do ponto de vista do que a gente quer, de médio a longo prazo*”.

Em relação ao papel de Facilitador percebe-se autonomia na tomada de decisão e a busca da participação dos funcionários: “*Então esse ano nós ampliamos e levamos todas as lideranças da Escola (todas as chefias administrativas, acadêmicas, etc). Foi bem interessante e saímos de lá com uma outra coisa, que é um Plano de Metas com prazos, com cronogramas*”.

Por fim, o terceiro papel, o de Equilíbrio entre as funções de líderes e gerentes, observam-se os seguintes relatos dos Assistentes: “*Então você faz acontecer, num informal, sei lá o que for, e aí você mostra os resultados*”. E, como exemplo de coordenação: “*nós tivemos um relatório, isso a gente tem feito a cada ano. Um relatório das atividades executadas*”.

Tomando como referência a teoria de Meister (2001) sobre os papéis dos CEOs nos sistemas de educação corporativa, nota-se pelos comentários dos Assistentes quais papéis desempenham em suas Unidades ou entendem que têm condições de absorver. Mesmo não sendo diretores das Unidades, os Assistentes da USP parecem influenciar as decisões estratégicas, e isso pode se dever à autonomia das Unidades em relação ao órgão central e à rotatividade de gestão na diretoria. Algumas relações entre os comentários e os papéis dos líderes em sistemas de Educação Corporativa estão apresentadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Relações entre os comentários e os papéis dos líderes em sistemas de Educação Corporativa

<b>Papel</b>	<b>Núcleo de significado</b>
Visionário	“ <i>Tenho a impressão que se isso acontecer, a estrutura formal da Universidade depois, vai precisar se adequar e vai absorver este negócio lá na frente</i> ”.
Patrocinador	“ <i>Eu não tive apoio nenhum da área de treinamento. Toda parte de estrutura, de registro, foi feito dentro da minha seção</i> ”.
Controlador	“- olha gente, e o NR-10?” Questionando sobre o desenvolvimento de uma competência regulada pelo Estado dentro desta lei. “ <i>(...)é cobrado quantas pessoas fizeram curso, quais foram os resultados atingidos, se isso está dentro do que a USP espera como resultado</i> ”.
Especialista	“ <i>fazer o curso no Estado não ia resolver. Então nós fomos junto a Estado, DA e o Jurídico: ‘- e aí? vamos tentar customizar?’</i> ”
Professor	“ <i>Pô, se eu tenho competência pra dar um curso lá, eu posso dar um curso aqui e otimizar recurso.</i> ”
Aprendiz	“ <i>Nós temos aqui em todas as unidades a possibilidade dos funcionários assistirem o curso como aluno especial...</i> ”
Comunicador	-

Uma leitura diagonal poderia levar o leitor a acreditar que uma vez os papéis executados, o sistema de educação estaria garantido, porém as evidências apresentadas se manifestam de forma isolada e na sua simplicidade, e a percepção dos participantes é de que, quando realizam estas atividades, acabam se diferenciando: *“Não houve o apoio [para a execução do treinamento], entendeu? E aí no final, depois houve um mal estar entre a área administrativa e a área de treinamento”*.

Não puderam ser encontrados núcleos de significado que evidenciassem a existência do papel do Comunicador, pois não há uma iniciativa de educação corporativa global e em prática na entidade. Isto parece coincidir com um ponto muito reforçado nos comentários, em vários momentos da discussão, que está relacionado ao **Princípio da Conectividade**. Para atender a este princípio, a USP necessita fazer a gestão do conhecimento de suas áreas de apoio.

Iniciativas existem, segundo os participantes do grupo. Os Assistentes conduzem comunidades, fóruns de discussões para trocarem experiências e aprofundarem-se em temas comuns às várias Unidades: *“... depois que surgiu o GEFIN(...) depois que o pessoal se agrupou há algum tempo atrás pra resolver algumas questões, pra juntar conhecimento, deu no que deu, né? Hoje é grande e todos as outras áreas criaram os seus grupos aí(...) o GESEC, o GEINFO e outros aí, o GIACAD...”*

Mas nota-se que há barreiras para se implantar um sistema de educação que pressupõe aprendizagem contínua, compartilhamento de informações, requer projeto para longo prazo e avaliação de resultados, que foi identificada como um fator dificultador como mostra o Quadro 3. Para contemplar o **Princípio da Perpetuidade** é preciso transformar a cultura, trabalhar a liderança. Essas barreiras culturais evidenciam-se em comentários sobre os costumes locais, dificuldades oriundas de características do serviço público, pautado pelo direito administrativo, onde o que se coloca no papel é extremamente valorizado. *“... uma coisa que eu observo(...) medo de errar e tem medo de reconhecer que é o erro;(...) a partir de um erro, de uma experiência negativa é que você aprimora sua atividade. (...) a Unidade está fazendo alguma coisa errada, ela tem medo de escrever numa comunidade, de expor ali, ela quer resolver por telefone, ela não quer por no papel”*.

Além das comunidades de prática, os Assistentes estão de acordo e enfatizam em seus comentários a existência de condições para atender ao princípio da **Disponibilidade**. Há recursos de tecnologia da informação - *“O fato, por exemplo, você pode fazer um curso em EAD ou... nós temos uma rede, equipamentos, nós temos qualquer estrutura: sala de aula, a parte de informática, rede, suporte, vídeo conferência, EAD...”* . Mas novamente aqui, segundo eles, falta **Conectividade**, gestão do conhecimento: *“...Dá um pouco a sensação que tem que ter um grupo profissional acompanhando, gerindo. São mesmo os empreendimentos individuais, que visam o agrupamento das iniciativas de treinamento, que se mostraram mais bem sucedidos, como, por exemplo, o curso sobre NR-10, aqui já citado: “O mais engraçado é o resultado. Restrição orçamentária não é o problema. Por mais que a gente saiba que há restrição orçamentária, não é o problema. É gerenciar.”*

Em todos os momentos nota-se a necessidade de diretrizes do órgão central - *“...eu sinto a falta de uma diretriz da administração superior, uma definição... o que é que quer?(...) Isso é uma dificuldade que a Universidade tem, né? De ver como um todo”* -, de um grupo dedicado para organizar - *“...Dá um pouco a sensação que tem que ter um grupo profissional acompanhando”*-, de estratégia clara, definida, ou seja, de definição das competências críticas e da indicação da direção. Percebe-se desconforto com o desperdício de recursos - *“...o maior prejuízo da universidade é não usar a própria equipe, o próprio pessoal pra treinar...”*-, verba de treinamento despendidas com ações que podem não estar voltadas para o mais

importante. No cenário atual, o treinamento de funcionários na USP não atende ao primeiro princípio, que é o da **Competitividade**. (Quadro 2 e Quadro 4).

Os Assistentes percebem a necessidade de se levar em conta os princípios da **Parceria e da Cidadania**, de incluir todos os grupos da comunidade, o sindicato, por exemplo: “*Trazê-los pro jogo (o sindicato) faz parte da gestão de pessoas, porque quando você tem muitos fatores que impedem a roda de girar... é bom saber que você pode colocá-los... Numa pesquisa como... Quer dizer, trazer pra dentro... incluir o pessoal de sindicato, todos os grupos*”.

Por fim, existe incentivo de membros da alta cúpula para se implantar um sistema de educação corporativa para toda a USP (SOUZA & RENGEL, 2004). Há um corpo tático que executa os papéis de liderança e que têm real consciência desta demanda. Entretanto, falta uma definição clara de sua direção, políticas consistentes e interlocução entre a USP e suas Unidades. “*A gente quer só uma direção pra concentrar. O resto a gente pode até fazer...*”

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLEN, Mark. *The Next Generation of Corporate University Handbook*. San Francisco: Pfeiffer, 2007.
- ALPERSTEDT, Cristiane. *As Universidades Corporativas no Contexto do Ensino Superior*. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2001.
- CONNER, Daryl R. *Gerenciando na velocidade da mudança*. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.
- DUTRA, Joel. *Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- EBOLI, Marisa. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: PROGEP. *As pessoas na organização*. 4 ed. São Paulo: Gente, 2002.
- \_\_\_\_\_. *Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Editora Gente, 2004.
- \_\_\_\_\_. *Educação Corporativa: Panorama e Perspectivas*. In: BOOG, Gustavo. & BOOG, Magdalena. (Coordenadores). *Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Gestão e Estratégias*. v. 1, p. 57-68. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MEISTER, Jeanne. *Building a Learning Organization: 7 Lessons to Involve your CEO*. Lincoln: iUniverse.com, Inc., 2001
- MINAYO, M. C. de S., (org). *Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade*. Petrópolis: Vozes, 2002.
- SOUZA, Maria L. M. & RENGEL, Luiza P. *Análise das expectativas e da aplicabilidade de um projeto de Educação corporativa para a USP* (Trabalho de conclusão de curso USP-MBA). São Paulo : FEA-USP, 2004.
- STEWART, Thomas. A. *Capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- THIOLLENT, M. *Metodologia da Pesquisa-Ação*. 3ªed. São Paulo: Autores Associados; 1968.
- WALL, Stephen J. & WALL, Shannon Rye. *Os novos estrategistas: criando líderes em todos os níveis da organização*. Tradução de Cynthia Azevedo. São Paulo: Editora Futura, 1996.