

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS E DO CAPITAL INTELECTUAL

# Educação Corporativa e o Papel do *Chief Learning Officer*

*Corporate Education and the Role of the Chief Learning Officer*

*Educación Corporativa y el Rol del Chief Learning Officer*

Flavio Hourneaux Junior<sup>1</sup>

Marisa Pereira Eboli<sup>2</sup>

Eduardo Caruso Martins<sup>3</sup>

Recebido em 24 de julho de 2007 / Aprovado em 22 de janeiro de 2008

Editor Responsável: Roberto Coda, Dr.

Processo de Avaliação: *Double Blind Review*

## RESUMO

O artigo pretende discutir, baseado em resultados de pesquisa realizada pelos autores, um quadro geral com relação às características, papéis e responsabilidades daqueles que seriam os responsáveis pelos Sistemas de Educação Corporativa em organizações de diferentes setores atuantes no Brasil. Tal análise é feita de forma a se comparar o que há na literatura disponível sobre o tema, pretendendo dar indícios de como as organizações brasileiras têm lidado com a difícil tarefa de desenvolver as competências de seus colaboradores. Destaca-se o papel (ou a falta dele) do *Chief Learning Officer*, supostamente o responsável pela condução dos processos de desenvolvimento de pessoas em uma dada organização, percebendo-se que ainda não se trata de um conceito claro e unânime, tanto em termos das funções a serem realizadas, quanto da importância estratégica atribuída àquele que seria o

responsável pela sua execução. A pesquisa realizada é de cunho exploratório e descritivo e, por se tratar de uma amostragem intencional, apresenta limitações quanto a inferências dos resultados. No entanto, espera-se que as considerações feitas possam enriquecer as discussões sobre o tema, ainda carentes em trabalhos acadêmicos.

## Palavras-chave:

Educação corporativa. Universidade corporativa. *Chief learning officer*.

## ABSTRACT

This paper aims to present an overview on characteristics, roles and responsibilities of those who are in charge of the Corporate Educational Systems in several organizations from distinct industries in Brazil, based on a research carried

1. Doutorando em Administração na Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP [flaviohjr@uol.com.br]

2. Doutora em Administração pela Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP. Professora na Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP [meboli@terra.com.br]

3. Mestrando em Administração na Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP [educamartins@yahoo.com.br]

Endereço dos autores: Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP - Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 - sala E122 - Cidade Universitária, São Paulo - SP Cep. 05508-900 - Brasil

out by the authors. The analysis compares what is available in the literature on this subject so that it may provide insights on how Brazilian companies have dealt with the difficult task of developing competences in their employees. Special attention is given to the Chief Learning Officer's role (or the lack of it) – someone who was supposed to be in charge of the employees' development processes in a given organization. The results show that this role has not been a clear or unanimous concept yet, neither in terms of the functions to be performed nor the so-called strategic importance given to this sort of executive. This research is both exploratory and descriptive, and due to the use of intentional sample, the inferences are limited. Despite these limitations, its comments may enrich the discussion on this subject.

**Key-words:**

Corporate education. Corporate university. Chief learning officer.

**RESUMEN**

Con base en el resultado de una investigación de los autores, el artículo trata de analizar el cuadro general referente a las características, roles y responsabilidades de los encargados de los Sistemas de Educación Corporativa en las organizaciones de diversos sectores actuantes en Brasil. El estudio se realizó para analizar lo que hay disponible en la literatura sobre el tema con la finalidad de encontrar indicios de como las organizaciones brasileñas manejaron la difícil tarea de desarrollar las competencias de sus colaboradores. Se destaca el rol (o su ausencia) del *Chief Learning Officer*, supuestamente el encargado de conducir los procesos de desarrollo de las personas en una organización dada, y se percibe que todavía no hay un concepto claro y unánime, tanto en lo referente a las funciones que deben realizarse, como a la importancia estratégica atribuida al encargado de ejecutarla. La investigación realizada tuvo carácter exploratorio y descriptivo pero por ser una muestra intencional, presenta limitaciones en las inferencias de los resultados. Sin embargo, se espera que las consideraciones hechas puedan

enriquecer las discusiones sobre un tema que actualmente cuenta con pocos trabajos académicos.

**Palabras clave:**

Educación corporativa. Universidad corporativa. *Chief learning officer*.

**I INTRODUÇÃO**

Além de ser uma das formas de promover a gestão do conhecimento (VON KROGH, ICHIJO; NONAKA, 2000, p. 262), a Educação Corporativa tem se tornado um forte instrumento para a administração das organizações em dois sentidos amplos: ela reconhece o desenvolvimento da administração (e dos administradores) como um processo complexo e que carece de cuidado e de uma customização acurada e também atua como reforço para o conceito de autodesenvolvimento dos trabalhadores (MINTZBERG, 2003, p. 229), além de desenvolver as pessoas para atender a estratégia das empresas (EBOLI, 2004, p. 114; MEISTER, 1999, p. 251-252) e atuar como complemento no processo educacional da população, tanto intra quanto extramuros organizacionais, trazendo uma contribuição à sociedade (EBOLI, 2004, p. 261-267).

A Educação Corporativa que, comumente é confundida com seu próprio elemento constitutivo, a Universidade Corporativa (UC), emerge nos anos 1990 como alternativa para incrementar a capacitação individual e, conseqüentemente, gerar níveis mais altos de competência para as organizações. O conceito de Educação Corporativa, que se consolidou nessa época nos Estados Unidos, onde hoje existem mais de 2.000 organizações com sistemas de educação constituídos (MEISTER, 1999), vem ganhando cada vez mais espaço no Brasil, a uma velocidade espantosa: de cerca de dez casos estabelecidos durante a década de 1990, atualmente já são mais de uma centena de iniciativas consolidadas em organizações atuantes no país (EBOLI, 2004, p. 63). Percebe-se, assim, o poder e a importância desse conceito em um cenário de extrema competitividade, como o atual, na criação de

valor real agregado às pessoas envolvidas e ao negócio em si.

O processo de evolução da Educação Corporativa no Brasil tem sido muito dinâmico, o que requer um mapeamento mais acurado de como está sendo tratado o assunto pelas organizações brasileiras. Assim, torna-se relevante um conhecimento mais aprofundado da realidade brasileira em termos de Educação Corporativa, apontando-se resultados e análises das práticas das organizações brasileiras, em função do assunto ainda ser alvo de reduzido volume de publicações.

Assim sendo, o objetivo deste artigo é fazer uma avaliação dos aspectos relevantes dos papéis, das responsabilidades e das características daqueles que são os responsáveis pelos Sistemas de Educação Corporativa (SEC), de empresas pertencentes a vários setores econômicos no Brasil, e verificar como, e se, essas empresas estão organizadas para tais atividades. Busca-se, ainda, acrescentar conclusões e recomendações que decorrem das análises realizadas, com o propósito de enriquecer as discussões sobre o tema. Este artigo inicia-se com a descrição da metodologia utilizada. Em seguida, é feita uma revisão dos principais tópicos relacionados ao tema, apresentados pela literatura administrativa; após, são apresentados os principais resultados obtidos na pesquisa realizada pelos autores; e finalmente, há as principais considerações feitas a partir da análise global do trabalho.

## 2 METODOLOGIA

O presente artigo apresenta características tanto de pesquisas exploratórias quanto descritivas. Triviños (1987, p. 109), assim descreve tipo de estudo exploratório:

Os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimentos para, em segui-

da, planejar uma pesquisa descritiva ou de tipo experimental. Outras vezes, deseja delimitar ou manejar com maior segurança uma teoria cujo enunciado resulta demasiado amplo para os objetivos da pesquisa que tem em mente realizar. [...] Um estudo exploratório, por outro lado, pode servir para levantar possíveis problemas de pesquisa” (TRIVIÑOS, 1987, p. 109).

Sampieri, Collado e Lucio (1994, p. 59), justificam o uso do estudo exploratório quando o objetivo é examinar um determinado tema que tenha sido pouco ou nada estudado anteriormente, permitindo que se obtenha um maior grau de familiaridade com os fenômenos envolvidos no estudo.

O segundo tipo de estudo relacionado: o descritivo tem como foco central o desejo de “conhecer a comunidade, seus traços característicos, suas gentes, seus problemas, suas escolas, seus professores, sua educação, sua preparação para o trabalho, seus valores, ...” (TRIVIÑOS, 1987, p. 110). Sampieri, Collado e Lucio (1994, p. 61), enfatizam o poder de mensuração do estudo descritivo. Para Triviños,

os estudos descritivos exigem do pesquisador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. [...] O estudo descritivo pretende descrever ‘com exatidão’ os fatos e fenômenos de determinada realidade. [...] Quando se estabelecem relações entre variáveis, o estudo se denomina estudo descritivo e correlacional. Outros estudos descritivos se denominam estudos de casos. Estes estudos têm por objetivo aprofundarem a descrição de determinada realidade. (TRIVIÑOS, 1987, p. 110).

Dessa forma, o método da pesquisa se justifica em função da necessidade de se adquirir um painel das práticas organizacionais relacionadas.

Os dados e as análises apresentadas baseiam-se na pesquisa “Mensuração de Resultados em Educação Corporativa no Brasil”, realizada pelos autores em novembro de 2004, com o propósito

de se obter um panorama mais acurado de como está sendo tratado o assunto pelas organizações brasileiras. Foram enviados instrumentos de coleta de dados a 164 organizações que atuam no Brasil e que, sabidamente, apresentaram alguma iniciativa de Educação Corporativa, caracterizando uma amostragem intencional, por conveniência. Trinta e nove empresas responderam o questionário. O instrumento de pesquisa foi constituído por questões qualificadoras, fechadas (com a utilização de uma escala Likert de 6 pontos) e abertas, em um total de 64 questões e era dividido em três partes: caracterização da empresa e do respondente; caracterização do SEC; os resultados gerados para a empresa.

A maior parte dos resultados, ora apresentados, provêm da segunda parte do instrumento de pesquisa e pretende descrever, em detalhes, como são e o que fazem os responsáveis pelos SEC's no Brasil.

Os resultados provêm de análises estatísticas descritivas, por se tratar de uma amostra não-probabilística, e que apesar das limitações do método, possibilitam atender aos objetivos gerais dos pesquisadores (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 167-168).

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 O surgimento da educação corporativa

O conceito de Universidade Corporativa, ou Educação Corporativa, surge no final do século XX como uma atividade de intenso crescimento no campo do ensino superior. Para compreender sua importância tanto como novo padrão para a educação superior quanto, num sentido amplo, como instrumento-chave de mudança cultural, é importante compreender as forças que sustentaram o aparecimento desse fenômeno (MEISTER, 1999). Em essência, essas forças são cinco:

- Organizações flexíveis: a emergência da organização não-hierárquica, enxuta e flexível, com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial;

- Era do conhecimento: o advento e a consolidação da economia do conhecimento, na qual conhecimento é a nova base para a formação de riqueza;
- Rápida obsolescência do conhecimento: a redução do prazo de validade do conhecimento associado ao sentido de urgência;
- Empregabilidade: o novo foco na capacidade de empregabilidade/ ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para toda a vida;
- Educação para estratégia global: a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios. (MEISTER, 1999, p. 1-12).

A Educação Corporativa tem como elemento representativo nas organizações a chamada Universidade Corporativa que, no entender de Allen (2002, p. 9), “é uma entidade educacional que é uma ferramenta estratégica desenhada para assistir sua organização-mãe na consecução de sua missão pela condução de atividades que cultivam o aprendizado, o conhecimento e a sabedoria, tanto do indivíduo quanto da organização”.

De uma forma mais genérica, podem-se considerar as atividades educacionais inseridas no contexto organizacional como sendo um SEC. A finalidade básica de um SEC em uma organização é, no entender de Eboli (2004, p. 48), fomentar “o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios”, de uma forma sistemática, estratégica e contínua. Percebe-se, assim, o poder e a importância desse conceito em um cenário de extrema competitividade, como o atual, na criação de valor real agregado às pessoas envolvidas e ao negócio em si.

#### 3.2 Componentes de um sistema de educação corporativa

A evolução de um sistema de treinamento para um Sistema de Educação Corporativa ocorre a partir do momento em que se passa a considerar a gestão de competências, ao invés do tradicional

T&D	UC
Reativo	Pró-ativo
Descentralizado	Centralizado
Soluções genéricas	Soluções para o negócio e para o público específico
Visão de curto prazo	Visão de longo prazo
Habilidades técnicas	Habilidades técnicas e comportamentais
Pontual	Processo
Interno	Interno e externo

**Quadro 1** – Diferenças entre treinamento e desenvolvimento e educação corporativa.

Fonte: Baseado em Meister (1998).

sistema de Treinamento e Desenvolvimento – T&D (NEVES, 2004). O Quadro 1 apresenta as principais diferenças entre estes dois estágios.

Dessa forma as UC's passam, naturalmente, a ter uma importância maior e serem consideradas de forma mais estratégica na organização. Em termos de estrutura organizacional, para Barley (2002, p. 45), as UC's podem ser subordinadas a três elementos na organização: o principal executivo (ou CEO), o departamento de Recursos Humanos ou a Unidade de Negócio a que pertence. No entanto, o que se percebe é que a maior parte das UC's – cerca de 55% – estão subordinadas às respectivas áreas de Recursos Humanos, e cerca de 14% subordinadas diretamente ao CEO (CORPORATE UNIVERSITY EXCHANGE, 2004, p. 38).

De acordo com Wheeler (2005, p. 24), a orientação estratégica de uma UC terá consequência direta na sua estruturação, sendo que as principais orientações são:

- Foco em qualificação: desenvolvimento de habilidades;
- Foco em relacionamento: cliente externo;
- Foco em transformação: mudança organizacional;
- Foco em estratégia de negócio: suporte à estratégia e iniciativas corporativas;
- Foco acadêmico: em pesquisa.

Ainda segundo o autor, a orientação estratégica da UC deve ser levada em consideração na hora de definir o *staff* que dela fará parte. Montar a equipe, identificar os perfis de pessoas necessárias, encontrá-las e desenvolvê-las, torna-se o desafio

definitivo do gestor da UC. Já Allen (2007, p. 6) aponta uma lista de atividades e funções que uma UC deve abranger. Entre outras, destacam-se:

- Biblioteca;
- Contratação de provedores;
- Desenho e aplicação de programas dos mais diversos tipos e para os mais diversos públicos;
- Educação a distância e *e-learning*;
- Gestão de parcerias;
- Gestão do conhecimento;
- *Mentoring e coaching*;
- Pesquisa e desenvolvimento.

Em pesquisa realizada nos Estados Unidos, verificou-se que o número médio de funcionários plenos equivalentes que apóiam a operação e administram a UC é de 62. Os autores da pesquisa argumentam que, com relação ao pessoal interno à UC, devem ser levados em conta outros fatores. Por exemplo, 58% de todas as UC's empregam 20 ou menos funcionários plenos equivalentes e apenas 16% empregam mais de 100. Apenas 27% das UC's especialistas (*“experts”*) empregam de 1 a 10 funcionários plenos equivalentes e outros 12% empregam de 11 a 20, enquanto 24% empregam de 101 a 300 funcionários plenos equivalentes.

Os autores da pesquisa reforçam a necessidade de desenvolvimento do pessoal de apoio e administração da Universidade Corporativa. O desenvolvimento de habilidades dos funcionários internos da Universidade Corporativa foi considerado como de alta importância por 40% dos respondentes e de média importância por outros 46% dos respondentes (CORPORATE

UNIVERSITY EXCHANGE, 2004, p. 68-73). A pesquisa relaciona 15 papéis na administração e operação da universidade corporativa, conforme apresentados na Tabela 1.

No entender de Barley (2002, p. 52), para uma estruturação interna adequada, existem cinco funções que devem ser analisadas:

- *Assessment* organizacional: descrição das práticas utilizadas para atingir as necessidades de aprendizado, os públicos-alvo e as estratégias gerais para a análise e justificativa da iniciativa;
- Alinhamento estratégico: assegura que existem conteúdos, modelos de gestão, políticas e ferramentas de avaliação, por meio de um modelo que configura um guarda-chuva estratégico sob o qual se encontram as ações educacionais;
- Desenvolvimento de *currículo*: inclui os processos e as práticas usadas para decidir e desenvolver novos conteúdos e revisão dos existentes;
- Implementação de programas: envolve atividades de infra-estrutura, como sistemas de gestão de aprendizado, atividades

de marketing, financeiras, manutenção e outras;

- Avaliação dos programas: verifica se existe retorno do investimento feito na Universidade Corporativa.

Wheeler (2005, p. 63) também dá ênfase ao fato de que os funcionários de uma UC devem realmente adicionar valor em diversas direções, principalmente: desenvolvimento de novos *currícula*, organização e processos, liderança. O fundamental é, a partir da orientação estratégica definida para a UC, trabalhar com os comitês de governança e decidir, ao menos de maneira preliminar, qual o *mix* de competências desejado para as pessoas da equipe. Além disso, a estrutura e toda a organização de uma UC devem respeitar e se ajustar à cultura e à própria estrutura organizacional (BARLEY, 2002, p. 48).

### 3.3 O papel do *Chief Learning Officer* (CLO)

Qualquer que seja a opção de estrutura e reporte organizacional, o responsável pela condução das atividades de Educação Corporativa passa

**Tabela 1** – Papéis na administração da universidade corporativa (em funcionários plenos e equivalentes).

<b>Administração</b>	
Gestão de Conta e Relacionamento	4
Gestão de Fornecimento da Aprendizagem	4
Gestão de Projetos	4
Líderes de Áreas de Currículo e Escolas	4
Gestão da Tecnologia de Aprendizagem	3
Gestão da Fornecedores	2
<b>Instrução</b>	
Facilitador / Instrutor	9
Desenvolvimento e projeto instrucional presencial	7
Desenvolvimento e projeto instrucional em <i>e-learning</i>	4
<b>Melhoria de Desempenho</b>	
Consultoria em Desempenho	4
Mensuração e Avaliação	3
Pesquisa & Desenvolvimento	2
<b>Outros</b>	
Apoio de retaguarda (administração, registro)	6
Gestão de Conhecimento e Comunidades de Prática	2
Comunicações Corporativas e Marketing	2
Outros	2

Fonte: Corporate University Exchange, 2004, p. 70.

a ser o *Chief Learning Officer* ou CLO (BARLEY, 2002, p. 45). Para Barley (2002, p. 45), o papel do CLO é participar da direção da empresa de forma estratégica, na determinação dos condutores de aprendizado e a sua integração por toda a organização. O primeiro CLO identificado pela literatura foi Steve Kerr, da General Electric, na metade da década de 1990 (LYNCH; SUGRUE, 2006). Destaque-se também que a GE tornou-se referência mundial no desenvolvimento de talentos e formação de líderes, e sua Universidade Corporativa – *Crotonville* – fundada em 1956, pelo então presidente Ralph Cordiner, é a primeira que sem tem registro no mundo (BARTLETT, McLEAN, 2005). Pesquisas realizadas em UC's nos Estados Unidos apontam que existem muitos papéis possíveis para os seus responsáveis. A Tabela 2, a seguir, apresenta os nove principais papéis dos *Chief Learning Officers*, na realidade americana.

As UC's mais consolidadas nos Estados Unidos – classificadas como “*experts*” – têm seus CLO's com uma atuação mais focada no estabelecimento de uma visão para o aprendizado organizacional, construção de parcerias externas com provedores e universidades e desenvolvimento de líderes (CORPORATE UNIVERSITY EXCHANGE, 2004, p. 38).

Talvez o primeiro estudo com um foco sobre o papel do CLO tenha sido o de Baldwin e Danielson, em 2000, que aponta como críticos para a função o seu papel estratégico, de relacionar o aprendizado às estratégias de negócio; e a pressão sofrida na busca pelos resultados dos pro-

cessos de desenvolvimento das pessoas na organização (LYNCH; SUGRUE, 2006). Já Elkeles e Phillips (2006) distinguem o que consideram como fatores fundamentais para o CLO obter sucesso em sua função. Estes fatores seriam:

- Alavancagem dos relacionamentos com os líderes do negócio e influenciadores por toda a organização;
- Capacidade de inovação e execução;
- Entendimento da cultura organizacional;
- Entendimento do negócio;
- Estabelecimento de parcerias com instituições externas;
- Pensamento global;
- Promoção da aprendizagem e compartilhamento do conhecimento;
- Utilização de informações para comunicar a efetividade dos processos de aprendizagem.

No ano de 2004, na conferência da ASTD – *American Society of Training and Development*, um evento de renome internacional, uma quantidade expressiva de doze sessões do Congresso, foram destinadas a discussões sobre o papel do *Chief Learning Officer*. Em uma dessas sessões, intitulada “*View from the CLO: The Future of The Profession: Dialogues for Transforming The Industry*”, vários CLO's ofereceram seus pontos-de-vista sobre o futuro da profissão. Todos concordaram que a maior expectativa em relação aos CLO's refere-se a entregar o máximo valor ao cliente em menos tempo, ou seja, fazer mais com menos. Para isso,

Tabela 2 – Os papéis dos CLO's.

Dimensão	Papel	Percentual
Visão de Longo Prazo “Indo além” da UC	Visionário	78%
	Construtor de Alianças Internas	73%
Desenvolvimento de Soluções de Aprendizado	Construtor de Alianças Externas	55%
	Desenvolvedor de parcerias	66%
	Consultor	54%
	Líder na Gestão do Conhecimento	46%
	Planejador da Tecnologia de Aprendizado	38%
Operação da Unidade de Negócio de Educação	Marketing	55%
	Empreendedor	43%
	Desenvolvedor de Novos Negócios	34%
	Gerador de Receitas	24%

Fonte: Corporate University Exchange, 2004, p. 42.

as novas competências requeridas para a função no sentido de atender a esta expectativa seriam: pensamento estratégico; gestão de projetos; comunicação; colaboração, rapidez, flexibilidade e agilidade; habilidade com tecnologia; persuasão e *expertise* em como as pessoas aprendem, metodologias, avaliação e mensuração de aprendizado (ASTD, 2004). Em outra pesquisa realizada nos Estados Unidos, entre 153 grandes empresas, com mais de cem funcionários e com um orçamento de treinamento e desenvolvimento de mais de US\$ 1 milhão, apenas 14% apontaram a existência da função de CLO, sendo que dessas empresas, 58% possuíam Universidades Corporativas (LYNCH; SUGRUE, 2006).

#### 4 RESULTADOS DA PESQUISA

As seções seguintes apresentam os resultados da pesquisa realizada pelos autores em 2004, sendo que, primeiramente, são caracterizados, de

modo geral, os respondentes da pesquisa. Em seguida, são descritos com mais detalhes, os principais aspectos dos SEC's dos respondentes, tendo-se como foco a questão da estrutura e da responsabilidade daqueles que dirigem ou participam das Universidades Corporativas no cenário nacional.

##### 4.1 Qualificação das empresas respondentes

As trinta e nove organizações pesquisadas foram classificadas de acordo com o seu setor de atividade, como mostra a Tabela 3.

Percebe-se uma variedade nos tipos de empresas e setores, mas também uma concentração maior no setor financeiro, com destaque para os bancos, empresas que têm investido substancialmente nas atividades de educação e desenvolvimento tanto dos públicos internos quanto dos externos.

As principais variáveis descritivas do público respondente apresentam-se na tabela 4. Notada-

Tabela 3 – Respondentes da pesquisa por setor.

<b>Indústria</b>	<b>Setor</b>	<b>Número de Respondentes</b>	<b>Percentual</b>
<b>Infra-estrutura</b>	Energia Elétrica (2) Saneamento (1) Telecomunicações (2)	5	13%
<b>Indústria Primária</b>	Cimentos (1) Química/Defensivos (1) Química/Petroquímica (1) Usina Álcool/Açúcar (1)	4	10%
<b>Indústria Secundária</b>	Alimentos (2) Automotiva (1) Cosméticos (1) Eletroeletrônica (2) Farmacêutica (1) Moveleiro (1)	8	21%
<b>Serviços</b>	Alimentos (1) Comércio. Varejista (1) Computação / Informática (1) Comunicação (2) Educação (2) Saúde (1) Tecnologia (2) Outros (1)	11	28%
<b>Financeiro</b>	Bancos (9) Meios de Pagamento (1) Fiscalizador Sistema Financeiro (1)	11	28%
<b>Total</b>		<b>39</b>	<b>100%</b>

Fonte: Criado pelos autores.



**Tabela 4** – Principais variáveis de qualificação dos respondentes da pesquisa.

Variável	Classificação	Percentual
Tipo de empresa	Privada	87,2%
	Estatal	12,8%
	Terceiro Setor	0%
Controle Acionário	Brasileiro	56,4%
	Estrangeiro	43,6%
Abrangência da atuação	Regional (no Brasil)	25,6%
	Nacional	17,9%
	Internacional	56,4%
Faturamento	Inferior a R\$ 50 Milhões	2,6%
	de R\$ 50 a R\$ 200 Milhões	10,3%
	de R\$ 200 a R\$ 1.000 Milhões	12,8%
	Superior a R\$ 1.000 Milhões	61,5%
	Não responderam	12,8%
Número de Funcionários	Até 500	10,3%
	De 500 a 2.000	10,3%
	De 2.000 a 5.000	30,8%
	De 5.000 a 10.000	10,3%
	Acima de 10.000	38,5%
Número de Terceiros	Até 500	28,2%
	De 500 a 2.000	12,8%
	De 2.000 a 5.000	25,6%
	De 5.000 a 10.000	12,8%
	Acima de 10.000	10,3%
	Não responderam	10,3%

Fonte: Criado pelos autores.

mente, há uma maior participação na pesquisa de empresas privadas com faturamento superior a R\$ 1 bilhão, com número de funcionários maior que 10.000 e com abrangência de atuação internacional. Justifica-se esse perfil, em função das grandes empresas adotarem práticas em uso no exterior e terem maior volume de investimentos em desenvolvimento das pessoas. Houve praticamente um empate em termos da origem de capital das empresas, demonstrando que as empresas nacionais estão no mesmo patamar em termos de Educação Corporativa que as estrangeiras.

#### 4.2 Caracterização dos sistemas de educação corporativa e dos seus responsáveis

A segunda parte do instrumento de pesquisa referia-se às principais características e aspectos dos SEC's das organizações respondentes, que estão apresentados nas tabelas 5 a 9.

“Talvez o lugar mais comum para uma Universidade Corporativa residir seja na área de Recursos Humanos” (BARLEY, 2002, p. 46). Essa idéia é reforçada pelos resultados apresentados na Tabela 5, sendo que 71,8% dos respondentes apontam a área de Recursos Humanos ou Gestão de

**Tabela 5** – Subordinação dos sistemas de educação corporativa pesquisados.

Variável	Classificação	Percentual
SEC é subordinado à área de Gestão de Pessoas?	Sim	71,8%
	Em parte	2,6%
	Não	23,1%
	Não responderam	2,6%

Fonte: Criado pelos autores.

**Tabela 6** – Posição hierárquica dos sistemas de educação corporativa pesquisados.

Variável	Classificação	Percentual
Posição do SEC na hierarquia da organização	1 nível abaixo do CEO	33,3%
	2 níveis abaixo do CEO	41,0%
	3 níveis abaixo do CEO	7,7%
	Mais de 3 níveis abaixo	7,7%
	Não responderam	10,3%

Fonte: Tabela criada pelos autores.

Pessoas como responsável pela Educação Corporativa em sua organização. No entanto, não é desprezível o número de respostas na direção oposta, o que equivale a dizer que não é uma regra geral – algumas delas apontam que o direcionamento

ao CEO; 34% estão dois níveis abaixo e 49%, três níveis abaixo (CORPORATE UNIVERSITY EXCHANGE, 2004, p. 36). Portanto, em uma análise superficial e sem preocupações metodológicas, apenas a título de reflexão, as organiza-

**Tabela 7** – Pessoas alocadas na estrutura dos SEC's nas organizações pesquisadas.

Número de pessoas alocadas na estrutura dos SEC's	Frequência	Percentual
De 1 a 10	13	33,3%
De 11 a 20	11	28,2%
De 20 a 30	1	2,6%
De 31 a 40	3	7,7%
Acima de 40	5	12,8%
Não responderam	6	15,4%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Tabela criada pelos autores.

estratégico é que define a área responsável, como a área de operações, por exemplo.

A tabela 6 apresenta a posição dos SEC's na hierarquia da organização. A sua importância estratégica é evidenciada ao analisarmos a sua posição na hierarquia da empresa. A título de comparação, nos Estados Unidos, 17% se reportam

ações brasileiras valorizariam suas Universidades Corporativas mais que as próprias americanas.

A tabela 7 mostra uma grande variedade no número de pessoas na estrutura não tendo sido possível determinar os fatores condicionantes a não ser a proporcionalidade ao número de pessoas atendidas.

**Tabela 8** – Cargos do responsável pelo Sistema de Educação Corporativa nas organizações pesquisadas.

Nível do cargo do responsável pelo SEC	Frequência	Percentual
Vice-Presidência	1	2,6%
Superintendência	2	5,1%
Diretoria	3	7,7%
Gerência	14	35,9%
Chefia, Coordenação ou Supervisão	8	20,5%
Assessoria, Assistência ou Analista	5	12,8%
Outros	6	15,4%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Tabela criada pelos autores.

**Tabela 9** – Títulos do cargo do responsável pelo sistema de educação corporativa nas organizações pesquisadas.

<b>Título do cargo do responsável pelo SEC</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Diretoria de Educação em Gestão Corporativa	1	2,6%
Gerente de Educação Corporativa	2	15,4%
Gerente de Educação Corporativa - Recursos Humanos	1	
Gerente de Unidade de Negócios – Educação	1	
Gerente-Executivo da Universidade Corporativa	1	
Gestor da Educação Corporativa e Gestão do Conhecimento	1	
Chefe de subunidade de Educação Corporativa	1	2,6%
Supervisor da Escola Corporativa	1	2,6%
<b>Sub-total</b>	<b>9</b>	<b>23,1%</b>
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Tabela criada pelos autores.

A tabela 8 indica o nível dos cargos responsáveis pelos SEC's e verifica-se que há uma predominância (58,8%) de cargos que estão em posição gerencial ou acima. Tal resultado sinaliza relativa coerência com os resultados obtidos na tabela 6 que apontou que 74,3% estão a um ou dois níveis abaixo ao CEO, sugerindo que talvez alguns títulos ainda não reflitam o alto posicionamento hierárquico da função e da área.

A tabela 9 apresenta os títulos dos cargos responsáveis pelos SEC's que sinalizam função específica em Educação Corporativa. Apenas 9 títulos de cargos das 39 empresas respondentes empregam o termo Educação Corporativa ou apenas Educação (23,1%).

Os resultados apresentados pelas tabelas 5 a 9 mostram alguns pontos relevantes com relação às UC's brasileiras, principalmente ao se comparar à realidade norte-americana. Esses pontos serão retratados no próximo item.

## 5 COMENTÁRIOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

De modo geral, algumas considerações podem ser relacionadas aos aspectos relevantes captados pela pesquisa descrita. Primeiramente, a análise realizada permitiu que se depreendessem diferenças significativas nas características dos Sistemas de Educação Corporativa, dependendo de uma série de variáveis, como setor, faturamento,

quantidade de funcionários, origem de capital, localização e outras. Tais variáveis influenciam tanto a questão de organização e estruturação dos Sistemas de Educação Corporativa, quanto o perfil e as tarefas daqueles que conduzirão os seus processos.

Em segundo lugar, percebe-se que as Universidades Corporativas encontram-se em diferentes estágios de maturidade, o que, sem dúvida, influi na sua gestão e estrutura. Universidades mais maduras já passaram por uma curva de aprendizagem e no decorrer deste processo vêm se adaptando as suas necessidades e contextos para melhoria de seus resultados. É importante salientar que o fenômeno das UC's, mesmo em boa parte da realidade americana, ainda está em fase de consolidação, apesar dos números expressivos apontados em pesquisas na área. No Brasil, onde o fenômeno é mais recente, é de se esperar um cenário de adaptação desse sistema de desenvolvimento à realidade nacional.

Um terceiro fato relevante a se destacar é a questão da adaptação das organizações brasileiras a uma realidade já clara no exterior, principalmente nos Estados Unidos: a necessidade de criação de estruturas flexíveis e eficazes para o desenvolvimento das competências humanas necessárias para a manutenção da competitividade dos negócios. Assim, apesar da diversidade de empresas, setores, características e orçamentos, o que se percebe é um movimento de adaptação e crescimento dos SEC's em uma grande velocidade, sem, no entanto, comprometer a qualidade das iniciativas.

É interessante também observar que, no Brasil, ainda não se pode verificar claramente nas empresas a existência de uma função similar a do CLO, mesmo naquelas que se diferenciam pela qualidade de seus Sistemas de Educação Corporativa. Há uma variedade muito grande de nomes para o responsável pelos SEC's, como mostrado, sendo que estes também seriam responsáveis por outras atividades na organização. No entanto, parece que mesmo sem utilizar essa terminologia específica – *Chief Learning Officer* – os desafios enfrentados pelos responsáveis pelas antigas áreas de T&D das empresas, para migrarem para a atual função de Gestores das Universidades Corporativas, são muito semelhantes, tanto nos Estados Unidos quanto no Brasil. Mesmo nos Estados Unidos, com um histórico mais longo de Universidades Corporativas, como é o caso da *General Electric*, com sua divulgada *Crotonville*, um tradicional centro criador de lideranças, e que possuiu o primeiro *Chief Learning Officer*, Steve Kerr, o tema ainda necessita de um desenvolvimento mais sistêmico, até se consolidar de modo definitivo.

Além da indefinição quanto ao cargo, resta uma dúvida relacionada ao poder atribuído ao responsável pela Educação Corporativa. A pesquisa realizada apontou que 74,3% das empresas respondentes tinham o responsável pela Educação Corporativa ou em um nível de diretoria ou de uma alta gerência. No entanto, a julgar pelos nomes dos cargos pesquisados, somente 23,1% correspondiam à direção (1 caso), gerência (6 casos) ou outro cargo executivo (2 casos). Há, assim, uma incompatibilidade entre o cargo e o nível hierárquico, levando-se a uma dúvida quanto ao real poder, autoridade e participação estratégica daqueles que comandam as atividades de educação e desenvolvimento nas organizações.

Percebe-se essa indefinição de títulos dados às posições de gestores de Educação Corporativa no processo de maturação desse novo modelo. Por ser um campo ainda em desenvolvimento, como apontado anteriormente, há poucos padrões estabelecidos para se concluir sobre SEC's. Afinal, esses parâmetros estão em construção, e precisam ser disseminados para as organizações. Assim, com mais informação, e respeitando seus modelos de

gestão instituídos, terão maiores possibilidades de comunicarem e reconhecerem seus SEC's perante a comunidade empresarial.

Porém se a terminologia não reflete consistentemente a posição dos gestores das Universidades Corporativas, ou o próprio destaque do escopo de atuação em educação na sua nomenclatura, como visto na tabela 9, a posição na hierarquia organizacional valida a relevância do SEC. Como visto na tabela 6, aproximadamente 75% dos SEC's estão a apenas um ou dois níveis abaixo do CEO. Essa posição na hierarquia parece refletir a importância e o compromisso com o desenvolvimento da alta administração. No entanto, deve-se lembrar que, como fator limitante desta análise, os dados são do final de 2004 e, caso o pressuposto de valorização da função da Educação Corporativa na empresa se mantenha, é possível que os resultados sejam ainda mais significativos.

É também interessante ressaltar que o direcionamento estratégico define em alguns casos que a área responsável pelo Sistema de Educação Corporativa não é necessariamente a área de Gestão de Pessoas, parecendo indicar uma acentuada distribuição da responsabilidade de gestão das pessoas por todas as áreas da empresa. Ou seja, o compromisso pelo desenvolvimento das pessoas e, conseqüentemente, da organização, é compartilhado por outros atores organizacionais, e não só pela área de Recursos Humanos.

Por fim, ressalta-se a necessidade de novas pesquisas e trabalhos, a fim de possibilitar uma maior clareza quanto ao papel de um CLO para as organizações, no que se refere a aspectos estruturais, como a relação entre o CLO e os demais membros da alta administração; a aspectos processuais, com relação a uma definição mais clara de como realizar a função; e a aspectos comportamentais, principalmente do ponto de vista da liderança. Tais desafios parecem explicar a criação e organização de cursos de formação profissional específicos para esta função, como o que foi proposto pela *Penn University Graduate School of Education* e *Wharton School*. Tais cursos, em nível de doutorado, justificam-se pela emergência das Universidades Corporativas e da necessidade de alavancagem do aprendizado como estratégia e

pela valorização do papel do Reitor/ Gestor das Universidades Corporativas e as novas competências que tal função demanda.

## REFERÊNCIAS

ALLEN, M. **The next generation of corporate universities: innovative approaches for developing people and expanding organizational capabilities.** San Francisco: Pfeiffer, 2007.

ALLEN, M. What is a corporate university, and why should an organization have one? In: \_\_\_\_\_. **The corporate university: handbook.** New York: Amacom, 2002. p. 1-14.

ASTD. American Society for Training and Development. Alexandria, 2004.

BARLEY, K. Corporate university structures that reflect organizational cultures. In: ALLEN, M. **The corporate university: handbook.** New York: Amacom, 2002. p. 43-66.

BARTLETT, C.; McLEAN, A. **GE's talent machine: the making of a CEO.** Boston: Harvard Business School Publishing, 2005.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração.** 7. ed. São Paulo: Bookman, 2003.

CORPORATE EXCHANGE UNIVERSITY. **Sixth annual benchmarking report.** New York, 2004.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades.** São Paulo: Gente, 2004.

ELKELES, T.; PHILLIPS, J. J. **The chief learning officer: adding clue to the organization.** Dallas: ASTD, 2006.

LYNCH, D.; SUGRUE, B. **Learning executive profile: research results.** Dallas: ASTD, 2006.

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

\_\_\_\_\_. Ten steps to creating a corporate university. **Training & Development,** Alexandria, v. 52, n. 11, p. 38-43, Nov. 1998.

MINTZBERG, H. **Managers, not MBA's.** San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003.

NEVES, C. A realidade do conhecimento: entrevista com Marisa Eboli. **Revista T&D: inteligência corporativa,** São Paulo, v. 12, n. 137, p. 7-13, nov. 2004.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodología de la investigación.** México: McGraw Hill, 1994.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Enabling knowledge creation: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation.** New York: Oxford University Press, 2000.

WHEELER, K. **The corporate university workbook: launching the 21st century learning organization.** San Francisco: Pfeiffer, 2005.