

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP

MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

DERNEVAL GONDIM FREIRE

**A PERCEÇÃO DE GESTORES DE UNIVERSIDADES
CORPORATIVAS DA CIDADE DE SÃO PAULO SOBRE A
FORMAÇÃO EM CONTROLADORIA COMO COMPETÊNCIA
PARA O ALINHAMENTO DO PERFIL DOS GESTORES ÀS
ESTRATÉGIAS DAS ORGANIZAÇÕES**

São Paulo

2010

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP

MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

DERNEVAL GONDIM FREIRE

**A PERCEPÇÃO DE GESTORES DE UNIVERSIDADES
CORPORATIVAS DA CIDADE DE SÃO PAULO SOBRE A
FORMAÇÃO EM CONTROLADORIA COMO COMPETÊNCIA
PARA O ALINHAMENTO DO PERFIL DOS GESTORES ÀS
ESTRATÉGIAS DAS ORGANIZAÇÕES**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias

São Paulo

2010

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

Reitor: Prof. Dr. Sergio de Gouvêa Franco

Pró-reitor de Graduação: Prof. Edison Simoni da Silva

Pró-reitor de Pós-Graduação: Prof. Dr. Sergio de Gouvêa Franco

Coordenador de Mestrado em Ciências Contábeis: Prof. Dr. Cláudio Parisi

FICHA CATALOGRÁFICA

F866c	<p>Freire, Derneval Gondim</p> <p>A percepção de gestores de Universidades Corporativas da cidade de São Paulo sobre a formação em controladoria como competências para o alinhamento do perfil dos gestores às estratégias das organizações / Derneval Gondim Freire. - - São Paulo, 2010.</p> <p>81 f.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias.</p> <p>Dissertação (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP - Mestrado em Ciências Contábeis.</p> <p>1.Universidade Corporativa 2.Educação Corporativa 3.Controladoria 4.Empreendedorismo Corporativo 5.Estratégia.</p> <p>CDD 658.31242</p>
-------	--

FOLHA DE APROVAÇÃO

DERNEVAL GONDIM FREIRE

**A PERCEPÇÃO DE GESTORES DE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS DA
CIDADE DE SÃO PAULO SOBRE A FORMAÇÃO EM CONTROLADORIA COMO
COMPETÊNCIA PARA O ALINHAMENTO DO PERFIL DOS GESTORES ÀS
ESTRATÉGIAS DAS ORGANIZAÇÕES**

**Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP,
como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.**

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr. (a) Marisa Pereira Éboli
Universidade de São Paulo – FEA – USP

Prof.^a Dr.(a) Vilma Geni Slomski
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP

Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca

São Paulo, 02 de setembro de 2010.

À minha saudosa mãe, Maria Cândida Brito Gondim Freire, que foi a primeira educadora dos filhos, exemplo de amor e companheirismo. Ao meu pai, Alencar da Silva Freire, exemplo a ser seguido. Aos meus queridos e amados filhos, João e Paulo, por tantas vezes que compreenderam as minhas necessárias ausências. Minha dedicação especial àquela que tanto amo, minha esposa, amiga e companheira Regina, que, nas horas difíceis, soube conduzir e me incentivar a pesquisar e a continuar a produção desta dissertação.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus e a N. Sra, por sentir sua proteção nos momentos difíceis, por ter me apontado o caminho a seguir e, às vezes, ter me amparado diante das dificuldades.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias, que tantas vezes soube me conduzir com seus ensinamentos e parceria, privilegiando-me com suas contribuições que foram decisivas para a concretização deste trabalho.

Aos gestores e consultores, agradeço pelas contribuições ao trabalho (por questões éticas, seus nomes serão preservados).

Agradeço às Prof^{as} Dr^{as} Marisa Pereira Éboli e Vilma Geni Slomski, membros da banca julgadora, que, com suas contribuições, enriqueceram este trabalho.

Agradeço a todos os professores e doutores do Programa Mestrado em Ciências Contábeis do Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, pelas experiências e ensinamentos que me foram concebidos.

A Sra. Amanda da secretaria do mestrado e a Sra. Gisele da Biblioteca da FECAP, meu muito obrigado.

Agradeço aos colegas de mestrado, em especial ao Cleibson e ao Marcelo Rabelo, pela amizade, apoio e solidariedade.

À amiga Hildete Rosa, meu obrigado pelos momentos dedicados a ouvir minhas idéias.

À Prof^a Silvia Helena Dainezi, pelas palavras de apoio, meu muito obrigado.

Meu obrigado especial a todos que colaboraram de alguma forma, direta e indiretamente, para que esta dissertação fosse concretizada.

“O lucro do nosso estudo é tornarmo-nos
melhores e sábios”.

Michel de Montaigne

RESUMO

O desenvolvimento profissional, na era da economia do conhecimento, faz as organizações repensarem o departamento de treinamento e desenvolvimento, que pode ceder espaço para as universidades corporativas (UCs), voltadas para a educação continuada. Uma função relevante das UCs é promover o alinhamento entre as estratégias das organizações e o perfil de seus gestores. Assim, o objetivo desta pesquisa foi identificar e analisar a percepção dos gestores que atuam nas universidades corporativas na cidade de São Paulo, sobre o papel da controladoria no alinhamento entre as competências dos gestores e as estratégias das organizações. Utilizou-se, no primeiro momento, um estudo bibliográfico, indicando que há um consenso sobre a importância das UCs na formação continuada dos gestores e demais colaboradores das organizações. No segundo momento da pesquisa, realizou-se uma investigação descritiva de natureza qualitativa, apoiada em um roteiro de entrevista aplicado a gestores que atuam em três universidades corporativas na cidade de São Paulo. As informações levantadas foram analisadas por meio de análise de conteúdo. Os resultados obtidos confirmaram os achados na revisão da literatura, demonstrando a percepção dos sujeitos entrevistados de que as universidades corporativas podem contribuir para o aprimoramento das competências dos gestores quanto aos conhecimentos de controladoria, diminuindo a lacuna existente entre os cursos superiores ofertados pelas IES. Por fim, este trabalho vem contribuir com uma sugestão de matriz de competências dos gestores em controladoria.

Palavras-chave: Universidade Corporativa. Educação Corporativa. Controladoria. Empreendedorismo Corporativo. Estratégia.

ABSTRACT

The professional development in the era of knowledge economy is responsible for making people rethink the department of development and training, so as to give room for the Corporate Universities (CU), which aims to offer continuous education. One of the most relevant functions of the CUs is to promote the alignment between companies' strategies and their managers' profiles. Therefore, the aim of this work was to identify and analyze the managers' perceptions, who work in São Paulo city, concerning the importance of the controllership in the alignment between the companies' strategies and their managers' profiles. Firstly, it was used a bibliographic study, showing that there is a consensus about the importance of the CUs in the continuous formation of managers and other people from the companies staff. Secondly, it was realized a descriptive investigation of qualitative nature, based on an interview protocol, applied to managers and consultants who work in three CUs in São Paulo city. The collected information was analyzed by means of content analysis. The obtained results confirmed what was found in the literature: it demonstrates that the CUs can contribute with the improvement of managers' abilities concerning the knowledge in controllership, so as to diminish the gap between university courses offered by universities. So, this work contributes with a suggestion by the main office's managers in controllership.

Key-words: Corporate Universities. Corporate Education. Controllership. Corporate Entrepreneurship. Strategy.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Empresas que possuem UCs	25
QUADRO 2	Comparativo entre o departamento de T&D e UC.....	28
QUADRO 3	Comparativo entre universidade convencional e universidade corporativa.....	33
QUADRO 4	Competências profissionais.....	36
QUADRO 5	Empreendedor X Administrador (Gestor).....	38
QUADRO 6	Organização em transição.....	39
QUADRO 7	Comparação entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial.....	44
QUADRO 8	Matriz de competência dos gestores	46
QUADRO 9	Sugestão de matriz de competência dos gestores	47

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABEC - Associação Brasileira de Educação Corporativa

BSC - *Balanced Scorecard*

CFA – Conselho Federal de Administração

EAD – Educação à distância

EC – Educação Corporativa

FIA – Fundação Instituto de Administração

GC – Gestão do Conhecimento

GE – General Electric

IES – Instituições de Ensino Superior

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MBA – Master Business Administration

MEC – Ministério da Educação

RH – Recursos humanos

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

TD&E – Treinamento e Desenvolvimento e Educação

UCs – Universidades Corporativas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 SITUAÇÃO- PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA.....	14
1.2 JUSTIFICATIVA	15
1.3 OBJETIVOS	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 EDUCAÇÃO CORPORATIVA	18
2.1.1 UNIVERSIDADE CONVENCIONAL.....	22
2.1.2 UNIVERSIDADE CORPORATIVA	23
2.2 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E FORMAÇÃO DOS GESTORES.....	33
2.2.1 COMPETÊNCIA DOS GESTORES.....	34
2.2.2 CONTABILIDADE E CONTROLADORIA COMO APOIO A TOMADA DE DECISÃO	41
2.2.3 TRABALHOS ANTERIORES REALIZADOS SOBRE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS	47
2.2.4 O CENÁRIO INTERNACIONAL	49
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	55
3.1 CAMPO DE ESTUDO, POPULAÇÃO E AMOSTRA	55
3.2 MÉTODOS, TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	56
3.2.1 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	56
3.3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE ANÁLISE E RESULTADO DOS DADOS	57
4 RESULTADOS	59
4.1 PERFIL DOS GESTORES COLABORADORES DA PESQUISA	59
4.2 PROPOSTAS DE EDUCAÇÃO CONTINUADA NAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS.....	59
4.3 MISSÃO, OBJETIVOS DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA	60
4.4 QUEM ELABORA O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DO CURSO DE EDUCAÇÃO CONTINUADA.....	61
4.5 CURSOS OFERTADOS PELAS UCS.....	62
4.6 IDENTIFICAÇÃO DA NECESSIDADE DE SE OFERTAR OS CURSOS.....	64
4.7 A PERCEPÇÃO DOS GESTORES EM RELAÇÃO ÀS PROPOSTAS DE EDUCAÇÃO CONTINUADA E À OFERTA DE CONTEÚDOS CONTROLADORIA.....	64
4.8 CONTRIBUIÇÕES DOS CONTEÚDOS DE CONTROLADORIA PARA O ALINHAMENTO DAS COMPETÊNCIAS DOS GESTORES COM A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL NA BUSCA DE MELHORES RESULTADOS	67
4.9 SUGESTÕES DE CONTEÚDOS DE CONTROLADORIA PARA O ALINHAMENTO ENTRE COMPETENCIAS INDIVIDUAIS, GRUPAIS E ORGANIZACIONAIS.....	68
5 CONCLUSÕES.....	70
REFERÊNCIAS	72
APÊNDICE A – Carta enviada aos gestores a fim de agendar as entrevistas	79
APÊNDICE B – Termo de consentimento pós-esclarecido	80
APÊNDICE C – Roteiro de entrevista.....	81

1 INTRODUÇÃO

A sociedade e o ambiente de negócios estão passando por grandes transformações. A tecnologia produziu mudanças que afetaram a atividade econômica, tendo como consequências mudanças sociais, políticas e comportamentais, em especial na formação dos gestores das organizações.

Para acompanhar e se adaptar a esse processo de mudanças, algumas organizações estão investindo na educação continuada. Uma forma é a educação corporativa, por meio da implantação e operação das universidades corporativas (UCs), como um caminho na busca de novos modelos de recursos humanos para aprimorar as competências dos gestores. Ações dessa natureza podem ser diferenciais em segmentos competitivos.

Nesses segmentos, as organizações e os seus colaboradores são agentes do processo de transformação do ambiente de trabalho, o que exige uma postura pró-ativa daqueles que atuam nas organizações. Uma forma de adotar e incentivar ações pró-ativas é estimular e criar as condições necessárias ao intra-empendedorismo. Das organizações, são esperadas novas propostas que permitam aos seus colaboradores a aquisição das competências necessárias.

Nem todos os cursos superiores oferecem disciplinas e conteúdos para a formação dos gestores. Assim, para suprir essa lacuna da formação superior, muitas organizações estão investindo em sistemas de educação corporativa. Uma finalidade dessas iniciativas é fomentar “o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios” (EBOLI, 2004, p. 48).

De forma estratégica e sistemática, pode-se melhorar a atuação dos gestores e demais colaboradores das empresas. É possível compreender o alcance e a importância da educação corporativa e das UCs no ambiente de negócios, em que a competitividade é real e acelerada. Busca-se a criação de um valor real para os colaboradores e as organizações.

Obter maior conhecimento sobre a educação corporativa no ambiente de negócios brasileiro é muito relevante. Identificar e analisar práticas usadas por organizações que adotam modelos de educação corporativa e têm a preocupação em oferecer e disseminar conteúdos contábeis, com destaque para a Controladoria, é o início de um trabalho de pesquisa que poderá ser aprofundado em estudos posteriores.

O século passado foi marcado por avanços científicos, econômicos, sociais e tecnológicos. Esse processo de mudança vem se acentuando nos dias de hoje; vive-se a revolução do conhecimento (DRUCKER, 2000). A educação, em especial a de nível superior, é um instrumento de formação social. Não se pode apenas reproduzir conceitos antigos ou importados, é preciso criar meios para oferecer uma formação útil à sociedade, por meio de projetos que ajudem a transformar as empresas, seus funcionários e a sociedade.

Essa transformação exige que as organizações busquem o alinhamento de suas estratégias com as competências dos gestores, tendo como fim a eficácia empresarial. Segundo Peleias (2002, p. 102), o gestor é a pessoa a quem a administração de uma entidade delega autoridade para tomar decisões que otimizem seus resultados. Ao tomar tais decisões, os gestores estarão promovendo a eficácia empresarial.

Há organizações que desenvolvem ações para valorizar seus quadros, no intuito de promover o alinhamento de suas estratégias às competências dos gestores. Uma forma é incentivá-los a aprimorar seu potencial humano e seus conhecimentos, para que possam obter maiores e melhores resultados. Assim, infere-se que o esforço no alinhamento das estratégias das organizações com as competências de seus gestores oferece o cenário para o surgimento de um perfil intra-empREENDEDOR.

O conhecimento contábil e, dentro desse, aquele o relativo à Controladoria, é uma competência requerida dos gestores. A Controladoria ocupa-se da gestão (PELEIAS, 2002), principal processo decisório das organizações. Um requisito para que o processo de gestão alcance os objetivos que dele se espera é promover o alinhamento entre as estratégias das organizações e as competências de seus gestores.

As organizações que buscam o aprimoramento dos gestores e colaboradores para alinhá-lo às estratégias organizacionais estão criando metodologias próprias. Uma forma é estimular ações intra-empREENDEDORAS. Um gestor intra-empREENDEDOR é aquele que atua de forma empREENDEDORA em uma organização já existente (FILION, 1999; PINCHOT, 1989).

As organizações podem obter diferenciais para o treinamento de seus gestores e colaboradores na área contábil, em especial nos conteúdos de Controladoria. A pouca informação disponível sobre Controladoria como ciência (PADOVEZE, 2002) talvez explique a carência desses conteúdos em cursos superiores que não os de Ciências Contábeis, como uma forma de promover o alinhamento de competências dos gestores com a estratégia organizacional.

Surgem, então, as UCs, como uma forma para suprir a lacuna deixada pelas instituições de ensino superior (IES). Um objetivo das UCs é identificar e atender a necessidade de criar e implementar novos mecanismos de aprendizagem nas organizações. Ao serem constituídas como um estímulo à educação continuada, as UCs podem estimular várias áreas do conhecimento, permitindo o desenvolvimento de habilidades e competências necessárias ao exercício profissional, inclusive de Controladoria.

Os conhecimentos contábeis, em especial os de Controladoria, são relevantes e necessários aos gestores das organizações. Servem para atender às necessidades de gestão decorrentes do enfrentamento de mudanças estratégicas organizacionais. Esses conhecimentos contribuem para aprimorar as competências dos gestores, ajudando-os a se transformar em empreendedores corporativos.

Objetiva-se então, com esta pesquisa, identificar e analisar a percepção dos gestores das UCs da cidade de São Paulo sobre a oferta de conteúdos de controladoria, que permitam promover o alinhamento entre as estratégias organizacionais e as competências dos gestores.

1.1 SITUAÇÃO- PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

As organizações buscam aprimorar as competências dos seus gestores e colaboradores, para que possam alinhá-las às suas estratégias. Essa preocupação das organizações requer uma formação de gestores que contemple conhecimentos, habilidades e valores, em que estejam incluídas competências contábeis, em particular as de Controladoria. A Controladoria é um órgão administrativo de apoio ao processo de gestão e um corpo de conhecimentos voltado à gestão econômica das organizações (BORINELLI, 2006; PELEIAS, 2002).

Enquanto órgão administrativo, a Controladoria deve prover artefatos e informações para que os gestores tomem suas decisões. Enquanto ramo do conhecimento, a Controladoria ocupa-se do estudo de temas relevantes ao processo decisório dos gestores, tais como: a) geração de relatórios operacionais e gerenciais; b) avaliação de desempenhos de áreas de responsabilidade e gestores; c) avaliação de resultados de produtos e serviços; d) análise de alternativas econômicas de ação; e) melhor visão global das organizações, dentre outras. Esses temas são denominados neste trabalho de competências dos gestores.

Entretanto, nem sempre os gestores possuem conhecimentos, habilidades e valores de natureza contábil, em especial os de Controladoria. Assim, é de se supor que as empresas empreendam esforços para suprir essas lacunas.

Uma forma é por meio das UCs, que poderiam atuar na identificação de necessidades e proposição de meios, para que os gestores possam adquirir esses conhecimentos, habilidades e valores. Esse cenário permite formular a seguinte questão de pesquisa: **Qual é a percepção de gestores de Universidades Corporativas da Cidade de São Paulo sobre a oferta de conteúdos de Controladoria, necessários para o alinhamento das competências gerenciais às estratégias dessas organizações?**

1.2 JUSTIFICATIVA

Entende-se como relevante a necessidade do conhecimento por parte dos responsáveis pelas UCs do papel da Controladoria no alinhamento entre as competências dos gestores e a estratégia das organizações. Razões que justificam a investigação relacionam-se às lacunas deixadas pelos cursos superiores, referentes ao conhecimento de Controladoria na formação das competências de gestores, para que se consiga o alinhamento dessas com as estratégias organizacionais.

Espera-se que este estudo contribua para o aprofundamento das discussões sobre o assunto em questão e para o estabelecimento de uma matriz de competências gestoras, em que estejam presentes conteúdos de Controladoria que auxiliem os dirigentes a enfrentarem desafios e exigências contemporâneas e, assim, promovam o alinhamento entre os objetivos e as propostas de formação com as metas e estratégias da organização. Ademais, espera-se que o estudo possa contribuir para a criação, pelas UCs, de propostas de educação continuada que contemplem conteúdos de Controladoria.

1.3 OBJETIVOS

As ações intra-empendedoras e gestoras visam ao alinhamento com as estratégias da própria organização (FILION, 1999; PINCHOT, 1989). As organizações precisam considerar a Controladoria na formação de seus gestores, com vistas ao desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e valores requeridos para um perfil de competências, que permitam aos gestores a elaboração de análises de desempenhos de outros gestores e áreas de responsabilidade, além da análise dos resultados gerados pelos produtos e serviços.

Ao adquirirem tais competências, os gestores podem otimizar os resultados, promovendo a integração do processo produtivo à gestão econômica e ao desempenho global da organização (OLIVEIRA, A. B. S., 2001; PELEIAS, 2002).

Identificada e descrita essa problemática, definiu-se como objetivo identificar e analisar a percepção de gestores que atuam em três UCs da cidade de São Paulo, sobre a formação em Controladoria, com vistas ao desenvolvimento de um perfil de competências que permita o alinhamento entre os objetivos e as propostas de formação com as metas e estratégias da organização.

A Contabilidade e, em especial, a Controladoria, têm papel relevante diante do cenário econômico atual, como apoio aos gestores das organizações. Permitem atender às necessidades dos gestores, decorrentes do enfrentamento de mudanças estratégicas organizacionais. Ao mesmo tempo, os conhecimentos de Controladoria podem contribuir para aprimorar as competências dos gestores, que poderão se transformar em empreendedores corporativos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As organizações enfrentam desafios para se tornarem competitivas. Há uma preocupação com a mensuração do desempenho e a capacitação dos seus gestores e colaboradores, da qual a área contábil não pode ser excluída. A preocupação com a capacitação dos profissionais insere-se na economia do conhecimento, exigindo dos gestores maior conhecimento, ao mesmo tempo em que incentivam o alinhamento de suas competências com a estratégia organizacional.

Para que possam atuar em mercados competitivos, muitas organizações têm adotado uma postura de valorização dos seus gestores e colaboradores, incentivando-os a aprimorar seus conhecimentos e potencial humano, em busca de maiores e melhores resultados.

Inúmeros benefícios podem ser identificados a partir da constatação e da compreensão sobre a necessidade de alinhar as competências dos gestores às estratégias das organizações. A existência dessas competências, por sua vez, orienta a escolha da estratégia realizada pela organização. (FLEURY; FLEURY, 2001).

As empresas estão obrigadas a lidar cada vez mais com panoramas inovadores, a modernizar continuamente as práticas gerenciais adotadas e a identificar novos perfis de habilidades e competências para atender às novas demandas (BAYMA, 2004). Assim, muitas começaram a oferecer alternativas de capacitação, por meio de modelos que permitam que seus quadros se familiarizem com as inovações tecnológicas e de gestão, possibilitando estreito contato com as fronteiras do conhecimento.

Essa iniciativa permite que as organizações tenham elementos necessários à promoção do alinhamento das competências dos gestores com a estratégia organizacional (AAKER, 2001; KAPLAN; NORTON, 2004).

Todavia, é preciso promover o alinhamento das competências dos gestores às estratégias organizacionais, o que torna as organizações competitivas. Uma leitura atenta das demonstrações contábeis indica que os valores e resultados ali consignados refletem o investimento no conhecimento humano. A estratégia é uma atividade que tem relação com o meio ambiente da organização e com o modo como a organização lida com o mercado e a sociedade (MOTTA, 1990).

Os profissionais têm a preocupação de manter sua empregabilidade, ao mesmo tempo em que as organizações procuram potencializar sua competitividade. Uma forma de

promover o alinhamento dessas ações é pela educação continuada, que pode provocar mudanças em atitudes comportamentais e preencher lacunas deixadas pelo sistema de ensino convencional, ou como uma atividade fundamental para o desenvolvimento do indivíduo e da sociedade (EDUCAÇÃO..., 2007).

Vários benefícios advindos da educação continuada podem ser identificados quando da compreensão e identificação das competências organizacionais alinhadas às dos seus gestores. Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa deve ter perfeito entendimento das competências essenciais do negócio e das competências necessárias para cada função (FLEURY; FLEURY, 2001).

O conhecimento está se tornando o fator de produção importante, deixando para trás o capital e a mão-de-obra. Segundo (KRAEMER, 2005), as organizações veem-se obrigadas a alterar sua forma de atuação para atender a um mercado competitivo, investindo em educação continuada para acompanhar rapidamente as mudanças e dar condições para seus colaboradores de acompanhá-las.

Atualmente, como já mencionado, as empresas buscam a educação continuada para qualificar e formar seus colaboradores e gestores. Esses, inseridos em uma economia de mercado competitiva, buscam traçar um perfil mesclado entre as competências e as características empreendedora traçadas por (DORNELAS, 2003; FLEURY; FLEURY, 2001), que, entrelaçadas, formam o perfil do gestor empreendedor corporativo.

2.1 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A Educação Corporativa (EC) pode ser definida como uma prática coordenada de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento (BRASIL, [2009]), e tem como orientação a estratégia de longo prazo de uma organização. De acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, a EC é mais do que treinamento empresarial ou qualificação de mão-de-obra.

Trata-se de articular, coerentemente, as competências individuais e organizacionais no contexto mais amplo da empresa. Nesse sentido, práticas de EC estão intrinsecamente relacionadas ao processo de inovação nas empresas e ao aumento da competitividade de seus produtos, bens ou serviços (BRASIL, [2009]).

A EC compreende um processo educativo e um sistema de desenvolvimento de pessoas, objetivando a desenvolver as competências e o aprendizado organizacional, atingindo os públicos interno e externo, garantindo assim ganhos para toda a sociedade. Ademais, tem efeito multiplicador: profissionais qualificados, motivados, éticos, habilitados a trabalhar em equipe, imbuídos do sentimento de cidadania e com espírito empreendedor, tendem a se tornar líderes naturalmente, e referências em suas famílias e nas comunidades onde vivem (TERRA; BOMFIM, 2005).

Com a revolução gerencial (conhecimento aplicado a ferramentas, processos e produtos e ao trabalho humano), após a Segunda Guerra Mundial, as organizações buscaram se adaptar à demanda intensa e crescente de produtos e serviços, decorrentes da escassez da época. Exigiu-se, assim, uma produção em massa, um maciço investimento no aprimoramento de funcionários e colaboradores das organizações em busca de resultados (ANTUNES, 2000).

Segundo Drucker (1999), o gerente era compreendido como alguém responsável pelo trabalho de subordinados. Entretanto, já no início dos anos 1950, essa definição evoluiu, descrevendo o profissional responsável pelo desempenho de pessoas.

Nesse sentido, Antunes (2000, p. 43) ressalta que:

O conhecimento, a partir dos anos 50, passou a ser valorizado nas empresas; entendia-se por conhecimento aquele formalmente adquirido nas academias, ou seja, os gerentes aplicavam o conhecimento explícito (sentido lato) no exercício de sua função, coordenando os operários e pessoal de escritório na busca dos objetivos traçados de produtividade e de desempenho.

Ainda nesse contexto, Drucker (1999, p. 28) relata que “o fato de o conhecimento ter passado a ser o recurso, em vez de um recurso, é que torna nossa sociedade ‘pós-capitalista’”. Esse fato muda fundamentalmente a estrutura da sociedade, ao criar novas dinâmicas sociais e novas políticas. Em busca desse novo recurso, grandes organizações pioneiras na EC, tais como General Electric (GE), McDonalds e Motorola, vem investindo em seus colaboradores. No Brasil, a EC teve como precursora a normatização da educação à distância (EAD), em 1996.

A EAD tem uma história de sucessos e fracassos (BERNARDO, 2002). Sua origem está nas experiências de educação por correspondência, iniciadas no final do século XVIII, com largo desenvolvimento a partir de meados do século XIX.

O conceito de EAD é amplo (FREITAS, 2005). A princípio, pode ser aplicado a qualquer nível de ensino, desde que cuidadosamente planejado e adequadamente disponibilizado aos interessados. Frequentemente, o termo tem sido usado para se fazer referência aos programas em que estudante e professor estão separados, em termos de espaço físico. A autora esclarece que a EAD surgiu em decorrência da necessidade social de proporcionar educação aos segmentos da população não adequadamente servidos pelo sistema tradicional de ensino.

Durante a Segunda Guerra Mundial, vários cursos por correspondência foram criados com objetivos distintos (FREITAS, 2005). Na França, por exemplo, foram implementados para atender às crianças cujas famílias precisavam mudar-se constantemente.

Castro e Guarany (1979) registram um curso de taquigrafia, em 1840, na Inglaterra, e vários outros por correspondência, no início do século XX, na Rússia e em pelo menos oito universidades americanas (Wisconsin, Oregon, Kansas, Minnesota, Nebraska, Texas, Missouri, e North Dakota). Rapidamente, várias iniciativas de criação de cursos à distância se espalharam. Os mais bem sucedidos eram os do tipo técnico ou de extensão universitária, mas havia uma grande resistência aos cursos universitários à distância. Por isso, foram poucas as experiências duradouras, mesmo nos países mais desenvolvidos.

Como aponta Bernardo (2002), atualmente, são usadas várias mídias, desde o material impresso até os simuladores *online*, com grande interação entre alunos e centros produtores, tanto pelo uso de inteligência artificial quanto de comunicação síncrona entre professores e alunos. Complementa que, no Brasil, a EAD foi normatizada pela Lei 9394/96 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). Essa nova modalidade de organização das atividades de ensino e aprendizagem ampara-se no artigo 81, com a viabilização de cursos experimentais e, mais especificamente, em EAD, no artigo 80 da referida lei.

De acordo com o Art. 2º do Decreto n.º 2.494/98:

Os cursos a distância que conferem certificado ou diploma de conclusão do ensino fundamental para jovens e adultos, do ensino médio, da educação profissional e de graduação, serão oferecidos por instituições públicas ou privadas especificamente credenciadas para esse fim (BRASIL, 1998a).

Para a oferta de cursos à distância voltados à educação fundamental de jovens e adultos, ensino médio e educação profissional de nível técnico, as UCs devem atender à legislação aplicável. O Decreto 2.494/98 (BRASIL, 1998a) - posteriormente alterado pelo

Decreto n.º 2.561/98 (BRASIL, 1998b) - delegou competência às autoridades integrantes dos sistemas de ensino, de que trata o artigo 8º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (BRASIL, 1996), para promover os atos de credenciamento de instituições localizadas no âmbito de suas respectivas atribuições.

As propostas de cursos nesses níveis devem ser encaminhadas ao órgão do sistema municipal ou estadual responsável por credenciar instituições e autorizar cursos, a menos que se trate de instituição vinculada ao sistema federal de ensino, quando, então, o credenciamento cabe ao Ministério da Educação (MEC). No caso da oferta de cursos de graduação, *Master Business Administration* (MBA) e de educação profissional em nível tecnológico, a UC interessada deve credenciar-se ao MEC, solicitando, para isso, a autorização de funcionamento para cada curso que pretenda oferecer.

Assim, Vergara (2000, p. 186) afirma que:

Como afirma a Lei nº 9.394 em seu art. 52, "universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano". Em tese, é o *locus* privilegiado para a reflexão, o questionamento do "por que" e do "para quê" num sentido político e social, e para a crítica: até do próprio ambiente de negócios e sua gênese capitalista.

Universidade corporativa tem outro foco: a prática das atividades empresariais. Reflexão e crítica, quando existem, normalmente estão atreladas ao "como fazer" ou ao "por que fazer", do ponto de vista econômico. Universidades corporativas ensinam a praticar, enquanto as tradicionais, em tese ensinam a estudar e a pesquisar, embora, no cotidiano, nem sempre essas habilidades sejam desenvolvidas. Universidades tradicionais são regidas por leis, devem obedecer às normas do MEC e a diretrizes curriculares nacionais, além de necessitarem ser reconhecidas e credenciadas pelo poder público. Universidades corporativas, no entanto, estão isentas de tal necessidade; ademais, o reconhecimento de sua qualidade vem do ambiente de negócios, não daquele poder. Seus programas são livres para atender às demandas do mercado, muitas vezes formatando cursos *taylor-made*. São mais ágeis, porque não têm de enfrentar a burocracia governamental. Seu corpo docente tem a prática do ambiente empresarial, o que nem sempre ocorre nem nos cursos de administração das universidades tradicionais, mais ocupadas em ter em seus quadros mestres e doutores, para atender às exigências do MEC.

O conceito de EC emerge da gestão baseada em competências. Para Meister (1999), ambas encontram-se em um mesmo ambiente. A EC pode ser definida como uma ferramenta para: "alavancar competências empresariais e humanas através de práticas educacionais contínuas que privilegiem a gestão do conhecimento" (EDUCOR, c2005).

2.1.1 UNIVERSIDADE CONVENCIONAL

Para diferenciar a Universidade da Universidade Corporativa, neste tópico aquela denominada de Universidade Convencional. Ao desempenharem um papel singular no processo de aprendizagem e na formação do indivíduo, as Universidades Convencionais constroem alicerces de conhecimentos teóricos, sociais e metodológicos. Esses alicerces constituem a base para o desenvolvimento das competências necessárias para o mundo dos negócios e para a formação crítica do indivíduo (VELOSO; QUELHAS, 2005).

Com lugar de destaque, a Universidade Convencional é o ambiente para se conhecer as várias ciências, criar e divulgar o saber, mas deve buscar uma identidade própria e uma adequação à realidade nacional. Com tarefas e compromisso social, é a precursora da mudança social e do desenvolvimento (WANDERLEY, 1986).

Com o objetivo de fazer o indivíduo dominar as bases científicas filosóficas, humanísticas e éticas relativas a cada profissão, predominando a formação teórica, a Universidade Convencional, deixa de lado as práticas ocupacionais referentes a cada profissão, e o estágio que é o “saber aplicado” fica para o final do curso (SOUZA, 2004).

A Universidade Convencional tem papel fundamental na formação do indivíduo. Porém, é necessário o desligamento de concepções mecanicistas e criação um modelo de aprendizado permanente, que não se finde ao seu universo acadêmico (VELOSO; QUELHAS, 2005).

De acordo com Meister (1999), no episódio atual, há uma demanda por uma educação, em função de uma lacuna deixada pelas Universidades Convencionais em especial na formação de adultos que trabalham em diferenciados ramos e que necessitam de atualização rápida, eficiente. Essa deficiência na formação de profissionais está sendo observada pelas organizações, que buscam investir no capital humano por meio da UC, proporcionando mecanismos no desenvolvimento de novas ideias e apostando na capacidade produtiva.

2.1.2 UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Algumas organizações têm investido em UCs, na busca por profissionais qualificados e com melhor capacitação técnica. Terra e Bomfim (2005) apontam o surgimento da UC nos Estados Unidos, em 1950. A primeira empresa a adotar o modelo foi a GE, quando lançou a Crotonville, em 1956, no estado americano de Nova York, tendo como responsável o *chairman* da companhia, Ralph Cordiner. Naquele mesmo ano, Cordiner lançou o livro *New Frontiers for Professional Managers*, e reduziu os mais de 100 centros de custos então existentes na GE para oito, promovendo uma revolução por meio de sua busca pela eficiência gerencial.

Os autores também apontam o McDonalds, em 1961, como organização pioneira no ensino corporativo, em Elk Grove Village, no estado americano de Illinois. Criada em 1955 por Raymond Kroc (1902-1984), a rede de restaurantes vivia um período de forte expansão nos Estados Unidos. Isso fez surgir a necessidade de criar uma instituição capaz de se difundir de maneira sistêmica e organizada, de acordo com os procedimentos estabelecidos pelo fundador. Kroc exigia que o morador de Los Angeles, na Califórnia, fosse atendido nos restaurantes da rede da mesma maneira cortês, rápida e eficiente que o cliente de Nova York, a quatro mil quilômetros de distância.

Para isso, ressaltam os autores, criou a Universidade do Hambúrguer. Naquela época, surgiram outras iniciativas isoladas de UCs pelos EUA; entretanto, seu desenvolvimento chegou com força nos anos 1980 e 1990. Vale lembrar que há duas vertentes de UCs: a americana e a europeia - modelos centrados na formação de pessoas, visando ao atendimento da demanda de mercado.

Eboli, em matéria de Germano (2010, p. 7), cita que as UCs:

Surgiram a partir de um novo ambiente de negócios das empresas e levam em consideração a consolidação do conhecimento, o foco na capacidade da empregabilidade/ ocupacionalidade e a educação voltada para a estratégia mundial. Esse crescimento se deve ao mercado cada vez mais globalizado, que pressiona as organizações a investirem na qualificação de seus colaboradores e a se comprometerem com seu desenvolvimento contínuo, como um elemento-chave na criação de diferencial competitivo.

Eboli (2002) ressalta que a expressão Universidade Corporativa foi cunhada nos Estados Unidos e, indubitavelmente, tem forte apelo mercadológico, pois é um dos principais

símbolos associados à aprendizagem e à educação. A autora diz acreditar que tal escolha se relaciona a:

- a) uma reverência às escolas tradicionais de Administração, por conciliarem atividades de pesquisa, docência e prestação de serviços;
- b) uma autocrítica feita pelas próprias empresas à postura imediatista de apenas “consumir conhecimento rápido e utilitário”;
- c) uma crítica construtiva às escolas tradicionais de Administração e Negócios, que foram, em muitos casos, distanciando-se da realidade vivida pelas empresas.

O conceito de UC, ou Educação Corporativa, apareceu no fim do século XX, sendo vista como uma atividade de crescimento rápido e intenso na área do ensino superior. Para se entender sua importância, tanto como novo padrão para a educação superior quanto instrumento-chave de mudança cultural, é necessário entender as bases que sustentam o surgimento desse fenômeno (MEISTER, 1999).

Em resumo, de acordo com Eboli (2002), as UCs têm como forças cinco elementos:

- a. Organizações flexíveis: a emergência da organização não-hierárquica, enxuta e flexível, com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial;
- b. Era do Conhecimento: o advento e a consolidação da economia do conhecimento, na qual conhecimento é a nova base para a formação de riqueza nos níveis individual, empresarial ou nacional;
- c. Rápida obsolescência do conhecimento: a redução do prazo de validade do conhecimento associado ao sentido de urgência;
- d. Empregabilidade: o novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para toda a vida;
- e. Educação para estratégia global: uma mudança fundamental no mercado da educação global, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios. (EBOLI, 2002, p. 191).

As empresas que fazem uso das UCs têm mais chance e estão mais preparadas para enfrentar os desafios do futuro (EBOLI, 2004). Dentre algumas empresas de renome, pode-se destacar, conforme o quadro:

EMPRESAS	
1- Accor Brasil	6- IBM
2- Alcoa	7- Motorola
3- BankBoston	8- Natura
4- Brahma	9- Nestlé
5- Citibank	10 - Siemens
6- IBM	11- Xerox
7- Motorola	

QUADRO 1 – Empresas que possuem UCs

Fonte: Eboli (2004)

Segundo Alperstedt (2003) na expressão UC, o uso do termo corporativo significa que a universidade é vinculada a uma corporação e que serviços educacionais não constituem seu principal objetivo. Na expressão, o termo universidade não deve ser entendido dentro do contexto do sistema de ensino superior, que designa a educação de estudantes e o desenvolvimento de pesquisa em várias áreas do conhecimento, uma vez que a UC oferece instrução específica, sempre relacionada à área de negócio da própria organização.

Portanto, universidade, para essas empresas, é basicamente um artifício de *marketing*. Apesar disso, os programas implantados pelas UCs são, em muitos aspectos, similares aos das IES.

Klein (2007) não critica a expressão “Universidade Corporativa”, tradução livre da expressão recorrente na literatura americana *corporate university*. Apesar de a universidade ser um conjunto de faculdades, em que se integram diversos ramos de conhecimento, as UCs também arrolam diversos campos dos saberes e têm o mesmo fim: a educação em prol do conjunto da sociedade.

Conforme Gomes, M. T. (2001), a UC é o centro de disseminação dos valores, da cultura e da filosofia organizacional. Sua implantação ajuda na difícil tarefa de gerir conhecimento, porque cria um sentimento de cooperação, integração social e comunicação entre as pessoas. Uma UC deve estar envolvida em todas as fases da educação, e isso inclui identificar as necessidades atuais e futuras da empresa.

As empresas estão sendo cada vez mais obrigadas a lidar com panoramas inovadores, a modernizar continuamente as práticas gerenciais adotadas e a identificar novos perfis de habilidades e competências para atender às novas demandas (BAYMA, 2004). Assim, começaram a oferecer alternativas de capacitação, por meios de modelos que permitam familiarizar seus quadros com as inovações tecnológicas e de gestão e possibilitem estreito contato com as fronteiras do conhecimento.

Conforme a autora, as UCs podem ser consideradas uma consequência da junção da sociedade do conhecimento com o objetivo, ou até mesmo com a necessidade de criação de novos mecanismos de aprendizagens. Constituídas como um estímulo à educação continuada, podem abordar várias áreas do conhecimento, desenvolvendo habilidades e competências necessárias ao exercício profissional. Nesse sentido, “uma educação continuada, própria de uma sociedade educativa, consiste da importância de criar e aproveitar oportunidades, para que as pessoas se desenvolvam”. (BAYMA, 2004, p. 22).

No Brasil, o conceito de UC surgiu com a abertura e a mundialização do capital, juntamente com as transnacionais, nos anos 1990, uma década caracterizada por uma sucessão de crises cambiais (PEREIRA, A. P. M.; SEABRA, 2004). França realizou reportagem baseada no ranking de companhias nacionais, de autoria de Eboli (2002), apontando que, em dez anos, houve um crescimento de 2.400% dessas instituições, atingindo 250 unidades.

Segundo França (2009), o avanço das UCs se dá pela necessidade de atualização permanente dos colaboradores e gestores das organizações, fenômeno próprio da chamada economia do conhecimento. Ressalta Eboli que, no último levantamento realizado pelo *Guia Você S/A EXAME*, 95% das reconhecidas melhores empresas em 2008 afirmaram adotar um modelo de EC como forma de apoiar o desenvolvimento dos seus colaboradores. Assim, mantida a atual taxa de crescimento, estima-se que, em 2010, o número de UCs nos Estados Unidos ultrapasse o volume de Universidades Convencionais daquele país, tornando-se o principal veículo de educação de estudantes pós-secundários.

No Brasil, UC é uma modalidade educacional não oficial, pois não é reconhecida pelo MEC, sendo acompanhada pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Logo, sua certificação não necessita de reconhecimento oficial do MEC para ser aceita no universo empresarial.

Contudo, a popularização das UCs pode desencadear mudanças nessa situação. A pedido do próprio governo federal, criou-se a ABEC (Associação Brasileira de Educação

Corporativa). Embora o principal intuito seja o intercâmbio de experiências, a pauta de debates da nova entidade traz, já nas primeiras conversas, a viabilização da certificação dos cursos ministrados dentro das empresas.

Os debates sobre a certificação própria das empresas ainda devem se estender por um longo período, esbarrando no impedimento legal. No Brasil, apenas as entidades registradas e autorizadas pelo MEC podem emitir diplomas de nível superior; outra barreira são as IES, entidades que, atualmente, podem realizar esse trabalho. A questão é delicada e, até o momento, não há decisões ou orientações em relação a isso. De acordo com Bonilauri, diretora da UC Embratel, há, por enquanto, a vontade de se discutir essa questão, inclusive com as IES, que não podem ficar fora desse debate. (UNIVERSIDADES..., 2004).

Ainda conforme Bonilauri, “o ideal para as empresas no momento atual é mesmo fazer parcerias com as IESs, que é onde se produz o conhecimento e se tem até mesmo o tempo que as companhias não têm para consolidar esse conhecimento” (UNIVERSIDADES, 2004).

As expressões “universidade corporativa” e “educação corporativa” representam, portanto, um novo estágio do departamento de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), configurando-se uma medida adaptada aos princípios e aos métodos das práticas de treinamento.

Como aponta Bayma (2004), a EC oferecida pelas UCs surge como um avanço aos programas de treinamento, pois visa a estimular o aprendizado nas organizações, no que se refere às competências essenciais das empresas, buscando agilidade na necessidade de atualização dos currículos dos seus colaboradores.

As UCs esperam garantir a educação continuada, suprimindo a lacuna deixada pelas Universidades Convencionais. Essa lacuna também diz respeito à Controladoria, por meio de um comparativo ou até mesmo de uma relação com os negócios da empresa, com base no planejamento estratégico e na busca de recursos e conhecimentos.

Como relata Meister (1999), as UCs objetivam a criar uma situação que permita que os participantes discutam problemas comuns e comecem a solucioná-los por meio de um aprendizado coletivo. Nesse cenário, espera-se que o resultado desejado não seja simplesmente o de um curso, mas sim o “aprender fazendo”, o desenvolvimento da capacidade de colocar em prática o conhecimento adquirido.

Assim, o departamento de T&D, que criava ou localizava cursos de treinamento, começa a ceder espaço a uma reestruturação dos ambientes de aprendizagem, conforme quadro comparativo abaixo:

T&D	UC
Reativo	Pró-ativo
Descentralizado	Centralizado
Soluções genéricas	Solução para negócios 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 2 - Comparativo entre o departamento de T&D e UC

Fonte: Baseado em Meister (1998).

Segundo a mesma autora, novas competências são exigidas pelos empregadores nos ambientes de negócios e identificadas pelas empresas. Desse modo, podem ser definidas como a soma de qualificações “conhecimentos e conhecimento implícito” necessários para superar o desempenho da concorrência. Essas competências representam a base da capacidade de empregabilidade do indivíduo:

- a) aprender a aprender;
- b) comunicação e colaboração;
- c) raciocínio criativo e resolução de problemas;
- d) conhecimento tecnológico;
- e) conhecimento de negócios globais;
- f) desenvolvimento de liderança;
- g) autogerenciamento da carreira.

Há uma diferença entre estar empregado e ser empregável: estar empregado significa que o colaborador não está aberto para as demandas do mercado e, com isso, talvez após alguns anos em uma empresa, ao se tornar disponível para o mercado, poderá encontrar dificuldades para sua recolocação. Ser empregável, por outro lado, implica que esse mesmo

funcionário, mesmo empregado, está sintonizado com o mercado, buscando no seu dia a dia atualizar-se, o que o levará a não encontrar dificuldades para sua recolocação. (LUDWIG, [2008]).

Meister (1999)¹ cita Louis Ross, *chief technical officer* da Ford Motor Company, que, certa vez, fez as seguintes considerações a um grupo de estudantes de engenharia: “Na sua carreira, o conhecimento é como um litro de leite. Ele tem um prazo de validade impresso na embalagem”. O prazo de validade de um diploma universitário é de menos de dois anos. “Portanto, se você não substituir tudo o que sabe a cada três anos, sua carreira irá deteriorar-se, exatamente como aquele litro de leite”.

Nessa mesma perspectiva, Jim Moore, diretor da SunU (universidade corporativa da Sun Micro-Systems, empresa de 8 bilhões de dólares sediada em Mountain View, Califórnia), acredita que o prazo de validade do conhecimento na sua empresa é de um a dois anos.

Nesse sentido, conforme Meister (1999), a manutenção do emprego não é mais decorrência do trabalho em uma única empresa; assim, ao se trabalhar mais, pode-se ter garantia de emprego e, com isso, a manutenção de uma carteira de qualificações relacionadas à atividade exercida, o que configuraria uma situação de estar empregável.

A busca constante por essa carteira de qualificações e a estratégia de planejamento das organizações faz surgir a necessidade de investimento no conhecimento ou até mesmo a busca pela UC, o que, de acordo com Meister (1999, p. 29), significa: "um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”.

Nesse sentido, Eboli (1999a, p. 11) afirma que a UC é:

Um sistema eficaz e desenvolvimento de competências e talentos humanos, não é uma ameaça às universidades tradicionais, nem significa esvaziamento no papel das mesmas. Ao contrário, as experiências mais bem sucedidas de UC são aquelas que realizam parcerias com alguma universidade que tem a competência para agregar valor a estes programas corporativos, contribuindo assim para que as empresas realizem com mais competência e resultado o processo de gestão dos conhecimentos considerados críticos para o sucesso do negócio.

¹ Com base nos comentários de Ross e Moore, cabe uma reflexão a respeito da revolução do conhecimento e da tecnologia. A rápida evolução e a popularização das tecnologias da informação (computadores, telefones e televisão) têm sido fundamentais para agilizar o comércio e as transações financeiras entre os países. Em 1960, um cabo de telefone intercontinental conseguia transmitir 138 conversas ao mesmo tempo. Atualmente, com a invenção dos cabos de fibra óptica, esse número subiu para mais de 1,5 milhão.

A autora acrescenta que as UCs estão para o conceito de competência assim como os tradicionais centros de T&D estiveram para o conceito de cargo. Viana (2003) considera que a UC é mais consistente do que o tradicional departamento de T&D. Acrescenta que as UCs têm como meta principal a criação de vantagens competitivas sustentáveis para a empresa e a multiplicação dessas em âmbito nacional e internacional. Ademais, seu desenvolvimento traz um novo foco à gestão do conhecimento e, conseqüentemente, uma maneira diferenciada de as organizações gerirem seus ativos intangíveis.

Como relata Meister (1999), as UCs nasceram para cobrir os espaços deixados pelo sistema de ensino superior, para atender às necessidades da sociedade do conhecimento, que impõe rápidas transformações e, principalmente, para criar programas de aprendizagem com foco na estratégia das organizações e aprimorar o capital humano.

Para Eboli (1999b), o conceito de UC está mudando a relação entre empresa e escola, e acredita-se que o processo de parceria será cada vez mais requisitado entre ambas. Meister (1999) acrescenta que as parcerias entre empresas e universidades se transformarão em verdadeiras alianças entre clientes e fornecedores, estruturadas nas necessidades futuras da força de trabalho.

Eboli (2004, p. 48) ressalta que “a missão da UC consiste em formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizado ativo e contínuo”. Ademais, seu objetivo principal é o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas, enfatizando as seguintes metas globais para os projetos das UCs:

- a) difundir a ideia de que o capital intelectual será o fator de diferenciação das empresas;
- b) despertar nos talentos a vocação para o aprendizado e a responsabilidade por seu processo de autodesenvolvimento;
- c) incentivar, estruturar e oferecer atividades de autodesenvolvimento;
- d) motivar e reter os melhores talentos, contribuindo para o aumento da realização e da felicidade pessoal.

Segundo a mesma autora, no Brasil, a tendência de implantação de UCs pelas organizações começa a partir do aumento da percepção da “necessidade de renovar seus

tradicionais centros de T&D de modo a poder contribuir com eficácia e sucesso para a estratégia empresarial agregando valor ao resultado do negócio”.

Nesse contexto, Eboli (2002, p. 195) ressalta que:

As experiências de implantação de projetos de UC tendem a se organizar em torno de alguns princípios. O primeiro diz respeito ao desenho de programas que incorporem a identificação das competências críticas empresariais e humanas. O segundo refere-se à migração do modelo ‘sala de aula’ para múltiplas formas de aprendizagem – aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar.

Outros pontos correspondem ao delineamento de programas que reflitam o compromisso da empresa com a cidadania empresarial e o estímulo de gerentes, que lideram o envolvimento com o processo de educação, assumindo assim o papel de gerentes de criação de sistemas eficazes de avaliação dos investimentos e dos resultados obtidos.

Para Ludwig ([2008]), em uma economia baseada no conhecimento, o que mais importa é a inovação, a capacidade de inovar. Portanto, o ser humano passou a ser um recurso valorizado pelas empresas, corroborando a preocupação dessas em adotar as UCs como um meio de desenvolvimento pessoal de seus colaboradores.

Como apontam Antunes e Martins (2002), o conhecimento como novo fator de produção, que se alia aos já existentes, instala-se em um período de transformações, cujos efeitos estão se espalhando mundialmente e alterando os sistemas político, social e econômico dos países que se encontram em tal estágio de desenvolvimento. Isso porque as mudanças são contínuas, mas nem sempre uniformes. Ademais, no Brasil, identificam-se características de uma economia pós-industrial (do conhecimento), industrial e, ainda, de subsistência, dependendo da região enfocada.

Para os mesmos autores, dentre as principais consequências dos recursos do conhecimento para a sociedade no geral, relacionam-se:

- a) a valorização do ser humano como detentor do conhecimento;
- b) a localização dos recursos de produção não mais como fator determinante para a localização da produção, pois a tecnologia e os transportes disponíveis resolvem essa questão;
- c) a materialização do conhecimento em tecnologias, substituindo em parte, ou totalmente, a mão-de-obra no processo produtivo;

- d) a tendência acentuada para o crescimento do setor de serviços, mais especificamente de entretenimento, *softwares*, serviços eletrônicos e de pesquisas nas áreas de biotecnologia, cibernética, etc.;
- e) consumo de menos recursos materiais e mais recursos intelectuais pelos produtos.

Eboli (2004, p. 48) sintetiza essa conjuntura na denominação de UC, ao salientar que é:

Um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências, cuja missão consiste em formar e desenvolver talentos na gestão do negócio, promovendo a gestão do conhecimento organizacional, por meio de um processo de aprendizagem ativo e contínuo.

A GE, por exemplo, fez escola e história (TERRA; BOMFIM, 2005). Vale considerar também que, hoje, nos Estados Unidos, há mais de 2000 UCs, incluindo gigantes como McDonald's, IBM, Microsoft, Oracle, General Motors, Disney, Xerox e Motorola.

A afirmação de Ludwig ([2008]) de que o ser humano, “capital intelectual”, passou a ser a chave das empresas, pode dialogar com a perspectiva adotada por Edvinsson e Malone (1998, p. 4), quando afirmam que:

Independentemente da concepção adotada, torna-se evidente que o valor do Capital Intelectual no mundo dos negócios é imenso. Chaeles Handy, que também pertence à London School Business, estimou que esses ativos intelectuais podem, tipicamente, valer três vezes o valor contábil tangível de uma empresa.

Como relatam os autores acima, de acordo com o Índice Mundial da Morgan Stanley, o valor médio das empresas nas bolsas de valores do mundo é duas vezes o seu valor contábil. Nos Estados Unidos, o valor de mercado de uma empresa varia normalmente entre duas a nove vezes o seu valor contábil.

Para Eboli (2002), as UCs surgiram e se propagaram por meio de um novo contexto empresarial, caracterizado pela “era do conhecimento”, empresarial e nacional e pela rápida obsolescência do conhecimento associada ao sentido de urgência.

Conforme a autora, muitas UCs implantadas pelas empresas não têm campus nem instalações físicas definidas. Várias são virtuais, tendo como aliada a tecnologia, o que facilita o aprendizado a qualquer hora e lugar, pela chamada era da economia digital. Adicionalmente, Naisbitt (2000) chama a atenção para a relevância da alta tecnologia, e também aconselha a não ignorar a importância do alto contato humano.

De acordo com Hourneux, Eboli e Martins (2008), as UCs passam a ter uma importância maior a serem consideradas como recursos estratégicos nas organizações. Têm a função de capacitar os colaboradores das organizações, priorizando as necessidades estratégicas empresariais. Isso as difere, fundamentalmente, de uma universidade convencional, conforme quadro abaixo:

UNIVERSIDADE CONVENCIONAL	UNIVERSIDADE CORPORATIVA
Desenvolve competência para o mundo do trabalho.	Desenvolve competência para o mundo do negócio.
Propicia aprendizagem baseada em formação conceitual sólida e universal.	Propicia aprendizagem baseada na prática dos negócios.
Pertence ao sistema educacional formal.	Pertence ao sistema de gestão da empresa.
Transmite crenças e valores universais da sociedade.	Transmite crenças e valores da empresa e de seu ambiente de negócios.
Desenvolve a cultura acadêmica.	Desenvolve a cultura empresarial.
Forma cidadãos competentes para gerar o sucesso das instituições e da comunidade.	Forma cidadãos competentes para gerar o sucesso da empresa e dos clientes.

QUADRO 3 - Comparativo entre universidade convencional e universidade corporativa
Fonte: Eboli (1999).

Como aponta Meister (1999), a saída para as instituições convencionais está em repensar seu relacionamento com as empresas e reexaminar suas metodologias, produtos, serviços e veículos de apresentação. A partir do momento em que assumirem seu papel de parceiros empresariais, as instituições convencionais poderão adotar um leque maior de estratégias orientadas para os mercados, que variam da presença em uma organização ao licenciamento ou ao merchandising de seu currículo.

2.2 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E FORMAÇÃO DOS GESTORES

Ao buscarem seus objetivos, as organizações investem na formação dos gestores, com foco na estratégia organizacional, visando a atender um mercado competitivo, na “tentativa de materializar a visão, missão e objetivos da organização, bem como o plano de ação para alcançá-los” (PICCHIAI, 2008).

Neste sentido, Oliveira, D. P. R. (2002, p. 192) afirma que:

O termo 'estratégia' é um conceito militar bastante antigo, definido pela aplicação de forças contra determinado inimigo. O termo se origina da palavra grega *strategos*, da qual deriva o significado "a arte do general", ou ainda, a ciência dos movimentos guerreiros fora do campo de visão do general.

A palavra “estratégia” em muitas vezes é definida de uma forma e usada de outra. Pode-se defini-la referindo-se a um padrão, ou seja, a algo já realizado, e a um plano, referente a algo pretendido, ou ainda, no sentido de “olhar para frente” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL; 2003).

A administração empresta esse termo militar associando a atividade do general à do gerente de empresa (LEITÃO, 1995). Porém, como um padrão de decisões que determinam e revelam seus objetivos, as estratégias produzem as políticas e os planos, identificam o segmento de negócio da empresa, o tipo de organização econômica e humana que é ou pretende ser e a natureza das contribuições econômicas e não-econômicas a serem oferecidas aos acionistas, colaboradores, clientes e à comunidade (ANDREWS, 1980).

Como uma manobra para atingir uma vantagem competitiva, pelo seu bom posicionamento em um setor econômico, por meio da cadeia de valor, toda organização possui uma teoria do negócio com três partes: suposições sobre o ambiente, sobre a missão da organização e sobre sua competência. As suposições sobre o ambiente abrangem a sociedade e sua estrutura, o mercado, o cliente e a tecnologia. Assim, a organização só pode ser compreendida se seu ambiente for também compreendido (DRUCKER, 1994; POTER, 1986).

Nesse contexto, Libonati e Miranda (2002, p. 54) afirmam que “o objetivo do planejamento estratégico é maximizar as oportunidades e minimizar as ameaças para a empresa, escolhendo alternativas para o futuro”. Os gestores são pessoas que “farão acontecer” as estratégias das organizações. Assim, é natural pensar e desejar o alinhamento de suas competências às estratégias organizacionais.

2.2.1 COMPETÊNCIA DOS GESTORES

Segundo Tejada (1999, p. 3, tradução nossa), “competência refere-se a funções, tarefas e atuação de um profissional – incumbência para desenvolver, adequada e idoneamente, suas funções de trabalho; suficiência, que é resultado e objetivo de um processo

de capacitação e qualificação”. Todavia, “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar; integrar; transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001).

Foi na década de 1980 que o tema competência surgiu nas empresas, e só então os pesquisadores e consultores começaram a se preocupar com isso (ZARIFIAN, 2001). Ademais, três conceitos destacaram as mudanças no mundo do trabalho que pressupõem uma separação entre planejamento e execução, emergindo daí o conceito de competência:

- a) evento: tudo que pode ocorrer por acaso (imprevisto);
- b) comunicação: indica que a qualidade das interações é fundamental para melhorar o desempenho das organizações;
- c) serviço: destacado como agente de mudança, ou seja, promove modificação no estado ou nas condições de atividade de outro ser humano ou instituição, que ele próprio chama de destinatários dos serviços – clientes no setor privado e usuários no setor público.

Após analisarem os três conceitos (evento, comunicação e serviço) apontados por Zarifian, referentes ao mundo do trabalho, Fleury e Fleury (2001) relatam que o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo. É um prolongamento direto da competência que o indivíduo coloca em ação em face de uma situação profissional cada vez mais dinâmica e complexa.

O quadro abaixo visa a demonstrar as competências dos gestores traçadas por Fleury e Fleury (2001):

Saber agir	<ul style="list-style-type: none"> • Saber o que e por que faz • Saber julgar, escolher, decidir
Saber mobilizar	<ul style="list-style-type: none"> • Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros e materiais, criando sinergia entre eles
Saber comunicar	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros
Saber aprender	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar o conhecimento e a experiência • Rever modelos mentais • Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros
Saber compreender-se	<ul style="list-style-type: none"> • Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização

continua

conclusão	
Saber assumir responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido
Ter visão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas

QUADRO 4 – Competências Profissionais

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 22)

Os autores advogam que, entre os profissionais de Recursos Humanos (RH), uma definição de “competência” comumente utilizada é:

Conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio do treinamento. (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 21)

A palavra “competência” costuma estar relacionada à palavra “habilidade”. Para Gomes, D. M. (2003, p. 32), habilidade, diferentemente de competência, tem um sentido relativamente estável e está associado ao saber fazer. Ademais, “várias habilidades articuladas e direcionadas à ação solucionadora, em uma determinada situação, constituem uma competência”.

O conceito de competência aplicado ao contexto organizacional foi difundido a partir de publicações de McClelland, em 1973, e dos estudos de Richard Boyatzis, na década de 1980, por meio dos quais competências estão relacionadas ao desempenho superior (FLEURY; FLEURY, 2001). Conforme os autores, a gestão baseada em competência surge em um contexto organizacional de muitas mudanças e transformações caracterizadas por:

- a) busca por resultados ótimos;
- b) sistemática minimização de custos operacionais e pessoais;
- c) permanentes transformações sociais e produtivas;
- d) lógica que privilegia a mensuração e reduz significativamente a importância da subjetividade como critério de valor;
- e) forte pressão ambiental sobre as organizações, impondo profundas reformulações;
- f) incorporação de novas tecnologias organizacionais;

- g) adoção de práticas gerenciais, como a terceirização e o *downsizing* gerencial;
- h) contínua busca por melhoria na qualidade e na produtividade;
- i) ênfase na figura do cliente;
- j) valorização do indivíduo, que passa a ser visto como premissa imprescindível;
- k) incorporação da gestão de competências como prática corrente do gerenciamento cotidiano e estratégico das pessoas no interior da organização;
- l) gestão de competências, que vem acompanhada de forte reflexão sobre seu papel na interligação entre produção e educação.

Para Fleury e Fleury (2001, p. 19), “a qualificação é usualmente definida pelos requisitos associados à posição ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoques de conhecimentos da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional”. Nesse sentido, o conceito de competência vai além do conceito de qualificação; está relacionado ao fato de a pessoa assumir iniciativas e ir além das suas perspectivas, sendo capaz de dominar novas situações.

Os conceitos de competência traçado pelos autores vão ao encontro do perfil que Dornelas (2003) traça para os domínios que o empreendedor corporativo e o gestor devem possuir segundo as dimensões-chave do negócio, demonstrados no quadro abaixo:

Domínio Empreendedor				Domínio administrativo
<i>Pressões nesta direção</i>		Dimensões-chave do negócio		<i>Pressões nesta direção</i>
Mudanças rápidas: .tecnológicas .valores sociais .regras políticas	Dirigida pela percepção de oportunidades	Orientação estratégica	Dirigida pelos recursos atuais sob controle	Critérios de medição de desempenho; sistemas e ciclos de planejamento

continua

conclusão

Orientação para a ação; Decisões rápidas; Gerenciamento de risco	Revolucionário com curta duração	Análise de oportunidades	Evolucionário de longa duração	Reconhecimento de várias alternativas; negociação da estratégia; redução do risco
Orientação para a ação; Decisões rápidas; Gerenciamento de risco	Revolucionário com curta duração	Análise de oportunidades	Evolucionário de longa duração	Reconhecimento de várias alternativas; negociação da estratégia; redução do risco
Falta de previsibilidade das necessidades; falta de controle exato; necessidade de aproveitar mais oportunidades; pressão por mais eficiências	Em estágios periódicos com mínima utilização em cada estágio	Comprometimento dos recursos	Decisão tomada passo a passo, baseada em um orçamento	Redução dos riscos pessoais; utilização de sistemas de alocação de planejamento formal
Risco da obsolescência; necessidade de flexibilidade	Uso mínimo dos recursos existentes ou aluga recursos extra necessários	Controle dos recursos	Habilidade o emprego dos recursos	Poder, status e recompensa financeira; medição da eficiência; inércia alto custo das mudanças; estrutura da empresa
Coordenação das áreas-chave de difícil controle; desafio de legitimar o controle da propriedade; desejo dos funcionários de serem independentes	Informal, com muito relacionamento pessoal	Estrutura gerencial	Formal, com respeito à hierarquia	Necessidade de definição clara de autoridade e responsabilidade; cultura organizacional; sistemas de recompensa; inércia dos conceitos administrativos

QUADRO 5 - Empreendedor X Administrador (Gestor)

Fonte: Dornelas (2003, p. 66)

Esses perfis vão ao encontro de alguns pontos de mudanças traçados por Meister (1999), como a transição das organizações de um “modelo antigo”, para o que se espera de uma “organização do século XXI”, que busca um aperfeiçoamento de seus colaboradores e gestores por meio de valores que possam agregar a estratégia organizacional, visando à parceria entre empresa e gestores, incentivando o intra-empendedorismo.

O quadro abaixo evidencia essa transição de um modelo antigo de organização para um protótipo de organização que se espera para o século XXI.

Modelo Antigo		Protótipo do Século XXI
Hierarquia	Organização	Rede, parcerias e Alianças
Desenvolver maneira atual	Missão	Criar mudanças com valor agregado
Autocrática	Liderança	Inspiradora
Domésticos	Mercados	Globais
Custos	Vantagem	Tempo
Ferramentas para desenvolver a mente	Tecnologia	Ferramentas para desenvolver a colaboração
Homogênea	Força de trabalho	Diversa
Funções de Trabalho Separadas	Processo de Trabalho	Equipe de trabalho interfuncional
Segurança	Expectativas do funcionário	Desenvolvimento pessoal
Tarefa das Instituições de Ensino Superior (IES)	Educação e Treinamento	América Corporativa mais um leque de Empresas Educacionais com fins lucrativos

QUADRO 6 - Organização em transição

Fonte: Meister (1999, p. 3)

De acordo com a autora, todas essas mudanças traçadas entre o modelo antigo de uma organização e as esperadas pelas do século XXI representam novas demandas. Porém, exigem que os colaboradores e gestores dominem novos papéis e qualificações, apontados como competências traçadas por Fleury e Fleury (2001) e Dornelas (2003).

Na busca do perfil de competência dos gestores, surge o intra-empendedorismo, em que os gestores e colaboradores estão propensos a agir de forma empreendedora, assumindo essa condição para superar desafios. Nesse contexto, é necessário reavaliar o conceito da cultura organizacional, um fator que precisa de um empenho sólido por parte dos investidores e da cúpula de gestores da organização, para se transformar em uma organização intra-empendedorista, visto que essas não estão preparadas.

O empreendedorismo corporativo não se resume unicamente à criação e ao desenvolvimento de novos produtos: há ainda mudanças e melhorias na organização ou dentro dos limites da rede de relacionamentos da organização que, de alguma forma, traduzem-se em aumento de valor para ao cliente e, principalmente, para os investidores (HASHIMOTO, 2006).

Para Dornelas (2003) e Hashimoto (2006), o gestor intra-empendedor tem o perfil de identificar e avaliar oportunidades e implementar meios para capitalizar sobre a oportunidade. Ademais, apresenta propensão de assumir riscos, orientação por metas, autocontrole etc., “cujo processo visa garantir que as decisões dos mesmos contribuam para otimizar o desempenho da organização” (BEUREN,2000).

Por sua vez, os perfis dos gestores, traçados pelos autores acima, estão relacionados ao comportamento humano, que influencia e é influenciado pelo comportamento organizacional. Esse requer comportamentos pró-ativos de seus colaboradores, que somados e bem trabalhados pela cúpula de gestores, transformam-se em ativos intangíveis.

Voltadas a um ambiente de constantes mutações, por meio da construção de estruturas e cultura organizacional, as organizações estão apoiando e desenvolvendo o empreendedorismo organizacional, estimulando os colaboradores e gestores a se comportar como donos do negócio.

Conforme Hashimoto (2006), as organizações que promovem o intra-empendedorismo estão conseguindo alinhar pontos em comum entre os objetivos (estratégia) organizacionais e as aspirações pessoais dos colaboradores.

Nesse contexto, os gestores das organizações demandam não somente competências e habilidades empreendedoras, mas também conhecimentos sobre Contabilidade e, em especial, os de Controladoria, para que possam enfrentar os desafios do empreendedorismo corporativo da gestão dos negócios organizacional, fazendo com que esse conhecimento sirva como apoio à tomada de decisão.

2.2.2 CONTABILIDADE E CONTROLADORIA COMO APOIO A TOMADA DE DECISÃO

A Contabilidade é a ciência que estuda e controla o patrimônio das empresas, nos seus atos e fatos quantitativos e qualitativos. Franco (1997, p. 21) define a Contabilidade de forma a expressar a contribuição valorosa dessa ciência para o processo de decisão:

A Contabilidade é a ciência que estuda e controla o patrimônio das entidades, mediante o registro, a demonstração expositiva e a interpretação dos fatos nele ocorridos, com o fim de oferecer informações sobre sua composição e variação, bem como sobre o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial.

Os gestores das organizações vivem em um mundo competitivo e precisam de informações para suas tomadas de decisões. Para que seja possível atender aos interesses dos investidores, é preciso pensar em economia de tributos, na redução dos custos, na maximização dos lucros, e na viabilização e otimização da aplicação de recursos. Essas ações podem ser realizadas com o auxílio dos conhecimentos de Controladoria.

Os gestores podem obter essas informações por meio da Contabilidade Gerencial. Conforme Atkinson et al. (2000) a informação gerencial contábil participa de várias funções organizacionais diferentes, segundo os níveis de usuários na tomada de decisão.

A Contabilidade Gerencial é um ramo da Contabilidade. Iudícibus (1983, p. 5) ressalta que a Contabilidade Gerencial “vale-se, em suas aplicações, de outros campos do conhecimento não circunscritos à contabilidade”. O desenvolvimento das áreas de tecnologia, logística, RH entre outras, aliadas ao conhecimento dos gestores, fornece meios para que a Contabilidade utilize técnicas e informações, criando assim as condições para o surgimento da Controladoria, para apoio ao processo decisório nas organizações.

Sobre isso, Cabrelli e Ferreira (2007) asseveram que: “a contabilidade gerencial deve fazer a conexão entre ações locais dos gerentes e a lucratividade da empresa, para que estes possam saber que direção tomar”.

A Contabilidade também pode ser um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com suas demonstrações e análises de natureza financeira e econômica, meios substanciais que sustentam as tomadas de decisão pelos gestores. A Contabilidade Financeira, por meio de seus demonstrativos, fornece a seus usuários, entre eles os gestores das organizações, informações, que, segundo (ATKINSON et al., 2000), demonstram resultados das operações e a condição da organização, conforme os princípios de contabilidade geralmente aceitos.

Assim, a Contabilidade é considerada como sistema de informação destinado a prover seus usuários com dados para a tomada de decisão (MARION, 1998). Um sistema contábil bem estruturado auxiliará no processo decisório, proporcionando decisões rápidas, seguras e eficazes, levando as organizações a alcançarem seus objetivos (PAIVA, 2000).

Nesse contexto, Padoveze (2002, p. 143) assevera que:

O sistema de informação contábil ou sistema de informação de controladoria, são os meios que o contador geral, o contador gerencial ou *controller* utilizarão para efetivar a contabilidade e a informação contábil dentro da organização, para que a contabilidade seja utilizada em toda plenitude.

O sistema contábil deverá estar revestido de características de qualidade, não só em termos quantitativos, mas também qualitativos. A tomada de decisão é um fenômeno complexo, que envolve variáveis de natureza cognitiva, afetiva e intuitiva, e a Contabilidade Financeira não poderá ficar de fora, uma vez que visa a transmitir a seus usuários externos preceitos legais dos atos realizados pelos gestores. Contudo, para o atendimento dos usuários internos tem-se a Contabilidade Gerencial, que começa onde termina a Contabilidade Financeira.

Segundo Johnson e Kaplan (1987), a Contabilidade Gerencial preocupa-se com as decisões de curto prazo, voltadas para o ambiente interno, tidos como táticos e, dessa forma, com a consecução dos objetivos estratégicos, por meio do controle gerencial, responsável pelo feedback aos gerentes, de modo que possam realizar ajustes nos planos e nas metas.

O quadro abaixo objetiva a demonstrar as diferenças e algumas similaridades entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial, segundo Padoveze (2002):

Fator	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Usuários dos relatórios	Externos e internos	Internos
Objetivo dos relatórios	Facilitar a análise financeira para as necessidades dos usuários externos	Objetivo especial de facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão internamente
Fator	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Forma dos relatórios	Balço Patrimonial, Demonstração dos Resultados, Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos e Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido	Orçamentos, contabilidade por responsabilidade, relatórios de desempenho, relatórios de custo, relatórios especiais não rotineiros para facilitar a tomada de decisão
Frequência dos relatórios	Anual, trimestral e ocasionalmente mensal	Quando necessário pela administração
Custos ou valores utilizados	Principalmente históricos (passados)	Históricos e esperados (previstos)
Bases de mensuração usadas para quantificar os dados	Moeda corrente	Várias bases (moeda corrente, moeda estrangeira – moeda forte, medidas físicas, índices etc.)
Restrições nas informações fornecidas	Princípios Contábeis Geralmente Aceitos	Nenhuma restrição, exceto as determinadas pela administração
Arcabouço teórico e técnico	Ciência Contábil	Utilização pesada de outras disciplinas, como economia, finanças, estatísticas, pesquisa operacional e comportamento organizacional
Características da informação fornecida	Deve ser objetiva (sem viés), verificável, relevante e a tempo	Deve ser relevante e a tempo, podendo ser subjetiva, possuindo menos verificabilidade e menos precisão

continua

		conclusão
Perspectiva dos relatórios	Orientação histórica	Orientada para o futuro para facilitar o planejamento, controle e avaliação de desempenho antes do fato (para impor metas), acoplada com uma orientação histórica para avaliar os resultados reais (para o controle posterior do fato)

Quadro 7 - Comparação entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial

Fonte: Padoveze (2002, p. 31-32)

Para Nakagawa et al. (2002), a controladoria contribui para o contínuo aperfeiçoamento dos processos internos de negócios, buscando a otimização e a maximização do lucro, vista como um sistema amplo e integrado de informação.

O papel principal da controladoria é fornecer ao tomador de decisão (gestor) a possibilidade ótima da gestão econômica. Essa possibilidade enfatiza o maior objetivo da controladoria, que é a gestão econômica, atuando na sinergia entre as áreas funcionais e criando condições para melhor tomada de decisão.

De acordo com Peleias (2002, p. 13), controladoria é “uma área da organização com autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades com o objetivo de dar suporte adequado ao processo de gestão”; é um setor ou departamento responsável por contribuir com a gestão de uma organização.

Algumas funções são necessárias para que a controladoria contribua com a gestão de uma organização (BORINELLI, 2006, p. 145):

A função de Controladoria no processo de gestão da entidade como um todo é de participante ativa, ou seja, é parceira dos gestores das demais funções organizacionais, participa das tomadas de decisões e, assim compromete-se com a gestão com os objetivos estabelecidos. Adicionalmente, pela natureza das suas funções, a controladoria também fornece subsídios informacionais ao processo de gestão.

Dentro do papel de gestora de sistema informações, na visão de Almeida, Parisi e Pereira, A. C. (2001, p. 350), a controladoria contribui para:

- Subsidiar o processo de gestão: auxiliar na adequação do processo de gestão à realidade da empresa em seu meio ambiente.
- Apoiar a avaliação de desempenho: elaborar a análise de desempenho econômico das diversas áreas: desempenho dos gestores, desempenho econômico da empresa e desempenho da própria área de controladoria.

- Apoiar a avaliação de resultado: elaborar a análise de resultado econômico dos produtos e serviços, monitorando e orientando o processo de estabelecimento de padrões, e avaliando o resultado de seus serviços.
- Gerir os sistemas de informações: definir a base de dados que permita a organização da informação necessária à gestão, elaborar modelos de decisão para os diversos eventos econômicos, e padronizar o conjunto de informações econômicas.
- Atender aos agentes do mercado: analisar e mensurar o impacto das legislações no resultado econômico da empresa, atender aos diversos agentes do mercado, seja como representante legal formalmente estabelecido, seja apoiando o Gestor responsável.

Peleias (2002, p. 14) explica que as contribuições da controladoria para o processo de gestão são:

- a) subsídio à etapa de planejamento, com informações e instrumentos que permitam aos gestores avaliar o impacto das diversas alternativas de ação sobre o patrimônio e os resultados da organização, e atuar como agentes aglutinadores de esforços pela coordenação do planejamento operacional;
- b) subsídio à etapa de execução, por meio de informações que permitam comparar os desempenhos reais nas condições padrão e realizados pelo registro dos eventos e transações efetivamente concluídos;
- c) subsídio à etapa de controle, permitindo a comparação das informações relativas à atuação dos gestores e áreas de responsabilidade com o que se obteve com os produtos e serviços, relativamente a planos e padrões previamente estabelecidos.

Nessa última etapa, ocorrem as avaliações de desempenho e de resultado. Assim, algumas contribuições da Controladoria ao processo de gestão são:

- a) a elaboração da análise do desempenho dos gestores, das diferentes áreas da empresa e de sua própria atuação, pois também é uma das áreas de responsabilidade que deve contribuir para o cumprimento da missão da organização;
- b) a definição das regras de realização da análise dos resultados gerados pelos produtos e serviços, participação, monitoramento e orientação do processo de estabelecimento de padrões para eventos, transações e atividades e avaliação do resultado dos serviços que presta à organização.

O mesmo autor acrescenta que “os objetivos da controladoria integram todo o processo de gestão com a visão sistêmica da empresa, inserida em um contexto amplo de organização voltado para o resultado global e a gestão econômica”.

Para Almeida, Parisi e Pereira, A. C. (2001, p. 348), faz parte da:

Responsabilidade da Controladoria ser a indutora dos gestores, no que diz respeito à melhoria das decisões, pois sua atuação envolve implementar um conjunto de ações cujos produtos materializam-se em instrumentos disponibilizados aos gestores.

Almeida, Parisi e Pereira, A. C. (2001, p. 353) concluem que:

Para a controladoria ser eficaz em sua missão, deve ser profundamente dependente da cultura organizacional vigente. Essa cultura organizacional tem sua gênese no Subsistema Institucional, e, em função da missão, crença e valores, será definido o Modelo de Gestão que conduzirá a empresa será conduzida.

Borinelli (2006) aponta dificuldades quanto ao entendimento do que vem a ser Controladoria, uma vez que não há um consenso entre os autores.

As organizações, na busca de sua perpetuidade, utilizam várias ferramentas de gestão e estão investindo na educação continuada, por meio da UC, para que seus colaboradores possam superar os desafios traçados por uma economia competitiva.

Nessa perspectiva, podem investir nos conhecimentos, habilidades, atitudes e competências contábeis, em especial os de Controladoria dos seus gestores para se alinhar às estratégias organizacionais. Assim, foi preciso buscar uma matriz de competências dos administradores, em que conhecimentos, competências, habilidades e atitudes constituem-se fatores predominantes para o desempenho profissional (ANDRADE, R. O. B. et al., 2004).

Competência dos Gestores	
1	Elaborar e Interpretar Cenários
2	Formular e Implementar Projetos
3	Avaliar Processos e Resultados
4	Identificar Problemas, Formular e Implementar Soluções
5	Produzir e Ser Usuário de Dados, Informações e Conhecimentos
6	Desenvolver Raciocínio Lógico, Crítico e Analítico sobre a Realidade Organizacional
7	Aperfeiçoar o Processo Produtivo na Direção do Conceito de Melhoria Contínua
8	Assumir o Processo Decisório das Ações de Planejamento, Organização, Direção e Controle
9	Desenvolver e Socializar o Conhecimento Alcançado no Ambiente de Trabalho

Quadro 8 - Matriz de Competência dos Gestores

Fonte: Adaptado de Andrade, R. O. B. et al. (2004).

A Controladoria, como gestora das informações para o processo decisório dos gestores, requer desses algumas competências; assim, de forma sugestiva, foram incluídas na matriz de competências dos administradores, elaborada pelo CFA (ANDRADE, R. O. B. et al., 2004), algumas competências de Controladoria, demonstradas a seguir.

	Competências dos gestores	Competências dos gestores em Controladoria
1.	Elaborar e Interpretar Cenários.	Análise de alternativas econômicas de ação.
2.	Formular e Implementar Projetos.	Avaliação de resultados de produtos e serviços.
3.	Avaliar Processos e Resultados.	Avaliação de desempenho de áreas de responsabilidade e gestores; Avaliação de resultados de produtos e serviços.
4.	Identificar Problemas, Formular e Implementar Soluções.	Melhor visão global das organizações, dentre outras.
5.	Produzir e Ser Usuário de Dados, Informações e Conhecimentos.	Geração de relatórios gerenciais.
6.	Desenvolver Raciocínio Lógico, Crítico e Analítico sobre a Realidade Organizacional.	Melhor visão global das organizações, dentre outras.
7.	Aperfeiçoar o Processo Produtivo na Direção do Conceito de Melhoria Contínua.	Avaliação de resultados de produtos e serviços; Implantação e uso de sistemas de informações, em especial de custos baseados em padrões.
8.	Assumir o Processo Decisório das Ações de Planejamento, Organização, Direção e Controle.	Análise de alternativas econômicas de ação.
9.	Desenvolver e Socializar o Conhecimento Alcançado no Ambiente de Trabalho.	Melhor visão global das organizações, dentre outras.

Quadro 9 – Sugestão de Matriz de Competência dos Gestores

Fonte: Adaptado de Andrade, R. O. B. et al. (2004).

A tabela acima inclui sugestões de competências no que diz respeito ao conhecimento de controladoria que as UCs devem inserir nos seus cursos, como meio de aprimorar os projetos pedagógicos para suprir as lacunas deixadas pelas Universidades Convencionais nos cursos de contabilidade. Isso para um melhor desempenho e alinhamento da estratégia organizacional, com vistas a atender a políticas e planos que irão identificar a posição econômica e as contribuições oferecidas aos investidores internos e externos da organização.

Contudo, a Contabilidade Gerencial se materializa com a efetivação e o desempenho da Controladoria, razão da necessidade do conhecimento de controladoria pelos gestores das organizações.

2.2.3 TRABALHOS ANTERIORES REALIZADOS SOBRE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Foram encontrados e analisados trabalhos sobre Universidades Corporativas, que discutem sobre o seu papel e seu real conceito, no que se refere às diretrizes estratégicas, aos eixos metodológicos e à contribuição para o planejamento estratégico. Porém, nenhum trabalho que debatesse sobre a percepção dos gestores referente à formação em controladoria como competência para o alinhamento com a estratégia organizacional.

Em um dos estudos encontrados, Oliveira, D. I. R. S. (2007) se propôs a analisar o papel da UC no desenvolvimento dos funcionários públicos de uma organização federal, os Correios, sediada em Brasília, DF. A pesquisa revelou que a gestão pública vem evoluindo de forma rápida nos últimos cem anos, tornando-se centro de discussões e polêmicas em todo o mundo, e migrando para um modelo cada vez mais próximo da gestão das empresas do setor privado.

Segundo Santos, (2007), inúmeros fatores contribuíram para que, nos últimos anos do século XX, as organizações buscassem novas alternativas para o processo de formação de seus colaboradores.

Um novo perfil profissional dos trabalhadores tem sido exigido, demandando novas competências. Nesse contexto, a EC é apresentada como chave de acesso dos trabalhadores aos variados modelos educativos, em um esforço de adequação de mão-de-obra aos novos patamares de conhecimentos, competências e informações indispensáveis à eficácia do trabalho (DELORS et al., 2004).

Para Galvão (2009), os sujeitos que atuam nas organizações estão inseridos em mercados cada vez mais competitivos, e se veem desafiados a encontrar caminhos para sua prosperidade e da própria organização. Esse contexto organizacional, marcado pela competitividade e crescente inovação tecnológica, apresenta renovadas e contínuas exigências profissionais.

O autor constata que, cada vez mais, os dirigentes das organizações investem altos valores relacionados ao desenvolvimento e à formação intelectual das pessoas no Treinamento e Desenvolvimento e Educação (TD&E). Assim, fica a expectativa de que a transferência de aprendizagens alcance resultados significativos e que garanta a competitividade e a sobrevivência da própria organização.

Outro fato apontado pela pesquisa de Galvão (2009) foi em relação à compreensão do significado de EC. Os gerentes revelam percepções positivas em relação a essa prática, o que foi relatado com clareza e coerência por esses. Viu-se que a EC é uma aliada na busca de melhores resultados à organização.

Entretanto, a pesquisa de Machado (2007), que versou sobre a “*Universidades Corporativas: oportunidades ou ameaça ao ensino superior tradicional*”, revelou que o nível dos entrevistados sobre o assunto demonstrou a importância da educação nas estratégias organizacionais.

Outro fator que colaborou para destacar essa importância foi a implantação da UC da EMBRAER, citada na revisão da literatura. O valor de investimento para implantação da estrutura de EC foi, apenas no primeiro ano de funcionamento, de U\$\$ 25.000.000,00, demonstrando a importância da questão educacional para as organizações.

O autor concluiu que as UCs, no atual contexto da educação superior, não representam uma ameaça às Universidades Convencionais, mas sim uma oportunidade não só de recursos financeiros por meio das parcerias, como também de tornar as pesquisas científicas mais pragmáticas e voltadas à solução dos problemas das organizações, corroborando o que diz Eboli.

Alves (2008), em sua pesquisa, teve como objetivo identificar em que medida a prática da EC influencia na gestão do conhecimento em empresas do setor financeiro localizadas na cidade de São Paulo. Para realizar a pesquisa, o autor valeu-se de algumas literaturas, realizou uma pesquisa de campo com questionários e fez uso do método *survey*, com vistas a identificar o número de bancos brasileiros comerciais, situados na cidade de São Paulo, que possuem UC e Gestão do conhecimento (GC).

O autor concluiu que, do ponto de vista da implementação, é recomendável a implantação de uma UC antes da estruturação de uma GC, pois essa segunda pode se beneficiar da primeira estratégia. Comprovou-se que a gestão do conhecimento com o apoio de uma UC é facilitada, por se tratar de um local formal e respeitado por todos os colaboradores para a transferência do conhecimento, por ser mais do que um departamento de treinamento.

2.2.4 O CENÁRIO INTERNACIONAL

Até o momento de realização desta pesquisa, não foram localizados, no cenário internacional, trabalhos que versem sobre a percepção de gestores de UCs acerca da formação em Controladoria como competências para o alinhamento estratégicos das organizações. Foram obtidos artigos que versavam sobre UCs e sobre empresas multinacionais, como McDonald's, Motorola e outras da União Europeia.

Conforme Andresen e Lichtenberger (2007), uma UC compreende uma aprendizagem de propriedade da empresa; trata-se de uma instituição que assegura uma educação pertinente ao negócio. Além de aprender/ensinar estratégias, algumas companhias procuram estratégias contextuais, como desenvolver a comunicação, a disseminação da cultura corporativa e a administração de conhecimento.

De acordo com Romano (2005), a *performance* dos cursos oferecidos nas UCs precisa prevalecer à qualidade dos cursos e, conseqüentemente, ao retorno para o negócio da empresa, após a capacitação do empregado. Para tanto, é preciso definir algumas metas específicas, monetizar e quantificar o valor do treinamento e conhecimento.

Para Andresen e Lichtenberger (2007), a UC considera o conhecimento específico pertinente ao negócio e cria uma mão-de-obra que veste a estratégia da companhia. Em um ambiente globalizado, em que habilidades aprendidas possam trazer vantagens competitivas sustentáveis, o desenvolvimento das UCs tem sido uma consequência direta de RHs crescentemente estratégicos.

Essas oferecem um flexível conceito que pode se adaptar à natureza do ambiente de negócio das organizações, para que reajam às mudanças de mercado e à pressão competitiva. Os programas de universidades ajudam a atrair e a reter colaboradores em um mercado de trabalho competitivo e também melhoram a imagem da empresa com os clientes e fornecedores.

Nixon e Helms (2002) esboçam a razão para o crescimento rápido das UCs, e consideram que, com isso, os colaboradores desenvolvem a capacidade de resolver e aprender com os reais problemas do negócio. Ao considerarem que as UCs não são totalmente abrangentes, as organizações com suas próprias UCs, frequentemente, fazem uso das Universidades Convencionais para treinarem seus executivos.

Thomas acrescenta que as aulas da Universidade do Hambúrguer, UC do McDonald's, oferecidas acima do nível gestor, são fundamentadas para os quesitos necessários para algo como negociação. Apresenta um programa de desenvolvimento executivo com três componentes principais: seminários internos, seminários de desenvolvimento de executivos e *coaching* executivo (HAMBURGER..., 2005).

De acordo com Rogers-Reece, “toda a formação está ligada ao seu plano de desenvolvimento individual, e complementa que todo mundo sabe, no início de cada ano, o que eles precisam para trabalhar e se desenvolver e quais são as expectativas da organização” (HAMBURGER..., 2005, tradução nossa).

O mesmo autor afirma que a tecnologia é uma ferramenta fundamental no quesito de simulação das atividades. Aponta que a beleza da tecnologia está na sua capacidade de permitir que os alunos cometam erros em ambientes não ameaçadores: “se cometer um erro, eles podem voltar e analisar o que eles fizeram e ver qual seria a melhor decisão para o negócio em longo prazo” (HAMBURGER..., 2005, tradução nossa).

Nesse cenário internacional, vale ressaltar que as UCs alemãs fazem uma mistura das experiências americanas e das perspectivas europeias, valorizando o ensino e aprimorando o desenvolvimento de programas mais completos. Embora esse conceito de UC seja relevante, a credibilidade desses programas continua sendo uma exceção na Alemanha. Visto que os programas estão estrategicamente ancorados, isso não está se tornando uma tendência global. Na maioria das UC desse países, os certificados entregues são internos. As UCs americanas, no entanto, concentram-se mais em cursos credenciados.

Vale lembrar que tanto as UCs americanas quanto as europeias, juntamente com as brasileiras, extensão de empresas transnacionais que aportaram neste país, buscam o desenvolvimento da capacidade de seus colaboradores e gestores desenvolver conceitos ligados ao negócio das organizações e as suas estratégias.

Como relata Moore (1997), para que os desafios representados pelas UCs façam sentido, primeiramente, deve-se pensar em como, quando e por que surgiram. Vale lembrar que floresceram durante a década 1990, quando as organizações perceberam que a taxa de mudanças e inovações fizeram da aprendizagem uma competência essencial.

O autor ressalta que as empresas, nas palavras dos mais importantes “gurus” dos negócios, ao perceberem que: “a única vantagem competitiva sustentável é a capacidade de aprender mais rápido do que seus concorrentes” (MOORE, 1997, p. 82, tradução nossa),

transformaram os departamentos de formação em centros de desenvolvimento empresarial e, em seguida, em UCs.

O título de “Universidad” foi adotado para demonstrar um novo compromisso com a aprendizagem. A UC está transformando a educação em gestão: as escolas de negócios tradicionais e seus professores precisam responder a algumas questões, como: Como você vai se preparar para a sobrevivência neste novo ambiente competitivo? Será que sua pedagogia é tão de vanguarda que os alunos irão identificar-se como o mais inovador? Como você vai competir?

O mesmo autor conclui que as UCs correram os riscos e, conseqüentemente, assumiram um papel inovador na educação empresarial. Ademais, adaptaram-se às tendências do mercado, capitalizando sua adequação, relevância, recursos e relação custo-eficácia.

Todavia, de acordo com Meister (1998) todos os empregados precisam gerir sua própria carreira (autogestão), principalmente aqueles denominados trabalhadores do conhecimento, pois esse tem vida útil.

A autora diz que uma empresa que apoia a autogestão de carreira, certamente, terá funcionários mais qualificados e flexíveis, com contínua renovação e atualização de suas habilidades. E a forma eficaz de consolidar e reforçar a autogestão da carreira revela-se na criação de um centro de carreira dentro da UC, tornando visível o compromisso com o desenvolvimento dos empregados, permitindo que avaliem suas habilidades e se comparem aos novos padrões, cultivando habilidades que irão ajudá-los tanto nos seus empregos atuais quanto futuros.

Como aponta Eboli (2004), em relação aos países iberoamericanos, a EC pode ser exemplificada pela Argentina. Há mais de trinta anos, a Techint adotou um programa de admissão e formação de profissionais recém-formados. Mais de 70 dos atuais diretores ingressaram na empresa por meio desse programa. Os empregados da Techint, qualquer que seja sua posição, recebem treinamento contínuo, com a finalidade de melhorar aspectos-chave, como qualidade.

Na Espanha, por exemplo, segundo a mesma autora, algumas experiências merecem destaque, como a Agbar (criada em 1961, pelo *EI Centro de Estudios, Investigación y Aplicaciones Del Agua*). Em 1998, o centro transformou-se na *Fundación Agbar*. Outra experiência é a *Unión Fenosa*, que criou, em 2000, a UC *Unión Fenosa*.

A autora ainda relata que, na Venezuela, foi criado o *Centro Internacional de Educación y Desarrollo* (PDVSA Cied), em 1995, para servir como UC PDVSA – Petróleos de Venezuela S.A. Dedicar-se à formação de pessoas da corporação e da indústria petroleira em geral, e a maioria dos cursos está disponível para qualquer empresa no âmbito nacional. A educação é uma das estratégias da PDVSA para enfrentar desafios do presente e do futuro.

Conforme Barley (1998), a aprendizagem no local de trabalho proporciona oportunidades de aprendizagem significativa tanto para o trabalhador quanto para a organização. Após esclarecer o sucesso e os benefícios da UC, a autora analisa seu desenvolvimento, sua finalidade, sua estrutura e seu papel no futuro, levando a uma maior compreensão da UC, cuja posição no mundo dos negócios consiste no desenvolvimento de RH e da educação superior.

Relata ainda que a UC tornou-se a força motriz por trás da melhora da vantagem competitiva de uma organização, reforçando o conceito descrito por Meister (1999) de que a UC é um amplo guarda-chuva de crescimento corporativo. Barley (1998) reconhece que, mesmo com a definição desse amplo guarda-chuva, Fresina (1997) teve-se a três tipos diferentes de UCs: as que reforçam e perpetuam, aquelas que gerem a mudança e aquelas que dirigem e formatam.

A UC que reforça e perpetua é aquela que está satisfeita com o estado atual da organização. Fresina (1997) cita a Disney e a Federal Express como exemplos. Em ambos os casos, o autor reconhece que nenhuma das organizações evita a mudança, apenas enfatiza que seu objetivo atual e principal é perpetuar práticas comprovadas e existentes.

O segundo tipo de UC lida com a gestão da mudança. As UCs dessa modalidade realizam a gestão e, por vezes, conduzem a mudança organizacional. Para Fresina (1997), a mudança ocorre fora da UC, e lhe é solicitado fazer a mudança acontecer. A suposição, segundo o autor, é que as UCs que gerem a mudança atingirão seus estados desejados, passando a fazer parte da categoria do primeiro tipo, reforçando e perpetuando os resultados esperados atingidos.

O tipo final compreende a UC que conduz e modela o futuro da organização; são aquelas que têm o poder de conduzir e modelar e são as mais influentes nos quadros das empresas. É a verdadeira integração dos componentes de formação e desenvolvimento para a eficácia organizacional.

Os objetivos e os protótipos fornecem uma imagem global da UC e de sua relação com a organização geral. No entanto, trata-se de um elemento central no desempenho do negócio, na medida em que a necessidade de capitalizar o capital intelectual torna-se central para a sobrevivência do negócio e da vantagem competitiva. Desmembrar a UC em componentes menores, contudo, fornece ainda maior compreensão de como o veículo atinge os objetivos de desempenho.

A partir da análise da UC, do ponto de vista histórico e conceitual, mas também do desenvolvimento do modelo, surgem várias recomendações para análise e exploração futuras. É improvável que a UC desapareça, uma vez que tem uma base firme na América Corporativa e um interesse crescente no ensino superior.

Para que o conceito possa ser útil e representativo, as seguintes recomendações são oferecidas: teste de campo, pesquisa detalhada dos três tipos diferentes de UC apresentados por Fresina (1997), avaliação, reconhecimento e parceria, considerados por Barley (1998) fatores essenciais ao reconhecimento da relação entre o ensino superior e a América Corporativa. Possivelmente, essa seria uma forma inovadora de trazer programas de educação para adultos ao local de trabalho, em busca do custo-benefício.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa buscou identificar e analisar a percepção de gestores que atuam em três UCs na cidade de São Paulo, em relação à sua formação em Controladoria, com vistas ao desenvolvimento do perfil de competências que permitam o alinhamento entre os objetivos e propostas de formação com as metas e estratégias da organização.

Assim, realizou-se uma pesquisa qualitativa de natureza descritiva, cuja intenção foi recolher informações, descrever as características de determinada população ou fenômeno e o conhecimento a cerca do problema. Esse tipo de pesquisa visa a descrever, registrar, analisar e interpretar os fatos colhidos na própria realidade (ANDRADE, M. M., 1999).

Como paradigma, a pesquisa qualitativa apresentou-se mais adequada, pois o levantamento dessa compreensão e visão não poderia deixar de ser interpretativo, uma vez que são utilizadas quando se deseja aprofundar um assunto, detectando-se tendências não mensuráveis ou não quantificáveis. Além disso, a pesquisa qualitativa, segundo Ludke e André (1986, p. 12), sempre contém “uma tentativa de capturar a perspectiva dos participantes”.

3.1 CAMPO DE ESTUDO, POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa foi realizada em três organizações de grande porte e do ramo de prestação de serviços na cidade de São Paulo. Assim, em razão da disponibilidade de agenda e do acesso aos gestores, foram escolhidas três organizações: uma do ramo de hotelaria, outra do ramo de transporte e a outra do ramo de saneamento básico. As organizações selecionadas para a pesquisa estão apresentadas pela denominação de suas UCs.

A população desta pesquisa é composta por gestores que fazem parte das organizações envolvidas no estudo. Desses, escolheu-se uma amostra de três gestores responsáveis pelas UCs, e seus nomes serão preservados.

Os três gestores selecionados pertencem ao programa de educação continuada dentro das UCs. Foram escolhidos por estarem ligados ao departamento diretamente relacionado ao tema, ao objetivo e à questão de pesquisa. Nas palavras de Godoy (1995) e Rey (1999), em uma pesquisa qualitativa, não se buscam enumerar ou medir os eventos estudados, mas sim a

legitimidade do conhecimento científico, que não se dá pela quantidade de sujeitos estudados, mas sim pela qualidade da produção de suas idéias e pensamentos.

3.2 MÉTODOS, TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados por meio de entrevista, quando buscou a revelação de opiniões, atitudes, ideias e juízos (VIEIRA, 2009, p. 10). O objetivo das entrevistas foi identificar e analisar a percepção dos gestores das UCs em relação à importância dos conteúdos de Controladoria na formação dos gestores das organizações.

Segundo Gil (1999), a técnica de entrevista envolve duas pessoas em uma situação “face a face”, em que uma delas formula questões e a outra responde. Convém lembrar que a entrevista pode contemplar o auxílio ao entrevistado com dificuldade para responder e a análise do seu comportamento não verbal.

Conforme o exposto, uma entrevista requer métodos próprios para sua realização; assim, elaborou-se um instrumento de coleta de dados, ou roteiro da entrevista.

3.2.1 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, elaborou-se um roteiro de entrevista com questões semi-estruturadas, dividido em quatro tópicos: a) A primeira parte da entrevista teve como objetivo traçar um perfil dos gestores com questões sobre a) formação acadêmica; b) experiência profissional na área da educação; c) funções que exerce na empresa, etc.

A segunda parte teve como objetivo a caracterização e o funcionamento da UCs e versou sobre as seguintes questões: a) como foram identificadas as necessidades da implantação da UCs na organização; b) onde e como são desenvolvidos estes cursos; c) missão e objetivos da universidade corporativa; d) projeto pedagógico dos cursos.

A terceira parte teve como objetivo conhecer a percepção dos gestores em relação as propostas de educação continuada que considerem conteúdos de Controladoria, com vistas ao desenvolvimento do perfil de competências de seus gerentes, que permitam o alinhamento entre os objetivos e as propostas de formação com as metas e estratégias da organização.

Versou sobre as seguintes questões: a) alinhamento entre competências individuais, grupais e organizacionais; b) formação dos gestores na área da controladoria; c) oferta e demanda de conteúdos na área da controladoria; d) contribuição dos conteúdos de controladoria para o alinhamento das competências dos gestores com a estratégia organizacional na busca de melhores resultados; e) integração entre a gestão da UCs e a da organização.

O primeiro contato do pesquisador com as organizações ocorreu em outubro de 2009, por meio do departamento de RH, para identificar o responsável pela UC, com o objetivo de convidá-lo a participar da pesquisa. Somente no mês de julho de 2010, entre os dias 13 a 28, é que foram aplicadas as entrevistas.

Após a identificação do responsável, o segundo contato foi por telefone, em que lhe foi explicado o objetivo do contato, ressaltando a necessidade e relevância de sua colaboração, e esse se mostrou receptivo e interessado em contribuir com a pesquisa. O telefonema foi encerrado com a data e o horário da entrevista agendada.

Para a realização da entrevista, foram explicados os objetivos da pesquisa e, posteriormente, obteve-se o consentimento quanto à participação no Protocolo de Pesquisa. A entrevista teve duração de aproximadamente 40 minutos, foi gravada e transcrita com a autorização do colaborador. Ocorreu no próprio local e horário de trabalho dos entrevistados, a fim de que não houvesse seu deslocamento, para que não ocorressem alterações em suas rotinas.

3.3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE ANÁLISE E RESULTADO DOS DADOS

Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, que segundo Bardin (2004, p. 7), “é um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, que permite dar forma conveniente e representar de outro modo a informação por intermédio de procedimentos de transformação. (BARDIN, 2004, p. 40)”. Essa técnica se desenvolve por meio de três etapas principais: 1ª) pré-análise; 2ª) exploração do material; e, 3ª) tratamento dos resultados. Após esses procedimentos, procurou-se encontrar categorias de análise e apresentar os resultados.

Assim, pretendeu-se explicar logicamente a percepção dos gestores das UCs quanto à formação em controladoria com vistas ao desenvolvimento do perfil de competências dos gestores que laboram nas organizações, utilizando-se o modo da construção interativa de uma explicação com o modo de emparelhamento para análise dos dados desta pesquisa.

4 RESULTADOS

Os dados são apresentados seguindo o roteiro de entrevista, que se voltou para a percepção dos gestores em relação às propostas de educação continuada, as quais considerem conteúdos de Controladoria, com vistas ao desenvolvimento do perfil de competências de seus gerentes, permitindo o alinhamento entre os objetivos e as propostas de formação com as metas e estratégias da organização. Com esta idéia, surgiram as categorias que, a seguir, serão apresentadas e discutidas.

4.1 PERFIL DOS GESTORES COLABORADORES DA PESQUISA

De acordo com a pesquisa realizada, todos os entrevistados que concordaram em participar deste trabalho tem curso de nível superior: o primeiro com licenciatura em História, o segundo em Pedagogia e o terceiro com formação em Tecnologia e Processamento de Dados. Somente um dos entrevistados possui Pós-graduação e MBA. Todos os participantes antes de assumirem o cargo de gestor nas UCs, confirmaram ter experiência como docente, ministrando aulas em escola do Estado, e até mesmo como tutor de curso a distância. Estes dados evidenciam que os colaboradores têm a percepção que a prática na área da educação tem um papel importante na condução desta gestão.

4.2 PROPOSTAS DE EDUCAÇÃO CONTINUADA NAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Segundo os entrevistados, as iniciativas das organizações em constituir uma UC ocorreram na década de 1990 e, em dois casos, partiu da própria cúpula de gestores, ao passo que, em outro caso, partiu da corporação. (SEGUNDO A ENTREVITADA DA EMPRESA DE TRANSPORTES)

“Desde 1992, são 13 UCs no mundo. E a UC situada em São Paulo – Brasil, é responsável por toda a América Latina e América do Sul, até a Guatemala” (RESPONDE O ENTREVISTADO DA EMPRESA DO SEGMENTO DE HOTELARIA).

“Surgiu como uma luz em uma época difícil, quando não se falava em novas obras, e todos apostaram na idéia” (DADOS DA ENTREVISTA).

Foi por volta de 1999... houve um entendimento de que as políticas de RH deveriam ter uma mudança em função do mercado global. Do ponto de vista do desenvolvimento das pessoas, nós deveríamos saltar da condição de treinamento tradicional para uma posição da educação corporativa (RESPONDE O GESTOR DA CIA DE SANEAMENTO BÁSICO).

Vale ressaltar que a década de 1990 foi marcada por diversas crises cambiais, como a do Sistema Monetário Europeu, em 1992, a do México, em 1994, a asiática, em 1997, a russa, em 1998, a brasileira e a Argentina, em 1999 (PEREIRA; SEABRA, 2004).

4.3 MISSÃO, OBJETIVOS DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Com uma estrutura muito diferente da área de T&D, os entrevistados classificam a UC com meio de capacitação dos funcionários para o desempenho de suas funções, com uma missão de sistematizar e difundir os valores e a cultura da organização, apoiando o desenvolvimento das competências,

Temos uma missão, que é criar treinamentos que, na sua grande maioria, são comportamentais... com público desde a camareira ao diretor operacional. E o nosso objetivo é promover a integração, comunicação e principalmente desenvolvimento intelectual e profissional dos nossos colaboradores, preparando nossos profissionais para o mercado, sempre aberto para sugestões, novas ideias que atendam nossa demanda operacional (RELATA O GESTOR DA EMPRESA DE HOTELARIA).

A entrevistada da empresa prestadora de serviços na área de transporte urbano diz que a missão e o objetivo da UC de sua empresa são:

“Nossa missão é o desenvolvimento profissional no âmbito empresarial para o desenvolvimento do setor, e os objetivos da UC é a busca pelo melhor atendimento”.

Assim, depreende-se que a missão e os objetivos da UC da Cia de Saneamento Básico são :

“Prover a educação continua da cadeia de valor, visando a desenvolver as competências consideradas essenciais. O nosso objetivo é mostrar, de forma didática, a importância real do trabalho desenvolvido pela empresa”.

As missões e os objetivos das UCs em questão, de acordo com os entrevistados, vão ao encontro do que está no referencial teórico desta dissertação.

Assim, sua missão é formar e desenvolver talentos humanos na gerência dos negócios, provendo a gestão do conhecimento organizacional. Seu objetivo é o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais e técnicas e gerenciais, consideradas essenciais para a viabilização das estratégias organizacionais (EBOLI, 2004).

4.4 QUEM ELABORA O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DO CURSO DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

Os entrevistados também declararam que os projetos pedagógicos são realizados na própria UC, com sua participação e dos gestores da cúpula. Porém, um deles afirmou:

“Quando os cursos são oferecidos pelas IES, a própria instituição elabora o planejamento e as ementas dos cursos”(DADOS DA ENTEVISTA).

Ainda, declaram ter parcerias com IES, porque se entende que o *know-how* está no mercado.

A resposta do entrevistado corrobora o que diz Eboli (1999): o conceito da UC está mudando a relação entre empresa e escola, e acredita-se que o processo de parceria será cada vez mais requisitado entre ambas.

Ressalta-se ainda que as UCs estão para o conceito de competência assim como os tradicionais centros de T&D estiveram para o conceito de cargo (EBOLI, 1999).

4.5 CURSOS OFERTADOS PELAS UCS

Conforme os entrevistados, as organizações vivem em um mercado cada vez mais receptivo ao treinamento e à formação de seus colaboradores e gestores. Dessa forma, é necessário esse tipo de educação oferecida pelas UCS, focada em desenvolver competências, principalmente quando se diz respeito à lacuna deixada pelos cursos superiores (MEISTER, 1999). Ao ser indagado sobre quais cursos oferecidos, o gestor da empresa do ramo de hotelaria relatou que:

Temos vários cursos, o principal deles é quando o funcionário entra na empresa, que é um curso focado para que ele conheça a empresa, os valores, a estratégia. É um treinamento lúdico de 8 horas, que consiste em um grande jogo, um grande game, com aproximadamente de 20 a 100 pessoas em sala, em forma de grupos.

“A idéia é dar um banho de nossos Valores, preparando para a hotelaria, visto que grande parte dos nossos profissionais não vem da hotelaria, e sim de mercados paralelos”.

“Temos também outro curso, onde nós ensinamos os futuros gestores a dar um treinamento, se comportar no treinamento, manter um comando na sua chefia, com sua operação, se comportar em várias situações”.

“Temos um outro curso, chamado “Naturalmente Diferente”; nós discutimos vários assuntos, que são geralmente polêmicos, e que na hotelaria buscamos compreendê-los, para que possamos atender nosso cliente da melhor forma possível”.

Ainda relata que possui vários tipos de treinamento, inclusive os de prateleira, que sempre são reformulados para uma linguagem mais andragógica, segundo as necessidades da época. O mesmo entrevistado ressalta que, no ano anterior, por exemplo, houve um treinamento de “Gestão eficaz em tempos desafiadores”, em que o foco foi a crise vivida naquela época.

De acordo com o gestor, os treinamentos demandados são de 5 a 10 por ano, mas os de prateleira ultrapassam mais de 10, não só em português, mas também em espanhol.

“Entramos com a parte andragógica, a arte e a ciência de orientar adultos a aprender, e os nossos parceiros, entram com seus conhecimentos, os quais estão disponibilizados no mercado”.

Essa visão pedagógica é muito relevante, pois, segundo Linderman (1926), ao pesquisar as melhores formas de ensinar adultos para a *American Association for Adult Education*, notou algumas diferenças nos métodos utilizados, e escreveu que:

Nosso sistema acadêmico se desenvolveu numa ordem inversa: assuntos e professores são os pontos de partida, e os alunos são secundários. ... O aluno é solicitado a se ajustar a um currículo pré-estabelecido. ... Grande parte do aprendizado consiste na transferência passiva para o estudante da experiência e conhecimento de outrem. (LINDERMAN, 1926, p. 36).

Com relação aos cursos ofertados pela empresa no seguimento de transporte, esses estão voltados para o desenvolvimento tecnológico e gerencial:

“Nossos cursos são voltados ao desenvolvimento tecnológico e gerencial, porque acreditamos ser muito importante”.

Temos também cursos voltados para a gestão de pessoas, que são voltados para o trabalho social. E quanto aos trabalhos na linha de desenvolvimento gerencial e desenvolvimento empresarial, nós trabalhamos a Cia, ou seja, o colaborador. E quando trabalhamos na linha tecnológica, visamos mais o veículo, e também a nossa co-irmã em transporte. Pensamos mais no transporte. O negócio da Cia é a mobilidade urbana. E o objetivo é a qualidade do atendimento, que a própria população reconhece.

“A cada gerência trabalhamos um curso, como por exemplo, o de Educação Ambiental, que estamos na fase final”.

“Estamos também contratando uma assessoria da FIA em gerenciamento de projetos, ou seja, uma pesquisa de maturidade. Estou iniciando um novo projeto chamado Educmaiação, educação e ação”.

Quanto aos cursos da Cia de Saneamento Básico, o gestor responde que sua UC tem em média 100 cursos, com quatro núcleos de desenvolvimentos:

“Desenvolvimento de competência, Natureza de técnico operacional, MBA para sucessão de cargos – Núcleos de competência, sistema organizacional da empresa, TI, RH, Cultura, estratégia organizacional, gestão do conhecimento e sócio ambiental”.

Pode-se perceber que, todas as respostas dos entrevistados corroboram as palavras de Terra e Bomfim (2005), quando afirmam que a EC garante ganhos para toda a sociedade, e tem, indubitavelmente, um efeito multiplicador.

4.6 IDENTIFICAÇÃO DA NECESSIDADE DE SE OFERTAR OS CURSOS

Quando ao desenvolvimento de competências, todos os entrevistados são unânimes ao dizer que várias mídias são acessadas pelos colaboradores e gestores, desde uma simples leitura de um livro, a altos recursos aplicados em tecnologia (DADOS DA ENTEVISTA), o que garante o envolvimento principalmente em relação à educação continuada por meio da EC.

Com relação à identificação da necessidade de se ofertar os cursos, dois dos entrevistados disseram que existem várias maneiras de identificação: por meio dos próprios gestores, ou pela análise de mercado. Outro afirma que é pelo próprio planejamento estratégico, em que são apresentados os objetivos pelo BSC *Balanced Scorecard* e pelas próprias metas do sistema operacional da empresa (DADOS DA ENTREVISTA).

Na visão de Meister (1999), novas competências são exigidas pelos empregadores nos ambientes de negócios e identificadas pelas empresas.

4.7 A PERCEPÇÃO DOS GESTORES EM RELAÇÃO ÀS PROPOSTAS DE EDUCAÇÃO CONTINUADA E À OFERTA DE CONTEÚDOS CONTROLADORIA.

Este tópico envolve um conjunto de perguntas, cujo objetivo é investigar as propostas de Educação Continuada das UCs e a oferta de conteúdos de controladoria. Quanto à oferta de conteúdos de controladoria, o gestor da empresa do segmento de hotelaria declara que:

Como eu disse no início da nossa conversa, nós temos parcerias com algumas instituições. Estamos desenvolvendo um treinamento focado para gestores na área da matemática financeira, da contabilidade, inclusive regra de três. Coisa simples, mas se eles não souberem, eles não terão condições de apresentar um orçamento para um investidor, por exemplo, ou para um diretor de operações. É um trabalho que já está em andamento, acredito que estas turmas estejam aí iniciando.

Referente aos conteúdos de controladoria ofertados, o gestor enfatiza que:

Gestão de custos em tempos desafiadores, que foi um treinamento bem direcionado para esta área, principalmente porque nós falávamos de custo. Numa época de crise, você precisa economizar na água, na luz, em materiais, na perda de alguma coisa,

(em) tudo se refletia a questão de custo. E, aí nós tínhamos um consultor, que inclusive foi um dos nossos colaboradores, que, durante este período, nos deu um apoio em sala. Como já disse anteriormente, nós entramos com a parte andragógica, e ele entrava com a parte contábil, matemática financeira, ou seja, noção de custos, análise de planilha, orçamento.

Quanto à demanda pelos cursos, o gestor relata que:

“Partiu pelo próprio diretor do RH, que junto com o diretor da UC e os RHs dos países hispânico, perceberam que, na operação, faltava ter estas competências”.

Para o gestor, a oferta de conteúdos contábeis, principalmente de controladoria, está centrada na visão estratégica da organização, enfatizando que:

“Os resultados são acompanhados de perto pelos investidores, e a capacitação profissional é um fator fundamental numa economia de conhecimento e, principalmente, na revolução gerencial em que vivemos”.

Em relação aos relatos da gestora da Cia de transportes, às propostas de EC e à oferta de conteúdos de controladoria, afirma que:

“Nossa demanda é razoável. Temos mais ou menos 8.500 colaboradores”.

Quanto às propostas de EC e oferta de conteúdos de controladoria, assevera que:

Temos cursos como, por exemplo, os de capacitação de recursos, são voltados para especialistas, como orçamentos, contabilidade de custos. São cursos que vão agregar devido a carência dos nossos gestores. Ele tem que ser capacitado nos números até mesmo para analisar o custo do seu projeto, até porque seu projeto não foi aprovado.

Quanto à demanda pelos cursos voltados para a área de controladoria, declara que:

“Pelos gestores não, mas sabemos que é necessário”. Ademais:

Estamos implantando um MBA, que é gerenciamento de projetos. Encaixarei o conteúdo de contabilidade, gestão financeira e gestão de risco. Estou pesquisando no mercado um novo curso para integrar o PEG (Programa de Excelência Gerencial), criado para dar apoio ao planejamento estratégico que vai ter conteúdos de projetos, marketing, finanças e gestão de pessoas.

Conforme exposto abaixo, endente-se que a razão pela qual acredita na capacitação dos gestores na área contábil, e principalmente no que se refere a controladoria, é:

“Devido ao fato de que a Cia tem, no seu quadro de colaboradores, profissionais de diversas áreas do conhecimento com pouca ou nenhuma habilidade com os números. Isso dificulta a leitura de um relatório financeiro”.

De acordo com o gestor entrevistado da Cia de Saneamento Básico, a demanda pelos cursos ofertados pode partir do gerente, que identifica quais competências seu colaborador precisa ter. Porém, enfatiza que há uma série de veiculações dentro da UC; portanto, a demanda pode ser grande, segundo o curso ofertado:

Os cursos são veiculados através de uma intranet, onde são divulgados todos os cursos e o plano de capacitação. O próprio empregado consegue identificar o público alvo e os objetivos dos cursos, e de que maneira ele poderá usufruir disso. Além disto, temos também um orientador virtual, que pode partir do seu gerente, que verifica quais competências ele necessita do seu empregado. Ou o próprio empregado pode acessar o orientador virtual e verificar o curso que deseja realizar.

Entretanto, para o gestor da UC Cia de Saneamento Básico, as razões que o levam a acreditar na importância da capacitação profissional no alinhamento da estratégia com as competências dos gestores são claras, uma vez que:

A Cia tem cotações em bolsa inclusive em bolsa no exterior. Para que nossos gestores possam acompanhar os resultados demonstrados no Balanço Patrimonial, que ao passo são acompanhados pelos investidores que cada vez mais cobram melhores e maiores resultados, a capacitação profissional em controladoria é um fator importante para o alinhamento estratégico com as competências dos gestores.

Quanto à demanda pelos cursos na área contábil e, especificamente, de controladoria, segundo os entrevistados, partiu da própria cúpula de gestores, que percebem no cotidiano de um mercado competitivo a lacuna existente nos cursos superiores, até mesmo porque a controladoria é uma área nova no Brasil. Essa fala corrobora as dificuldades apontadas por Borinelli (2006) quanto ao entendimento do que vem a ser Controladoria. O mesmo autor apontou que ainda não há, no Brasil, um consenso sobre o tema.

Quando perguntado aos entrevistados qual era a sua percepção de se ofertar cursos ou até mesmo conteúdos de controladoria, o gestor da UC, cuja empresa é do segmento de hotelaria, disse que:

“Existe uma necessidade urgente de se ofertar cursos ou até mesmo conteúdos voltados nesta área”.

De acordo com o entrevistado, o motivo se dá em razão da contratação, cada vez mais expressiva, de gestores novos, com formação principalmente em gestão de pessoas, em virtude das demandas e dos interesses da própria empresa. Relata ainda que:

“A organização estava negligenciando a questão dos números, as planilhas de orçamento e até mesmo as de cálculos”.

De acordo com a gestora da UC da Cia de Transportes:

“Não existe nenhuma dúvida da real necessidade de um bom embasamento de contabilidade de custos e até mesmo de matemática financeira, como competência dos gestores”.

Enfatiza ainda que, dentro da organização, há gestores de diversas formações, como psicólogos e até mesmo sociólogos, que, às vezes, não têm habilidade com os números.

Enquanto isso, o gestor da Cia de Saneamento Básico relata que:

Estes cursos contribuem para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e atende às necessidades da empresa, até mesmo pelo fato de o mercado estar cada vez mais dinâmico e competitivo, reconhecendo que precisa estar preparada para que todos os envolvidos possam cumprir tais exigências.

Assim, pode-se observar o desconhecimento, por parte dos gestores das UCs, sobre conteúdos da área contábil e principalmente de controladoria, pois esses confundem conteúdos de matemática e matemática financeira com disciplinas de contabilidade.

4.8 CONTRIBUIÇÕES DOS CONTEÚDOS DE CONTROLADORIA PARA O ALINHAMENTO DAS COMPETÊNCIAS DOS GESTORES COM A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL NA BUSCA DE MELHORES RESULTADOS

No contexto, os gestores das organizações demandam não somente competências e habilidades empreendedoras, mas também conhecimentos sobre Contabilidade e, em especial, os de Controladoria, para que possam enfrentar os desafios do empreendedorismo corporativo da gestão dos negócios organizacional. Esses conhecimentos servem como apoio à tomada de decisão.

Porém, quando indagados sobre as contribuições de conteúdos de controladoria para o alinhamento das competências dos gestores com a estratégia organizacional na busca de melhores resultados, responderam que:

Sem dúvida nenhuma. A questão da análise estratégica, ela é o nosso carro chefe. Para você crescer de forma sustentável, sem uma visão estratégica, não há crescimento. A empresa cada vez mais tem seus contratos com franqueados e os investidores, eles querem resultados, e ainda quer que você justifique tudo, principalmente os custos (RELATA A GESTOR DA EMPRESA DE HOTELARIA).

Ademais, a gestora da Cia de Transportes enfatiza que:

Claro. Hoje temos uma gerência de novos negócios, de onde mais de 20% dos nossos recursos. O resultado deste trabalho reflete hoje em mais de 20% da receita da Cia, que são as divulgações das empresas nos nossos veículos. Hoje a receita não vem só do transporte.

A resposta da gestora corrobora as palavras de Nakagawa (2002): a controladoria contribui para o contínuo aperfeiçoamento dos processos internos de negócios, buscando a otimização e a maximização do lucro, vista como um sistema amplo e integrado de informação.

“Contribui até pela competência dos resultados para o próprio gerente que tem conhecimento para mensurar e analisar se os resultados estão compactando com os interesses da organização” (SALIENTA O GESTOR DA CIA DE SANEAMENTO BÁSICO).

Nesse contexto, Peleias (2002) afirma que: “É uma área da organização com autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades com o objetivo de dar suporte adequado ao processo de gestão”.

4.9 SUGESTÕES DE CONTEÚDOS DE CONTROLADORIA PARA O ALINHAMENTO ENTRE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS, GRUPAIS E ORGANIZACIONAIS

Neste tópico, buscou-se investigar a percepção dos gestores quanto à importância do alinhamento entre competências gestoras individuais, grupais e organizacionais. Todos os gestores entrevistados asseveram que o conhecimento de conteúdos contábeis, principalmente os de controladoria, para o alinhamento entre as competências individuais,

grupais e organizacionais, são fundamentais, porque as organizações têm um viés de trabalhos estratégico. Entretanto, os dados obtidos nas entrevistas com os gestores não revelaram o que os mesmos conhecessem esses conteúdos, segundo dados apontados anteriormente.

De acordo com a tabela da matriz de competências da Pesquisa Nacional sobre o Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador (ANDRADE, R. O. B. et al., 2004), seguem como sugestão aos gestores das UCs os seguintes conteúdos de controladoria, que poderão vir a contribuir na formação das competências dos gestores:

- Estruturação das Demonstrações Contábeis
- Demonstrações do Fluxo de Caixa e Valor Adicionado
- Demonstrações do Fluxo de Caixa e Valor Adicionado
- Visão sistêmica da empresa
- Controladoria como unidade administrativa
- Contabilidade Tributaria
- Planejamento Contábil Tributário
- Análise para Gestão Financeira.

Na busca do desenvolvimento de pessoas - objetivando a desenvolver as competências e o aprendizado de controladoria, com foco nos gestores das organizações, visando aos resultados esperados pelos investidores, e conseqüentemente à perpetuidade da organização - os conteúdos acima poderão contribuir na formação dos gestores, para que desenvolvam as competências apontadas como sugestões na matriz de competências dos administradores, elaborada pelo CFA (ANDRADE, R. O. B. et al., 2004).

Ademais, espera-se que essa sugestão possa auxiliar os dirigentes das UCs que enfrentam os desafios na elaboração dos projetos pedagógicos dos cursos oferecidos, principalmente os de controladoria na formação dos gestores, atendendo às metas e estratégias da organização.

5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como objetivo conhecer a percepção dos gestores em relação às propostas de educação continuada que considerem conteúdos de Controladoria, com vistas ao desenvolvimento do perfil de competências de seus gerentes, que permitam o alinhamento entre os objetivos e as propostas de formação com as metas e estratégias da organização.

Constatou-se que as UCs possuem política de formação continuada de seus gestores, e que há um consenso quanto à sua importância na formação continuada dos colaboradores e gestores das organizações, e sobre o papel da controladoria no desenvolvimento do perfil de competências, que permitam alinhar os objetivos e a política de formação que vão ao encontro da estratégia organizacional.

Quanto ao levantamento de trabalhos realizados sobre o assunto, percebeu-se, até o momento da realização deste estudo, a ausência de trabalhos nacionais ou internacionais que versem sobre a percepção de gestores que atuam em UCs, sobre o papel da Controladoria no desenvolvimento do perfil de competências, que permitam o alinhamento entre os objetivos e a política de formação com as metas e estratégias da organização. Preocupou-se, sob o ângulo das categorias elaboradas a partir da análise, preservar a fala do entrevistado, evitando subjetivas inferências e contextualização.

Conclui-se que os resultados específicos foram alcançados, e que o objetivo geral, “identificar e analisar qual a contribuição das UCs na oferta de conteúdos contábeis e/ou de controladoria no alinhamento estratégico organizacional com as competências dos gestores”, ainda está em desenvolvimento e não é de domínio dos gestores entrevistados, pois a demanda, em algumas delas, ainda não é constante. Apesar dos esforços envidados, não foi possível o contato com os alunos e os funcionários das UCs, conforme previsto anteriormente.

Porém, por ser um tema pouco explorado, não exige a percepção dos entrevistados de que o conhecimento dos gestores na área contábil e de controladoria, como um item a mais em suas competências, vai ao encontro do alinhamento da estratégia organizacional.

A continuidade desta pesquisa pode abordar aspectos importantes e fazer outros percursos investigativos, como:

- a) pesquisa com outras organizações que possuem UCs, aumentando a amostra;
- b) contraposição entre o que é falado e o que se vivencia nas UCs;

c) contraposição entre a UC e o T&D.

A UC é um instrumento que qualifica pessoas para atuarem com excelência em seus ambientes profissionais. Sua existência e funcionamento é um fator de motivação nas empresas que a subsidiam, o que pode garantir a qualidade dos serviços.

Um objetivo relevante para o desenvolvimento de uma UC é a intenção de a empresa segmentar ou direcionar a área de formação de seu pessoal, seja na graduação, na pós-graduação ou mesmo em cursos de extensão, ou por meio de um pequeno curso de treinamento interno, qualificando seus funcionários para atuarem em sua área, melhorando os serviços oferecidos e alcançando os resultados esperados.

Outro objetivo de uma UC é o desenvolvimento das competências individuais, que formarão as competências empresariais, tendo como apoio principal o planejamento estratégico. Por estar ligada e envolvida com a empresa, a UC tem como objetivos e meta a capacitação de seus funcionários e o progresso da empresa, para que consiga de fato alcançar os lucros esperados e atender a um mercado cada vez mais exigente, com qualidade e eficiência.

Como se pode observar, os resultados obtidos neste estudo trouxeram elementos ainda pouco trabalhados pelas pesquisas, mas de suma importância. Ademais, apontaram para a pertinência de uma maior discussão do tema, e mesmo para nortear gestores das UCs na elaboração de um curso específico de conteúdos contábeis, em especial de controladoria, para contribuir na formação das competências dos gestores e colaboradores ligados diretamente ao planejamento estratégico, apontando como sugestão uma matriz de competência dos gestores em controladoria.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ALMEIDA, L. B.; PARISI, C.; PEREIRA, C. A. Controladoria: In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 343-355.
- ALPERSTEDT, C. Aprendizagem corporativa: estratégias de promoção da gestão do conhecimento. **Revista @prender virtual**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 44 - 55, jan. 2003.
- ALVES, R. P. **Gestão do Conhecimento - Reflexos da Universidade corporativa na gestão do conhecimento em empresas do setor financeiro**. 2008. 97f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) – Universidade Católica de Santos – UNISANTOS, Santos, 2008.
- ANDRADE, M. M. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ANDRADE, R. O. B. et al. **Pesquisa nacional sobre o perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador**. Brasília: Conselho Federal de Administração - CFA, 2004.
- ANDRESEN, M.; LICHTENBERGER, B. The corporate university landscape in Germany. **Journal of Workplace Learning**, Bradford, v. 19, n. 2, p. 109-23, 2007.
- ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. et al. **The strategy process: concepts and contexts**. New Jersey: Prentice Hall, 1980. p. 44-52.
- ANTUNES, M. T. P. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____; MARTINS, E. Capital intelectual: verdades e mitos. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 13, n. 29, p. 41-54, maio/ago. 2002.
- ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARLEY; K. L. **Adult learning in the workplace: a conceptualization and model of the Corporate University**. 1998. Thesis (Master Thesis of Science)-Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia, 1998.
- BAYMA, F. Educação à distância e educação corporativa. In _____ (Org.). **Educação corporativa: desenvolvimento e gerenciando competência**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. p. 22-29.
- BERNARDO, V. **Educação à distância: fundamentos e guia metodológico**. São Paulo: UNIFESP, 2002. Disponível em: <<http://www.virtual.epm.br/home/resenha.htm>>. Acesso em: 03 set. 2009.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria**: sistematização à luz da teoria e da prática. 2006. 341 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis)-Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BRASIL. **Decreto nº. 2.494**, de 10 de fevereiro de 1998a. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2494.htm>. Acesso em 03 set. 2009.

_____. **Decreto nº. 2.561**, de 27 de abril de 1998b. Altera a redação dos arts. 11 e 12 do Decreto nº 2.494, de 10 de fevereiro de 1998, que regulamenta o disposto no art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2561.htm>. Acesso em 03 set. 2009.

_____. **Lei Nº9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em 03 set. 2009.

_____. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Educação corporativa**. [2009]. Disponível em: <<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/educacao>>. Acesso em: 20 abr. 2009.

CABRELLI, F. L.; FERREIRA, A. Contabilidade gerencial como ferramenta no processo de tomada de decisão. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis**, Garça, SP, v. 5, n. 9, maio 2007. Disponível em: <<http://www.revista.inf.br/contabeis09/pages/artigos/cc-edic09-anoV-art02.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2009.

CASTRO, C. M.; GUARANY, L. O. **O ensino por correspondência**: uma estratégia do desenvolvimento educacional no Brasil. Brasília: IPEA, 1979.

DELORS, J. et al. **Educação**: um tesouro a descobrir. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, P. O futuro já chegou. **Exame**, São Paulo, v. 34, n. 6, p. 113-126, mar. 2000.

_____. **Sociedade pós capitalista**. São Paulo: Pioneira 1999.

_____. The theory of business. **Harvard Business Review**, Boston, v. 72, n. 5, p. 95-104, Sept./Oct. 1994.

EBOLI, M. O desenvolvimento das pessoas e educação corporativa. In: AS PESSOAS na organização. 12. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 185-216.

_____. **Desenvolvimento e alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais**: o surgimento das universidades corporativas. São Paulo: Shmukler, 1999a.

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

_____. Gestão do conhecimento como vantagem competitiva. In: _____ (Org.). **Universidades corporativas: educação para as empresas do século XXI.** São Paulo: Shmukler, 1999b. p. 106-121.

EDUCAÇÃO contínua ou morte. 10 set. 2007. Disponível em: <http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_1er.php?canal=6&canallocal=27&canalsub2=86&id=846>. Acesso em: 13 set. 2010.

EDUCOR. **Educação corporativa.** c2005. Disponível em: <http://www.educor.com.br/apresentacao_educor.htm>. Acesso em: 27 jun. 2010.

EDVINSSON, L.; MALONE M. S. **Capital intelectual.** São Paulo: Makron, 1998.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração,** São Paulo, v.34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FRANÇA, L. Universidades corporativas crescem 2.400% em dez anos. **Veja,** São Paulo, 15 maio 2009. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/brasil/universidades-corporativas-crescem-brasil-468630.shtml>>. Acesso em: 03 set. 2009.

FRANCO, H. **Contabilidade geral.** 23. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, K. S. Um panorama geral sobre a história do ensino a distância. In: ARAUJO, B.; FREITAS, K. S. (Org.). **Educação à distância no contexto brasileiro: algumas experiências da UFBA.** Salvador: ISP/UFBA, 2005. v. 1, p. 57-68.

FRESINA A. J. The three prototypes of corporate universities. **Corporate University Review,** Marietta, Jan./Feb. 1997. Disponível em: <http://www.ekw-hrd.com/pdf/3_Prototypes.pdf>. Acesso em: 03 set. 2009.

GALVÃO; A. P. **Percepção de gerentes das transferências de aprendizagens dos funcionários obtidas por meio da educação corporativa em situação de trabalho.** 2009, 137 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Santa Catarina - Florianópolis, 2009.

GERMANO, S. Do trabalho para a escola. **Administrador profissional,** São Paulo, v. 33, n.º289, p. 10-13. jul. 2010. Disponível em: <<http://www.crasp.com.br/rap/289/289.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, abr. 1995.

GOMES, D. M. **Competência e habilidades do diretor.** Campo Grande: UCDB, 2003.

- GOMES, M. T. Um jeito próprio de ensinar. **Exame**, São Paulo, v. 35, n. 2, jan. 2001. Disponível em: <<http://www.sit.com.br/SeparataENS0012.htm>>. Acesso em: 10 nov. 2009.
- HAMBURGER University: ensuring the future. **Nation's Restaurant News**, New York, p. 104-107, 2005.
- HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HOURNEAUX, F. J.; EBOLI, M. P.; MARTINS, E. C. Educação corporativa e o papel do Chief Learning Officer. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, São Paulo, v. 10, n. 27, p. 105-117, abr./jun. 2008.
- IUDÍCIBUS, S. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 1983.
- JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. **Relevance lost: the rise and fall of management accounting**. Boston:Harvard Business School Press, 1987.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KLEIN, R. **A responsabilidade da universidade corporativa**. 2007. Disponível em: <<http://www.baguete.com.br/artigosDetalhes.imprime.php?id=331>>. Acesso em: 22 dez. 2009.
- KRAEMER, M. E. P. Universidade corporativa como alavanca da vantagem competitiva. **GestioPolis.com**, Bogotá, mar. 2005. Disponível em: <<http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/unicomoval.htm#mas-autor>>. Acesso em: 13 set. 2010.
- LEITÃO, D. M. **Administração estratégica: abordagem conceitual e atitudinal**. Rio de Janeiro: SENAI/DN, Petrobrás, 1995.
- LIBONATI, E. M.; MIRANDA, L. C. Planejamento empresarial. In: SCHMIDT, P. (Org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 53-78.
- LINDERMAN, E. C. **The meaning of adult education**. New York: New Republic, 1926.
- LUDWIG, W. **Waldez Ludwig: entrevista**. [2008]. Entrevistadora: Leda Nagle. Rio de Janeiro: TV Brasil, 2008. Entrevista concedida ao programa Sem Censura. Disponível em: <http://www.ludwig.com.br/tira_gosto.php>. Acesso em: 22 out. 2009.
- LUDKE, M.; ANDRE, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU. 1986.
- MACHADO, A. J. P. **Universidades corporativas: oportunidades ou ameaça ao ensino superior tradicional**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração Educacional)– Universidade Católica de Brasília, DF, 2007.
- MARION, J. C. **Contabilidade empresarial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

_____. The quest for lifetime employability. **The journal of Business Strategy**, Boston, v. 19, n. 3, p. 25-28, May/June 1998.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAW, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MOORE, T. E. The corporate university: transforming management education. **Accounting horizons**, Sarasota, v. 11, n. 1, p. 77-85, Mar. 1997.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

NAISBITT, J. **High tech-high touch: a tecnologia e a nossa busca por significado**. São Paulo: Makron Books, 2000.

NAKAGAWA, M. et al. Logística integrada à controladoria: In: controladoria: agregando valor para a empresa, organizado por Paulo Schimidt. Porto Alegre: Bookman, 2002.

NIXON, J. C.; HELMS, M. M. Corporate universities versus higher-education institutions. **Industrial and Commercial Training**, Guilsborough, v. 134, n. 4, p.144-50, 2002.

OLIVEIRA, A. B. S. Planejamento, planejamento de lucro. In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 155-177.

OLIVEIRA, D. I. R. S. **O papel da universidade corporativa no setor público brasileiro: um estudo de caso nos correios**. 2007. 93 f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade de Brasília, DF, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, C. L. **Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise**. São Paulo: Atlas, 2002.

PAIVA, S. B. O processo decisório e a informação contábil: entre objetividades e subjetividades e subjetividades. **Revista brasileira de contabilidade**. Brasília, v. 29, n. 123, p. 76-82, maio/jun.2000.

PELEIAS, I. R. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva 2002.

_____. et al. **Didática do ensino da contabilidade: aplicável a outros cursos superiores**. São Paulo: Saraiva, 2006.

PEREIRA, A. P. M.; SEABRA, F. Crises cambiais e bancárias na década de 1990: uma análise de painel aplicado a mercados emergentes. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 32., 2004, João Pessoa. **Anais eletrônicos...** Niterói, RJ: ANPEC, 2004.

Disponível em: <<http://www.anpec.org.br/encontro2004/artigos/A04A033.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2010.

PICCHIAI, D. Estratégias e competências: estudo de caso de uma operadora de plano de assistência à saúde de pequeno porte. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 2, n. 1, p. 72-90, 2008. Disponível em: <<http://www.faccamp.br/ojs/index.php/mesfaccamp/index>>. Acesso em: 24 maio 2010.

PINCHOT, G. **Intrapreneuring**. São Paulo: Habra, 1989.

REY, F. L. G. **La investigación cualitativa em psicologia: rumbos y desafios**. São Paulo: Educ, 1999.

ROMANO, L. A. Quantify the value of training. **Leadership Excellence**, Provo, v. 22, n. 1, p. 20, Jan. 2005.

SANTOS, E. A. **Educação corporativa Natura: uma experiência de formação de pessoas**. 2007. 158 f. Dissertação (Mestrado em Educação)-Universidade de Brasília, DF, 2007.

SOUZA, P. N. P. **Quais as diferenças mais visíveis entre universidade corporativa e universidade acadêmica, e entre a UC e os antigos depts de treinamento pessoal?** [2004]. Disponível em: <<http://www.sciesp.com.br/unicorporativa.htm>>. Acesso em: 12 set. 2009.

TEJADA, J. Acerca de las competencias profesionales I. **Herramientas**, Madri, n. 56, p. 20-30, 1999.

TERRA, A.; BOMFIM, E. A. A educação corporativa e sua contribuição para o Brasil. In: AGUIAR, A.(Coord.). **O futuro da indústria: educação corporativa: coletânea de artigos**. Brasília: MDIC/STI; IEL, 2005. 192 p. (Série Política industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior, n. 10). Disponível em: <<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1229430057.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2009.

UNIVERSIDADES corporativas lutam por certificação. **Universia Brasil**, 14 jun. 2004. Disponível em: <<http://www.universia.com.br/carreira/materia.jsp?materia=4309>>. Acesso em: 29 mar. 2010.

VELOSO, C. A. B.; QUELHAS, O. L. G. Universidade corporativa x universidade tradicional: ameaças ou nova possibilidade de capacitação profissional. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2., Resende, 2005. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos05/20_carlosveloso_seget.pdf>. Acesso em 12 jun. 2010.

VERGARA. S. C. Universidade corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, set/out 2000. Disponível em: <http://www.ebape.fgv.br/comum/arq/RAP_5_2000Vergara.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2009.

VIANA, M. A. F. Universidade corporativa: uma visão de hoje. **Revista aprender Virtual**, São Paulo, abr. 2003. Disponível em:

<http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artma05_UC_Visaodehoje.htm>. Acesso em: 18 mar. 2010.

VIEIRA, S. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.

WANDERLEY, L. E. **O que é universidade?** 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A - Carta enviada aos gestores a fim de agendar as entrevistas**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
Mestrado em Ciências Contábeis**

Prezado(a) Sr.(a)

Gestora da Universidade Corporativa

O Sr. Derneval Freire Gondim, aluno do Programa de Mestrado em Ciências Contábeis do Centro Universitário FECAP (www.fecap.br – link mestrado), está realizando a pesquisa para sua dissertação, intitulada “A contribuição da universidade corporativa no alinhamento da estratégia da organização com as competências dos gestores”. Neste momento, ele está desenvolvendo o trabalho de campo. É a fase da pesquisa em que o mestrando obtém dados da realidade das organizações para posterior tabulação e análise, essencial para o sucesso da pesquisa.

Em função do exposto, pedimos sua colaboração, para que receba o Sr. Derneval e lhe conceda uma entrevista, conforme contato telefônico pré agendado para o início de julho, a fim de coletar os dados requeridos. Será usado um roteiro para a realização da entrevista, que, em nossa avaliação, durará até uma hora, em dia e horário definidos, conforme sua agenda. Os dados serão tratados de forma agregada. Caso a Sra. entenda necessário, não é mandatório citar os nomes das empresas que colaborarem na pesquisa.

Assim que a pesquisa estiver concluída, teremos prazer em lhe remeter uma cópia do trabalho. Assim, a Sra. poderá aquilatar a importância de sua colaboração, oferecer sugestões para melhorarmos nossas atividades futuras bem como usá-lo em suas atividades na organização. Certos de podermos contar com sua valiosa colaboração, agradecemos a tenção dispensada a este nosso pedido.

Atenciosamente.

Prof. Dr. Cláudio Parisi

Coordenador do Programa de Mestrado em Ciências Contábeis do Centro Universitário FECAP

Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias

Professor Orientador

APÊNDICE B - Termo de consentimento pós-esclarecido

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
Mestrado em Ciências Contábeis

São Paulo, 31 de agosto de 2010.

Prezado gestor:

Sou aluno do curso de Mestrado em Ciências Contábeis da **Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP**, sob a orientação do professor Dr. Ivam Ricardo Peleis do Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da FECAP.

Desenvolvi minha pesquisa intitulada “A PERCEPÇÃO DE GESTORES DE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS DA CIDADE DE SÃO PAULO SOBRE A FORMAÇÃO EM CONTROLADORIA COMO COMPETÊNCIA PARA O ALINHAMENTO DO PERFIL DOS GESTORES ÀS ESTRATÉGIAS DAS ORGANIZAÇÕES

O objetivo da pesquisa foi “identificar e analisar a percepção de gestores que atuam em três Universidades Corporativas da cidade de São Paulo, sobre a formação em Controladoria com vistas ao desenvolvimento de um perfil de competências que permita o alinhamento entre os objetivos e propostas de formação com as metas e estratégias da organização”.

A entrevista realizada não **contem identificação** e possui caráter estritamente acadêmico sendo aplicada em gestor das Universidades Corporativas, portanto, você faz parte da amostra para a referida pesquisa. Assim que a pesquisa estiver concluída teremos o prazer de lhe encaminhar uma cópia do trabalho.

Gostaria de contar com vossa **colaboração e atenção**, pois será **definitiva** para a realização desta pesquisa, porém, sua **participação é voluntária**.

I – TERMO DE CONSENTIMENTO PÓS-ESCLARECIDO

Declaro que, após convenientemente esclarecido pelos pesquisadores e ter entendido o que me foi explicado, aceito participar do presente Protocolo de Pesquisa.

ASSINATURA

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista

PARTE A

1. Dados Demográficos

- 1.1 Formação acadêmica;
- 1.2. Experiência profissional na área da educação
- 1. 3. Funções que exerce na empresa

PARTE B

2. Caracterização e funcionamento da Universidade Corporativa

- 2.1 Quando a organização percebeu a necessidade de constituir a UCs?
- 4.2 Como e onde são oferecidos os cursos de educação continuada aos gestores?
- 4.3 Qual é a missão e quais são os objetivos da universidade corporativa?
- 4.4 Quem elabora o Projeto Político Pedagógico do curso de educação continuada?

PARTE C

3. A percepção dos gestores em relação a propostas de Educação Continuada e a oferta de conteúdos de Controladoria

- 3.1 Propostas de Educação Continuada das UCs e a formação dos gestores na área da controladoria;
- 3.2 Oferta e demanda de conteúdos na área da controladoria;
- 3.3 Contribuição dos conteúdos de controladoria para o alinhamento das competências dos gestores com a estratégia organizacional na busca de melhores resultados;
- 3.4 Integração entre a gestão da UCs e a da organização
- 3.5 Alinhamento entre competências individuais, grupais e organizacionais: