

Área Temática: Gestão da Inovação

O papel da Universidade Corporativa como incentivo à inovação: um estudo de caso da Universidade do Hambúrguer

AUTORES

SILVYE ANE MASSAINI

Universidade de São Paulo
samassaini@usp.br

CLAUDIO SOARES DE MOURA E OLIVEIRA

Universidade de São Paulo
claudio.moura@br.mcd.com

EDUARDO PINHEIRO GONDIM DE VASCONCELLOS

Universidade de São Paulo
epgdvasc@usp.br

FÁBIO LOTTI OLIVA

Universidade de São Paulo
fabiousp@usp.br

Resumo:

O ambiente dinâmico no qual as organizações estão inseridas impõe um grande desafio a sua sobrevivência: a necessidade de inovar. Diante da importância do conhecimento como um componente crítico do sucesso competitivo da empresa, a instituição de Universidades Corporativas tem se mostrado relevante, por permitir a aprendizagem e o compartilhamento de novas ideias. Frente a este contexto, o presente estudo buscou elencar os principais fatores que podem corroborar para o incentivo da inovação no McDonald's por meio de sua universidade corporativa, a Universidade do Hambúrguer. Para tanto, foi realizado um estudo exploratório, de caráter qualitativo, por meio de uma revisão da bibliografia e de um estudo de caso. Como resultado da pesquisa, foram apontados alguns fatores, relacionados à Universidade do Hambúrguer, capazes de estimular a inovação, dentre eles a sua própria estrutura, o apoio por parte da alta direção, a formação de equipes heterogêneas, a utilização de diversas formas de aprendizagem, o investimento em educação continuada, a autonomia da universidade e o alinhamento dos objetivos de aprendizagem aos objetivos organizacionais.

Palavras-chave: Inovação. Universidade Corporativa. McDonald's.

Abstract

The dynamic environment in which organizations are embedded imposes a challenge to their survival: the necessity to innovate. Considering the importance of knowledge as a critical component of firm's competitive success, the introduction of Corporate Universities can be considered relevant, enabling learning and new ideas sharing. In front of this context, the present study sought to list the main factors that can corroborate to innovation at McDonald's

through its corporate university, the Hamburger's University. As a way of reaching this purpose, a qualitative and exploratory study was performed, by conducting a literature review and a case study. The results of the research pointed to some factors, related to the Hamburger's University, which can stimulate innovation, including its own structure, the top management support, the formation of heterogeneous teams, the use of various types of learning, the investment in continuing education, the university autonomy and the alignment of learning objectives to organizational objectives.

Keywords: Innovation. Corporate University. McDonald's.

1. Introdução

A revolução tecnológica e o processo de globalização provocaram significativas alterações nas condições em que atuam as empresas, instaurando novos padrões de competitividade como consequência da abertura e interconexão dos mercados. Essas mudanças de ordem macroeconômica, regulatória, competitiva e mercadológica criaram uma nova realidade empresarial, diante da qual a inovação tornou-se um imperativo.

Estudos revelaram que as empresas que se sobressaem e crescem além da média do seu segmento possuem a inovação como elemento comum. Inovar, neste contexto, é uma ação percebida como essencial para a sobrevivência das organizações por permitir o acesso a novos conhecimentos, parcerias, modelos de gestão, mercados e oportunidades, favorecendo assim o estabelecimento de vantagens competitivas a médio e longo prazo (BAUTZER, 2009).

No entanto, inovar não é uma tarefa fácil, sobretudo devido aos modestos investimentos realizados pelas empresas nesse âmbito. Percebe-se, portanto, uma necessidade latente, atrelada à implementação sistemática de inovações, de geração de uma “capacidade de aprendizagem dinâmica sobre processos de gestão que viabilizem, ou atuem, como facilitadores à inovação nas empresas” (PAROLIN *et al.*, 2006, p.15).

Dentre diversos fatores, a criação de processos facilitadores à inovação depende de um rico espectro de conhecimentos ligados mutuamente dentro e entre as organizações. A construção desse espectro envolve a capacidade da empresa em estimular os processos de aprendizagem, o desenvolvimento de pessoas e a gestão do conhecimento, objetivo este que tem sido congruente com a filosofia por trás das universidades corporativas ao longo das últimas décadas.

Criadas ao final do século XX, as universidades corporativas foram desenhadas estrategicamente para assistir a organização na consecução de seus objetivos por meio de ações voltadas para o conhecimento e aprendizado, tanto do indivíduo quanto da organização (ALLEN, 2002).

É por meio das universidades corporativas que algumas empresas disponibilizam e oferecem treinamento e cursos a funcionários, clientes, fornecedores e até mesmo ao público em geral, motivadas pela busca da efetividade por meio da promoção da aprendizagem organizacional (ALPERSTEDT, 2001).

Dessa forma, é possível perceber que, devido à sua estreita relação com os processos de aprendizagem, as universidades corporativas podem ser estruturas relevantes na condução dos processos de inovação nas organizações (RADEMAKERS, 2005).

2. Objetivos da Pesquisa

O presente trabalho tem como objetivo elencar, a partir do estudo de caso da Universidade do Hambúrguer, fatores que podem corroborar para o incentivo da inovação na organização por meio da universidade corporativa.

Para tanto, foram propostos os seguintes objetivos específicos de estudo:

- descrever as atividades desenvolvidas pela universidade corporativa (UC), bem como seus objetivos primordiais;
- levantar as principais características da UC que podem incentivar as inovações na empresa;
- discorrer acerca das possíveis contribuições à inovação por meio da UC.

3. Revisão Bibliográfica

3.1 A inovação nas empresas

Os conceitos de inovação estão baseados nos princípios da destruição criativa e do ciclo econômico, desenvolvidos por Joseph Schumpeter, na primeira metade do século XX. Segundo Schumpeter (1939), o capitalismo está em constante evolução, capaz de destruir os velhos modelos, substituindo-os por novos. Os líderes do mercado, portanto, passam a ser aqueles que conseguem lidar com essa evolução por meio de processos de inovação.

Peter Drucker, considerado o pai da administração moderna, também ofereceu contribuições importantes à temática, propondo que uma das funções básicas da empresa é a inovação. Para o autor, “não é necessário que o negócio se torne maior, mas é necessário que nunca deixe de se tornar melhor” (1962, p.64). Drucker também desenvolveu o conceito de organização inovadora, caracterizada não pelo volume de investimento em pesquisa, mas sim por uma atitude voltada à inovação. Em suas palavras,

a organização inovadora compreende que a inovação começa com uma ideia, e estimula e orienta os esforços para transformar uma ideia num produto, num processo, numa empresa ou numa tecnologia. Ela mede as inovações não por sua importância científica ou tecnológica, mas pelo que contribuem para o mercado e para o cliente (DRUCKER, 1989, p.256).

De acordo com Rademakers (2005), o termo inovação pode ser utilizado de diversas formas, geralmente estando associado a novos produtos e processos decorrentes da aplicação de alta tecnologia. No entanto, segundo o autor, esse entendimento é limitado por não considerar que a tecnologia deve estar associada a outros fatores para representar uma inovação. Em outras palavras, a elaboração de novos produtos, processos, serviços e sistemas organizacionais somente poderão ser entendidos como inovações a partir de sua implementação no mercado ou na organização.

Ressalta-se, dessa forma, a diferença entre invenção e inovação, uma vez que “nem toda invenção se transforma em inovação, pois esta só se efetiva se for implementada e o mercado aceitá-la” (BARBIERI; ÁLVARES, 2003, p.44).

A revisão da literatura acerca do tema revelou que as definições e tipificações das inovações parecem infundáveis, tamanha a gama de possibilidades. A própria categorização das inovações pode ser feita de diversas formas, como, por exemplo, segundo o grau de impacto que provocam (inovação incremental ou radical), segundo sua relação com as necessidades do mercado (*market pull* ou *demand pull*), segundo o grau de controle que a empresa detém sobre elas (inovação aberta ou inovação fechada), dentre outras.

O Quadro 1 apresenta de forma resumida os principais tipos de inovação, classificados segundo a área do negócio sobre a qual incidem.

TIPO DE INOVAÇÃO		CARACTERÍSTICAS
Inovações tecnológicas	Inovação do produto	Desenvolvimento de um novo produto, serviço ou a combinação destes.
	Inovação do processo	Novos métodos para executar atividades que agregam valor (ex. produção, distribuição) de forma melhor ou mais barata.
Inovações não tecnológicas	Inovação organizacional	Novos métodos de organizar, coordenar e controlar funcionários, tarefas e responsabilidades.
	Inovação de negócio	Novas combinações de produtos, processos e sistemas organizacionais (referentes ao modelo de negócios).

Quadro 1: Tipos de inovação

Fonte: Adaptado de Rademakers, 2005.

As inovações tecnológicas podem ser entendidas como um processo realizado pela empresa para introduzir “produtos e processos que incorporem novas soluções técnicas, funcionais ou estéticas”, visando alcançar algum resultado específico (BARBIERI; ÁLVARES, 2003, p.46). Essas soluções podem ser representadas pela introdução de novos processos produtivos ou pela alteração dos processos já existentes, com o objetivo de reduzir custos, melhorar a qualidade ou aumentar a capacidade de produção; como também pela modificação ou substituição de produtos; pela introdução de novos produtos integrados verticalmente com os existentes (fabricados a partir de um processo comum ou afim); e/ou pela introdução de novos produtos que exijam novas tecnologias (BARBIERI; ÁLVARES, 2003).

Já as inovações não tecnológicas são resultantes de modificações nos processos administrativos, na maneira como as decisões são tomadas, na alocação de recursos e atribuições de responsabilidades, nas combinações de produtos, processos e sistemas organizacionais referentes ao modelo de negócios, dentre outros. Essas inovações incluem mudanças significativas na estrutura da empresa, implementação de técnicas de gestão avançadas, bem como a modificação da orientação estratégica corporativa (BARBIERI; ÁLVARES, 2003).

3.2 Cultura propícia à inovação

Uma cultura propícia à inovação consiste em um “conjunto de práticas e valores compartilhados que favorecem atitudes inovadoras por parte de pessoas e organizações” (PEARSON EDUCATION DO BRASIL, 2011, p.88).

Sobre o tema, VanGundy (1987) identificou seis características favoráveis à inovação nas empresas: autonomia, sistema de recompensa baseado nas competências e no desempenho das pessoas, suporte da organização à criatividade, aceitação das diferenças e interesse pela diversidade entre as pessoas, envolvimento pessoal e apoio da alta administração na configuração de um clima criativo.

De acordo com Jonash (2001), para que a organização possa inovar é necessária, além dos investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), a criação de uma cultura organizacional voltada para a inovação difundida por meio de seus administradores como também o incentivo à melhoria da tecnologia e das competências internas de seus colaboradores. Para o autor, estes princípios devem envolver as diferentes áreas da empresa de forma transversal, estando alinhados à estratégia organizacional.

O Quadro 2 resume os aspectos organizacionais citados na literatura como facilitadores à inovação na empresa.

Tolerância à divergência e à insubordinação	A busca excessiva pelo consenso e a falta de debate pode ser considerada uma barreira à inovação.
Tolerância a erros	A inovação implica na possibilidade de erro, porém, o que se deve evitar não são os erros, mas sim sua repetição.
Equipes heterogêneas	As equipes interdepartamentais são mais propícias à inovação devido à diversidade de conhecimentos e pontos de vista.
Liderança inovadora e descentralizada	A inovação precisa começar a partir do incentivo da alta administração. Além disso, é importante que as novas idéias não fiquem concentradas em uma única pessoa, pois isso inibe a participação de outros colaboradores.
Ambiente físico inspirador	O ideal é possuir espaços amplos e ambientes abertos que facilitem a comunicação e, ao mesmo tempo, desenvolver alguns espaços mais isolados para que as pessoas ou grupos possam se concentrar ou focar em

	determinada tarefa. As mudanças de ambientes também podem estimular a inovação.
Comunicação fluente	É importante que as pessoas conheçam os objetivos da empresa, seu sistema produtivo e de quais recursos ela dispõe para poder inovar. Também é fundamental garantir que haja a troca de idéias em todos os níveis, sem entraves burocráticos.
Reconhecimento das inovações	O reconhecimento é a principal chave motivacional na criação de um ambiente propício à inovação.
Investimento em educação continuada	O treinamento contínuo é essencial por ampliar os horizontes dos profissionais, fornecendo bases para um processo inovativo.

Quadro 2: Aspectos da cultura interna favoráveis à inovação na empresa

Fonte: adaptado de Pearson Education do Brasil, 2011, p.90-94.

Sluis (2004) apontou ainda alguns elementos centrais para a manutenção de uma cultura propícia à inovação baseados principalmente na aprendizagem. Essa visão também é compartilhada por Mattos e Guimarães (2005, p.30), ao considerarem que “dado que a inovação é aplicação de conhecimento, a efetiva aquisição, armazenamento, recuperação e aplicação do conhecimento é vital à empresa inovadora”, sendo a habilidade para construir o conhecimento interno uma decorrência importante desse fato. Os autores sugerem, dentre outros aspectos, o treinamento formal do pessoal como forma de aumentar a aprendizagem organizacional, favorecendo assim o processo de inovação na empresa.

3.3 Aprendizagem e inovação

A questão da aprendizagem organizacional tem assumido novos contornos, estando cada vez mais relacionada com o conceito de inovação (FLEURY; FLEURY, 1995). Hilse e Nicolai (2004) apontaram que as organizações e seus funcionários enfrentam uma necessidade ainda maior pela aprendizagem devido às constantes mudanças resultantes das inovações, que aumentam a dinâmica do mercado e da globalização. Para muitas organizações o conhecimento é um importante ativo e a aprendizagem é um processo estratégico.

Uma das soluções encontradas para estimular o processo de aprendizagem nas organizações tem sido o investimento em educação corporativa. Segundo Meister (1999), as ações voltadas para a educação corporativa visam sustentar uma vantagem competitiva por meio do desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, corroborando para a alavancagem de novas oportunidades.

Dentre os diferentes tipos de estrutura utilizados pelas empresas para promover o aprendizado de seus colaboradores, destaca-se a Universidade Corporativa (UC). O modelo oferece uma estrutura estratégica capaz de conectar os processos individuais e organizacionais de aprendizado. De acordo com Hilse e Nicolai (2004), a Universidade Corporativa possui um papel fundamental para melhorar a *performance* da organização tendo em vista a dinâmica ambiental dos negócios.

3.3.1 Universidade Corporativa

A universidade corporativa pode ser entendida como “um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização” (MEISTER, 1999, p.26).

Trata-se, portanto, de uma entidade educacional desenhada estrategicamente para assistir a organização na consecução de seus objetivos por meio de ações voltadas para o conhecimento e aprendizado, tanto do indivíduo quanto da organização (ALLEN, 2002).

As universidades corporativas se originaram nos Estados Unidos, em meados do século XX, com o objetivo de promover uma educação continuada direcionada aos funcionários das organizações americanas, visando criar uma base de vantagem competitiva aos negócios (ÉBOLI, 2004).

No Brasil, esse conceito começou a ser adotado a partir da década de 1990, em decorrência das exigências e mudanças impostas pelo ambiente globalizado, impulsionando os investimentos em qualificação e desenvolvimento dos funcionários nas organizações (ÉBOLI, 2004).

Segundo Éboli (1999), a expansão das universidades corporativas está associada à emergência de organizações não hierárquicas e mais flexíveis, ao surgimento da economia do conhecimento e às mudanças dos conceitos relacionados à empregabilidade e educação nas empresas. Para a autora, o objetivo de uma universidade corporativa é desenvolver competências técnicas, profissionais e gerenciais consideradas relevantes para viabilizar os negócios da organização.

Aponta-se, nos últimos anos, para um claro crescimento de empresas que vêm se beneficiando das universidades corporativas, principalmente nos Estados Unidos. Muitas destas instituições têm estendido seus programas de educação e treinamento a fornecedores, clientes, franqueados e outras empresas. No Brasil, várias instituições já desenvolveram sua própria universidade, como a Motorola, McDonald's, Grupo Accor, Coca-Cola, Algar e Brahma (CHIAVENATO, 2004).

As universidades corporativas assumiram em muitos casos um papel tão significativo que, em várias empresas, o departamento de gestão de pessoas passou a gravitar em torno de suas universidades corporativas, denotando uma mudança qualitativa substancial na organização das funções estratégicas de recursos humanos (ALPERSTEDT, 2003).

É necessário, no entanto, fazer uma distinção entre as universidades corporativas e os departamentos de treinamento e desenvolvimento (T&D). O Quadro 3 apresenta de forma geral as principais características e diferenças entre eles.

	Departamento de treinamento e desenvolvimento	Universidade Corporativa
Objetivo	Desenvolvimento de habilidades	Desenvolvimento de competências críticas
Foco	Aprendizado individual	Aprendizado organizacional e individual
Visão	Curto e médio prazo	Longo Prazo
Escopo	Tático	Estratégico
Características	Reativo e descentralizado	Proativo e centralizado
Ênfase	Necessidades individuais	Estratégias do negócio
Público	Interno	Interno e externo
Resultado	Aumento das habilidades	Aumento de desempenho

Quadro 3: Diferenças entre o departamento de T&D e a Universidade Corporativa.

Fonte: adaptado de Meister, 1999; Éboli, 1999; Alperstedt, 2003.

Segundo Alperstedt (2003), diferentemente dos tradicionais departamentos de T&D, as universidades corporativas utilizam uma sistemática semelhante às universidades convencionais, por meio de um sistema de crédito, cursos modulares e um corpo docente especializado.

Nota-se que os departamentos de treinamento e desenvolvimento em geral propõem programas à medida que estes se tornam necessários. Já nas universidades corporativas, os programas de educação e treinamento são orientados pela visão de futuro da empresa, antecipando e gerando necessidade de melhoria, privilegiando os objetivos organizacionais e atuando de forma mais estratégica (MEISTER, 1999).

Além disso, os departamentos de treinamento tradicionais geralmente estão voltados para as habilidades técnicas necessárias ao desenvolvimento das atividades da empresa, enquanto as universidades corporativas possuem um escopo mais amplo, envolvendo também o conhecimento dos valores e cultura da organização, de seus fornecedores, clientes e concorrentes, além das competências básicas do negócio (ALPERSTEDT, 2003). Essas distinções, no entanto, variam de empresa para empresa, não existindo um conjunto de parâmetros comuns a todas as universidades corporativas.

3.3.1.1 Relação entre universidade corporativa e inovação

De acordo com Rademakers (2005), as inovações orientadas para os negócios e as inovações organizacionais estão se tornando domínio das universidades corporativas (UCs). Isso se justifica pela força que as UCs têm em promover inovações dentro e fora das organizações. Em outras palavras, devido ao fato de sua estrutura ser mais ampla e multidisciplinar, a universidade corporativa consegue se destacar dos diversos departamentos organizacionais, capturando melhor a natureza dispersa da inovação.

É interessante notar que, inicialmente, as universidades corporativas eram domínio dos profissionais da área de recursos humanos nas empresas. Esse fato é explicado pela crescente importância dada ao conhecimento nas organizações que, por consequência, acabou se refletindo nas políticas de treinamento e desenvolvimento de seus funcionários. No entanto, gradualmente, nota-se que outras áreas também tem se envolvido com a UC, tais como a área de gestão estratégica e P&D, contribuindo assim para a inovação nas empresas (RADEMAKERS, 2005).

Visando entender a relação entre as universidades corporativas, seu impacto estratégico e sua contribuição para a inovação, Rademakers (2005) desenvolveu a terminologia expressa no Quadro 4, com base na maturidade das instituições.

	Escola	Faculdade	Academia
Papel da UC	Disseminador de conhecimento	(Re) distribuidor de conhecimentos	Direcionador à inovação
Processo principal	Transferência de conhecimento	Transferência e troca de conhecimento	Transferência integrada de conhecimento, troca e criação
“Cliente” mais importante	O indivíduo	A organização	O indivíduo e a organização
Propósito	Melhorar a eficiência dos programas de treinamento	Alinhar os objetivos organizacionais às competências individuais	Alcançar uma vantagem competitiva através da inovação
Atividade Principal	Agregar atividades de treinamento na organização	Formular programas de treinamento a partir da estratégia organizacional	Formular e realizar a estratégia através do treinamento
Ligação com a estratégia	Indireta e reativa	Direta e reativa	Direta e pró-ativa

Quadro 4: Tipos de universidades corporativas segundo sua maturidade

Fonte: Rademakers, 2005.

Segundo o autor, a ‘academia’ é o tipo mais sofisticado de universidade corporativa, na qual a inovação é prioridade. Nesta fase, as pessoas estão mais empenhadas em projetos de pesquisa cujo objetivo é desenvolver novos conhecimentos estratégicos relevantes à organização em termos de competitividade.

Apoiando seus estudos nas terminologias apresentadas, Jansink *et al.* (2005) investigaram como as universidades corporativas podem contribuir para a produção de novos

conhecimentos e sua respectiva aplicação na melhoria e renovação de processos de trabalho, produtos e serviços. Os autores se basearam em três diferentes conceitos teóricos (os estágios de desenvolvimento da universidade corporativa, o conceito de produtividade do conhecimento e o conceito de alinhamento estratégico) para desenvolver um conjunto de onze características relacionados à universidade corporativa [Quadro 5], capazes de facilitar os processos de produção de novos conhecimentos.

1	Os objetivos de aprendizagem devem estar alinhados aos objetivos da empresa.
2	A universidade corporativa deve se ocupar tanto da transferência e compartilhamento de conhecimento, quanto de sua criação.
3	Além dos cursos convencionais, outras formas de aprendizagem devem ser utilizadas, como atividades práticas (<i>learning by doing</i>).
4	Os cursos não devem ser mandatórios e os objetivos de aprendizagem não devem ser pré-definidos, possibilitando aos funcionários o direcionamento de sua própria aprendizagem.
5	O estabelecimento das metas organizacionais com relação à aprendizagem deve ocorrer de forma conjunta, envolvendo todos os níveis da organização.
6	É importante utilizar estudos de caso provenientes das práticas diárias da organização na realização dos cursos.
7	A criação de um ambiente de trabalho desafiador é importante para integrar o trabalho ao aprendizado.
8	As universidades corporativas devem promover um ambiente que incentive a criatividade, comunicação, habilidades reflexivas, integração, dentre outros aspectos.
9	Os funcionários e outros envolvidos no processo de aprendizagem devem possuir interesses comuns (<i>attractiveness</i>).
10	Os funcionários devem conhecer seus próprios interesses (<i>passion</i>).
11	Os funcionários devem se sentir desafiados e encorajados a executar processos de melhoria organizacional.

Quadro 5: Características necessárias às universidades corporativas para geração de novos conhecimentos

Fonte: adaptado de Jansink *et al.*, 2005.

Através do estudo dessas onze características, os autores descobriram sinais de produção de novos conhecimentos apenas em quatro das doze universidades corporativas investigadas, ressaltando assim a importância de se ampliar o foco das UCs de forma a estender seu alcance além da sala de aula, criando condições propícias para a inovação (JANSINK *et al.*, 2005).

4. Metodologia de pesquisa

Visando atingir aos objetivos propostos, foi desenvolvido um estudo de cunho exploratório que, de acordo com Sampieri *et al.* (2006), permite ao pesquisador a obtenção de informações sobre determinado contexto particular ou ainda a identificação de conceitos ou variáveis promissoras para o entendimento das causas dos fenômenos observados.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa se baseou no método de estudo de caso. Segundo Yin (2001, p.32), o estudo de caso permite “uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto na vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. No entender de Godoy (1995, p.25),

o estudo de caso visa o exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular. Amplamente usado em estudos de administração, tem se tornado a modalidade preferida daqueles que procuram saber como e por que certos fenômenos acontecem [...].

Com base nos procedimentos técnicos, desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica baseada em artigos e livros nacionais e internacionais. A principal vantagem desse tipo de pesquisa refere-se à possibilidade de cobertura de “uma gama de fenômenos muito mais ampla” do que aquela que o investigador poderia pesquisar diretamente (GIL, 2002, p.45). Marconi e Lakatos (1999) destacaram a importância da pesquisa bibliográfica para colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que já foi dito ou escrito sobre o tema. Yin (2001) também realçou a importância do estudo da teoria para o desenvolvimento do estudo de caso, já que os contatos do estudo de campo dependem da compreensão daquilo que está sendo estudado.

5. Estudo de Caso

5.1 McDonald's

Fundado em 1955, o McDonald's surgiu em Illinois, nos Estados Unidos, com a abertura do primeiro restaurante por Ray Kroc. Atualmente, a empresa é líder mundial no segmento de serviço rápido de alimentação e está presente em 120 países. A rede possui mais de 33 mil restaurantes, emprega cerca de 1,6 milhão de funcionários e atende diariamente a 64 milhões de pessoas no mundo (MCDONALD'S, 2011). No Brasil, a rede opera desde 1979, desenvolvendo uma trajetória de sucesso e inovação, que resultou em um processo contínuo de crescimento. A rede conta com 577 restaurantes e 60 McCafés em território nacional, sendo responsável pela criação de mais de 90 mil postos de trabalho (MCDONALD'S BRASIL, 2011).

Pioneiro no país em diversas inovações e excelência no atendimento, o McDonald's Brasil transformou-se em um modelo para todo o mercado de serviço de *fast-food*. Por conta desse resultado, o Brasil encontra-se hoje entre os oito maiores mercados da corporação McDonald's em todo o mundo e entre os cinco que mais cresceram nos últimos anos (MCDONALD'S BRASIL, 2011).

O McDonald's também é referência em treinamento de pessoal, possuindo uma gestão fortemente voltada para as pessoas. Em decorrência dessa filosofia, a empresa é hoje uma das que mais investem em treinamento no Brasil, apresentando uma média de R\$ 20 milhões ao ano (FGV PROJETOS, 2009).

Como parte desses investimentos, a empresa criou a Universidade do Hambúrguer, centro de ensino corporativo que atua no treinamento e desenvolvimento de funcionários, franqueados e fornecedores.

5.2 Universidade do Hambúrguer

A Universidade do Hambúrguer (UH) foi fundada pelo McDonald's em 1961, nos Estados Unidos, operando como um grande centro de treinamento, com o objetivo de ensinar aos funcionários aspectos relacionados aos negócios e promover o desenvolvimento dos talentos na organização. Desde então, a Universidade oferece, aos profissionais já graduados, diversos cursos voltados à gestão, em um total de 28 idiomas, incluindo espanhol, alemão, francês, japonês e mandarim.

Atualmente, a Universidade está presente nas cidades de Munique, Sidney, Tóquio, Londres, São Paulo e Cingapura. Em alguns países, os cursos da UH são mais concorridos do que *Harvard*, por exemplo, com uma taxa de admissão de aproximadamente 0,8% (MCDONALD'S, 2011).

No Brasil, a UH foi inaugurada em 17 de outubro de 1997, junto à sede do McDonald's no País, em Alphaville, São Paulo, atendendo a todos os países latino-

americanos. A UH brasileira representou um investimento inicial de US\$ 7 milhões e foi criada com a missão de oferecer treinamentos, desenvolvimento e educação aos funcionários, franqueadores e fornecedores, proporcionando conhecimento adequado para que todos os níveis hierárquicos dentro da empresa consigam implementar as estratégias do McDonald's e alcançar os melhores resultados (MCDONALD'S BRASIL, 2011).

Desde sua inauguração, a UH vem atraindo executivos do Brasil e de países próximos, trazendo projeção internacional e reconhecimento para a unidade como importante polo de desenvolvimento.

Por meio dos cursos oferecidos, a UH busca desenvolver em seus profissionais a excelência tanto em competências básicas quanto em competências de liderança. As competências básicas referem-se ao desenvolvimento e combinação de conhecimentos, habilidades e comportamentos relacionados à flexibilidade, mudanças, comunicação interpessoal, trabalho em equipe, análise e solução de problemas, padrões e controles, dentre outros. Esses aspectos são trabalhados tendo em vista os domínios educacionais afetivos (aceitação ou rejeição, mudança de atitude), cognitivos (transmissão e absorção do conhecimento) e psicomotores (habilidades e desenvolvimento). Já as competências de liderança referem-se à criação de comprometimento para os resultados em paralelo ao crescimento pessoal e envolve aspectos como o desenvolvimento de pessoas, a criação de um espírito empreendedor, a liderança e comprometimento de equipe, além da visão de negócio.

O processo de formação dos funcionários é feito, primeiramente, por meio de um programa de desenvolvimento de funcionários, treinadores e gerentes – treinamento nos restaurantes, seguido de cursos nos seus centros de treinamento (dependendo do nível gerencial) e finalizando a sua formação na própria Universidade do Hambúrguer. Nesse sistema, o McDonald's utiliza uma ampla variedade de técnicas de aprendizagem, incluindo autoestudo, *e-learning* e desenvolvimento de atividades práticas em sala de aula.

O treinamento é voltado para fornecer uma base fundamental a formação técnica, de forma a propiciar um conhecimento profundo de toda a operação do McDonald's. Seu objetivo é promover o comprometimento dos indivíduos com relação à qualidade, serviço, limpeza e valores da organização. Deve-se ressaltar que os primeiros treinamentos são realizados pela área de Operações e contam com a assessoria da área de Treinamento.

A influência da Universidade do Hambúrguer é destacada em três distintos processos:

- nos restaurantes, promovendo e disponibilizando recursos de desenvolvimento por meio dos programas de desenvolvimento direcionado aos funcionários até os Gerentes de Restaurante, com foco no perfil operacional;
- nos Centros de Treinamento Regionais, atualizando e validando os cursos que complementam os programas trabalhados nos restaurantes, ainda com um foco no perfil operacional; e
- na Corporação, provendo recursos de desenvolvimento para o público tático, visando desenvolver práticas de liderança e habilidades de consultoria para que o indivíduo possa orientar os funcionários quanto à operação dos negócios, apresentando assim um foco no perfil administrativo e comportamental.

Os funcionários do nível gerencial dos restaurantes são treinados nos Restaurantes Centros de Treinamento (RCTs) e nos Centros de Treinamento Regionais (CTRs), sendo que os cursos voltados para os Gerentes de Restaurante, que complementam o programa entregue nos RCTs são ministrados na Universidade do Hambúrguer. Além disso, todos os funcionários contratados para a corporação (parte administrativa), no momento em que são admitidos pelo McDonald's, passam por um plano de treinamento nos restaurantes. Neste Plano de Integração, o profissional adquire conhecimento sobre a empresa, suas políticas,

regras e valores, como também recebem informações sobre todos os seus produtos, clientes e suas principais características.

O processo de Treinamento no McDonald's é feito de maneira rígida e “*step by step*”, ou seja, o funcionário passa por uma trajetória de várias etapas de aprendizado, durante a sua carreira. A Figura 3 ilustra um comparativo entre os diferentes níveis de treinamento ministrados pelo McDonald's e os diferentes níveis de educação oferecidos no Brasil.

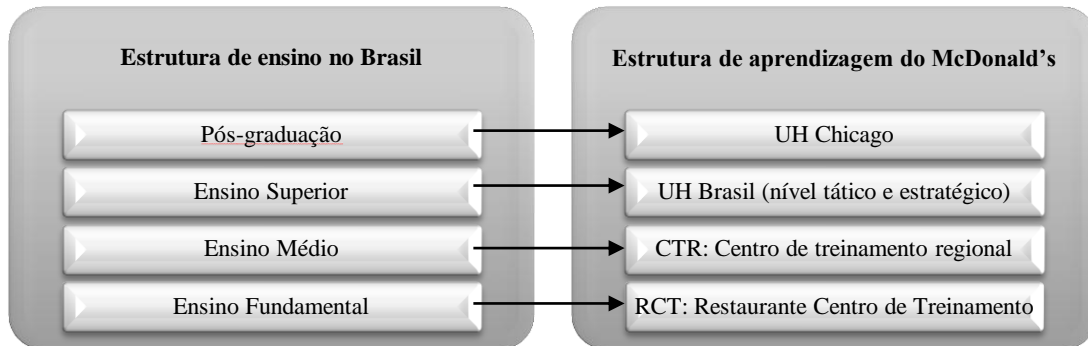


Figura 3: Comparação entre a estrutura de ensino brasileira e a estrutura desenvolvida pelo McDonald's.

Fonte: elaborado pelo autor

Para gerenciar essa estrutura de aprendizagem, o McDonald's possui métricas e parâmetros operacionais e financeiros, que possibilitam medir como o investimento em treinamento, desenvolvimento e educação gera retorno para a empresa.

6. Análise crítica

O desenvolvimento da universidade corporativa do McDonald's pode ser entendido como uma ação estratégica que visa auxiliar na consecução dos objetivos organizacionais por meio de ações voltadas para o conhecimento e aprendizado, sendo consonante às definições propostas por Allen (2002). É interessante notar que, de fato, a Universidade do Hambúrguer atua de forma mais ampla do que os tradicionais departamentos de T&D (Treinamento e Desenvolvimento), a começar pela utilização de uma sistemática semelhante às universidades convencionais, com sistemas de crédito, cursos modulares e um corpo docente especializado. A UH também apresenta um maior escopo de atuação em comparação ao departamento de T&D, promovendo inclusive o conhecimento dos valores, da cultura e das competências básicas do negócio, envolvendo ações com seus fornecedores e parceiros (ALPERSTEDT, 2003). Além disso, os programas de educação e treinamento da UH são orientados pela visão de futuro da empresa, antecipando e gerando necessidades de melhoria de forma mais ativa.

A análise da universidade corporativa do McDonald's demonstrou a presença de algumas características que, conforme apontado por VanGundy (1987), Jansink *et al.* (2005) e pela Pearson Education do Brasil (2011), podem incentivar as inovações na organização. Essas características são promovidas a partir da estrutura e dos cursos desenvolvidos pela Universidade do Hambúrguer, sendo descritas na Figura 4.

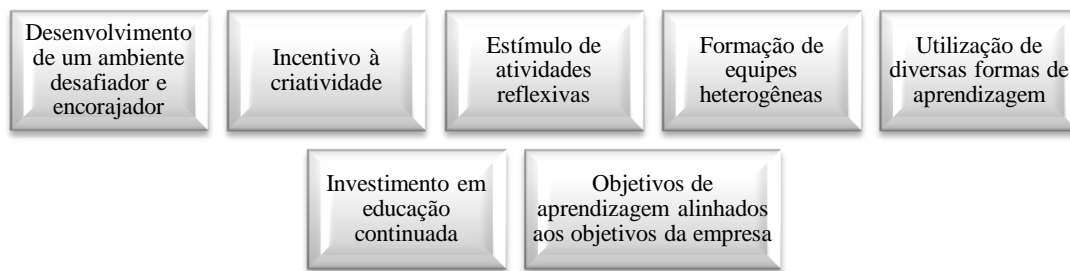


Figura 4: Aspectos da Universidade do Hambúrguer facilitadores da inovação.

Fonte: elaborado pelo autor

O próprio ambiente físico da Universidade do Hambúrguer, com espaços amplos e salas de aula específicas, propicia a comunicação entre as pessoas e favorece a criatividade e a reflexão quanto aos processos desenvolvidos na organização. Para Jansink *et al.* (2005), a criação de um ambiente de trabalho desafiador é importante para integrar o trabalho ao processo de aprendizado. A promoção de um ambiente que incentive a criatividade, a comunicação, as habilidades reflexivas e a integração também pode facilitar o processo de inovação na empresa.

Ademais, a formação de equipes heterogêneas, envolvendo colaboradores, gestores, fornecedores e parceiros nos cursos fornecidos pela UH, incentiva a geração de novas idéias por meio da troca de conhecimentos e experiências, estabelecendo uma diversidade de pontos de vista importante ao processo de inovação (PEARSON EDUCATION DO BRASIL, 2011).

A utilização de diversas formas de aprendizagem na UH também merece destaque. Segundo Jansink *et al.* (2005), além dos cursos convencionais, outras formas de aprendizagem devem ser utilizadas pela universidade corporativa, como atividades práticas (*learning by doing*) e estudos de caso provenientes das práticas diárias da organização na realização dos cursos. Tal prática foi verificada na UH, que se utiliza de atividades práticas, aulas expositivas, *e-learning* e estudos de caso, por exemplo.

Outro fator bastante relevante propiciado pela universidade corporativa é o investimento em educação continuada. O treinamento contínuo praticado pela UH é essencial por ampliar os horizontes dos profissionais, fornecendo bases para o processo inovativo (PEARSON EDUCATION DO BRASIL, 2011).

Ressalta-se também o fato da UH possuir os objetivos de aprendizagem alinhados aos objetivos da empresa. Ficou claro, através do estudo, que os benefícios gerados pela UH referem-se principalmente à disseminação das estratégias operacionais da organização, funcionando como um veículo de comunicação e sustentação das mesmas.

Considerando-se que a inovação na empresa precisa começar a partir do incentivo da alta administração (PEARSON EDUCATION DO BRASIL, 2011), é interessante notar que a criação de um ambiente propício à inovação também é incentivada por meio da participação dos principais executivos do McDonald's na Universidade do Hambúrguer. Essa participação ocorre da seguinte forma: o CEO (*Chief Executive Officer*) da empresa é responsável pela escola de liderança, o COO (*Chief Operations Officer*) cuida da escola de operações e o CFO (*Chief Financial Officer*) é responsável pela escola de negócios. A integração entre a alta gestão à universidade corporativa também facilita o alinhamento das estratégias organizacionais aos objetivos da UH.

Observou-se que a universidade corporativa possui um papel bastante importante no processo estratégico da empresa, caracterizando-se como colaboradora e divulgadora da estratégia da mesma. O fato da universidade corporativa do McDonald's ser dirigida por ocupantes de altos cargos gerenciais, bem como pela gerência de Treinamento, facilita sua influência nas questões estratégicas da empresa (BRANCO, 2006).

O estudo apontou, no entanto, que apesar da presença de uma série de características da UH capazes de incentivar a inovação, notam-se ainda algumas barreiras relacionadas à flexibilidade e à necessidade de uma liderança mais descentralizada, de modo a incentivar a participação dos colaboradores no processo de aprendizagem e inovação. Isso se justifica pelo fato de que o levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas, assim como a elaboração dos cursos e programas, é realizado pela equipe de gestão da UH Brasil, que também direciona as estratégias latino-americanas e padrões do McDonald's. Estas estratégias e padrões apresentam um percentual de flexibilidade de mudança de apenas 10%, em função das necessidades de cada país. Segundo argumentam Jansink *et al.* (2005), o estabelecimento das metas organizacionais com relação à aprendizagem deve ocorrer de forma conjunta, envolvendo todos os níveis da organização. Dessa forma, os cursos propiciados pela UH não devem ser mandatórios e os objetivos de aprendizagem não devem ser pré-definidos, possibilitando aos funcionários o direcionamento de sua própria aprendizagem.

De acordo com a terminologia apontada por Rademakers (2005), que propõe uma classificação das universidades corporativas de acordo com seu grau de maturidade, foi possível a construção da Figura 5 baseando-se nas características da Universidade do Hambúrguer.

<p>Papel da UC</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disseminador do conhecimento 	<p>Principal processo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transferência integrada de conhecimento, troca e criação 	<p>“Cliente” mais importante</p> <ul style="list-style-type: none"> • O indivíduo e a organização
<p>Propósito</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alinhar os objetivos organizacionais às competências individuais 	<p>Atividade principal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formular programas de treinamento a partir da estratégia organizacional 	<p>Ligação com a estratégia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direta e pró-ativa

Figura 5: Características da Universidade do Hambúrguer segundo a terminologia de Rademakers (2005).

Fonte: elaborado pelo autor

Segundo as características apontadas por Rademakers (2005), a UH possui um nível considerável de maturidade, enquadrando-se como ‘faculdade’ e até mesmo ‘academia’ em alguns casos. Nesta fase de maturidade, a estratégia da empresa é influente na determinação das prioridades e no conteúdo do programa da universidade corporativa. Nota-se que o principal processo da UH refere-se à transferência, troca e criação de conhecimento, fator importante de estímulo à inovação de acordo com Rademakers (2005). Em outras palavras, as atividades de treinamento desenvolvidas pela UH não se restringem ao compartilhamento do conhecimento, mas sim em colocar o conhecimento em prática, de forma a gerar resultados. Tal prática é consonante às ideias de Jansink *et al.* (2005), que defendem que a universidade corporativa deve se ocupar tanto da transferência e compartilhamento de conhecimento, quanto de sua criação como forma de incentivar a inovação. Percebe-se também que suas atividades estão bastante voltadas para a formulação de programas de treinamento a partir da estratégia organizacional. Neste estágio, o principal objetivo da universidade é reproduzir e difundir o conhecimento de forma a propiciar uma conexão entre os objetivos da empresa e as concepções do desenvolvimento individual. A universidade corporativa, dessa forma, funciona como uma espinha dorsal na organização capaz de assegurar a disseminação e compartilhamento de conhecimentos (RADEMAKERS, 2005).

Apesar das características citadas, a pesquisa apontou que a inovação proferida pela UH fica mais restrita à sua própria estrutura, como, por exemplo, a criação do conceito de

Universidade Verde, a primeira do mundo a possuir certificação LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*) e que visa o desenvolvimento de uma universidade mais sustentável em termos energético e ambiental.

No entanto, as inovações, principalmente aquelas voltadas para produtos e serviços na organização, estão concentradas fora da estrutura da UH, sendo realizadas por uma equipe multidisciplinar composta por funcionários da área de marketing, *supply chain*, operações e treinamento. A relação da universidade corporativa com essa estrutura, contudo, ocorre de forma direta, uma vez que todos os departamentos que necessitam de T&D são clientes e usuários lógicos das condições que a UH provê, sendo esta estrutura uma referência para a empresa.

7. Considerações finais

O presente estudo buscou elencar os principais fatores que podem corroborar para o incentivo da inovação no McDonald's por meio de sua universidade corporativa. Foram apontadas algumas características da Universidade do Hambúrguer capazes de estimular um ambiente propício à inovação, tais como sua própria estrutura, o apoio por parte da alta direção, a formação de equipes heterogêneas, a utilização de diversas formas de aprendizagem, o investimento em educação continuada, a autonomia da universidade e o alinhamento dos objetivos de aprendizagem aos objetivos da empresa.

Dentre as características citadas acima, duas parecem se destacar: o apoio da alta direção e a autonomia da UH. A razão para isso é que o suporte da alta direção é importante para manter a UC funcionando e para garantir o alinhamento da estratégia empresarial às atividades desenvolvidas na UC. Tal fato é relevante não somente para a realização da estratégia por meio da exploração do conhecimento, como também para alimentar a estratégia através da inovação. A autonomia da UC também é importante para que ela desenvolva sua própria missão, visão e estratégia para garantir um ajuste adequado às necessidades da organização, evitando que a UC fique à deriva de um modelo teórico. Percebe-se que, assim como as organizações, que atuam em um ambiente turbulento, as UCs precisam periodicamente repensar o seu propósito, modelo de negócio e sistemas organizacionais para manter um bom ajuste com a organização. Em resumo, as UCs que querem ser estrategicamente relevantes necessitam também de uma boa estratégia (RADEMAKERS, 2005).

Apesar do aumento das universidades corporativas no Brasil demonstrar o interesse crescente das empresas na ligação entre a aprendizagem e estratégia, a realização de pesquisas voltadas para a relação entre a UC e a inovação ainda parece ser bastante introdutória. A maioria das pesquisas neste campo destina-se apenas a construção de definições, tipologias e estudos de caso com caráter descritivo. Em outras palavras, a compreensão adequada de como as universidades corporativas podem contribuir para a inovação ainda é insuficiente na pesquisa e na prática.

O estudo revelou que a capacidade de absorção de conhecimento pode ser um indicador de propulsão à inovação por parte da universidade corporativa. Ou seja, quando a universidade é capaz de aumentar a capacidade de absorção de conhecimento, ela pode contribuir estrategicamente para o desempenho organizacional. Segundo Branco (2006), as universidades corporativas, no entanto, são subutilizadas pelas empresas no que diz respeito à gestão do conhecimento, estando muito mais ligadas à área de gestão de pessoas. Em outras palavras, a aprendizagem nas universidades corporativas está mais voltada para a obtenção de conhecimentos do que para a criação de novos conceitos decorrentes desse processo.

A partir do exposto, percebe-se que a universidade corporativa do McDonald's é uma estrutura estratégica que sustenta um conjunto de funções necessárias para a distribuição e

armazenamento do conhecimento. Sua estrutura vem a facilitar os processos de inovação na organização (por meio dos aspectos supracitados) sem, contudo, atuar diretamente nesse processo. Conclui-se, dessa forma que, apesar da maturidade de sua estrutura, as atividades desenvolvidas na UH estão mais voltadas para o treinamento e desenvolvimento de seus funcionários, fornecedores e parceiros, sendo possível estabelecer apenas uma relação indireta entre as inovações na empresa e as atividades da UC.

Referências

- ALLEN, M. Introduction: what is a corporate university, and why should an organization have one? *In*: ALLEN, M. (Org.). **Corporate University Handbook: designing, managing, and growing a successful program**. New York: Amacom, 2002.
- ALPERSTEDT, C. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, set., 2001.
- ALPERSTEDT, C. As universidades corporativas no contexto do ensino superior. **Revista Aprender Virtual**. São Paulo, 2003. Disponível em: <http://www.aprendervirtual.com/educacao_corporativa/2003_01_02_aprendizagem_corporativa>. Acesso em: 27 set. 2011.
- BARBIERI, J. C.; ÁLVARES, A. C. T. Inovações nas organizações empresariais. *In* BARBIERI, J. C. (org.). **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2003, p.41-64.
- BAUTZER, D. **Inovação: repensando as organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRANCO, A. R. O perfil das universidades corporativas no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.7, n.4, p.99-120, out./dez., 2006.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O Capital Humano Das Organizações**. 8º ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- DRUCKER, P. F. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.
- DRUCKER, P. F. **As Fronteiras da Administração: onde as decisões do amanhã estão sendo determinadas hoje**. São Paulo: Pioneira, 1989.
- ÉBOLI, M. P. Universidade Corporativa: ameaça ou oportunidade para escolas tradicionais de administração? **Revista de Administração**. São Paulo: USP, v. 34, n.04, p.56-64, out./dez., 1999.
- ÉBOLI, M. P. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.
- FGV PROJETOS. **McOnomics Brasil: uma incrível viagem pela cadeia produtiva do Big Mac**. São Paulo, 2009. 42 p. Disponível em: <<http://www.mcdonalds.com.br/index.php#/NPC%253AInstitucional%25231List6>>. Acesso em: 07 set. 2011.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências do Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GODOY, A. S., Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n. 3, p.20-29, mai./jun., 1995.
- HILSE, H.; NICOLAI, A. Strategic learning in Germany's largest companies. **Journal of Management Development**, v.23, n. 4, p. 372-398, 2004.

- JANSINK, F.; KWAKMAN, K.; STREUMER, F. J. The knowledge-productive corporate university. **Journal of European Industrial Learning**, v. 29, n. 1, p. 40-57, 2005.
- JONASH, R. S. **O valor da inovação: como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MATTOS, J. R. L.; GUIMARÃES, L. S. **Gestão da Tecnologia e Inovação: uma abordagem prática**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MCDONALD'S BRASIL. **Universidade do Hambúrguer**. Disponível em: <<http://www.mcdonalds.com.br/index.php#/NPC%253AInstitucional%25234>>. Acesso em: 05 set. 2011.
- MCDONALD'S. **Hamburger University**. Disponível em: <http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/careers/hamburger_university.html>. Acesso em: 06 set. 2011.
- MEISTER, J. C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- PAROLIN, S. R. H.; VASCONCELLOS, E.; BORDIGNON, J. A. Barreiras e facilitadores à inovação. **Revista de Economia Mackenzie**, v. 4, n. 4, p. 12-34, 2006.
- PEARSON EDUCATION DO BRASIL. **Criatividade e inovação**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- RADEMAKERS, M. F. L. Corporate universities: driving force of knowledge innovation. **Journal of Workplace Learning**, v.17, n. 1/2, p. 130-136, 2005.
- ROTHWELL, R. Successful industrial innovation: critical factors for the 1990s. **R&D Management**, v. 22, n. 3, p. 221-239, 1992.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill. 2006.
- SCHUMPETER, J. A. **Business cycles: a theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process**. New York: McGraw-Hill, 1939.
- SLUIS, L. E. C. Van der. Designing the workplace for learning and innovation. **Development and learning organizations**, v. 18, n. 5, p. 10-13, 2004.
- VANGUNDY, A. Organization creativity and innovation. In: ISAKSEN, S. G. (ed.). **Frontiers of creativity research**. Buffalo: Bearly, 1987.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. São Paulo: Bookman, 2001.