

Gestão do Conhecimento em Universidades Corporativas: Estudo de Caso da Universidade Corporativa da Cemig

*Knowledge Management in Corporate Universities: A Case Study of the
Corporate University of Cemig*

Carla de Faria^{1,2}, André Grutzmann¹

¹Universidade Federal de Lavras (UFLA) – Faculdade de Administração Pública. Lavras, Minas Gerais, Brasil.

²Centro Universitário de Formiga (UNIFOR-MG) – Faculdade de Ciências Contábeis. Formiga, Minas Gerais, Brasil.

Resumo

Este artigo objetiva analisar as características que definem as Universidades Corporativas, enquanto ferramenta de Gestão do Conhecimento e verificar sua aplicação por meio do enquadramento de uma instituição àquele conceito. Para isso, foi realizada uma pesquisa exploratória baseada em uma revisão de literatura e em um estudo de caso na UniverCemig, Universidade Corporativa da CEMIG, uma Sociedade de Economia Mista de Minas Gerais que atua no setor elétrico. A coleta de dados deu-se de três formas: por meio de pesquisa no site corporativo e relatório de sustentabilidade da empresa; observação direta das instalações e funcionamento do centro de aprendizagem em análise; e pela entrevista com o gerente do mesmo. O estudo ampliou a percepção acerca de uma ferramenta educacional, apontando que a UniverCemig encontra-se muito próxima do modelo teórico, necessitando para isso, obter o reconhecimento de seus créditos por instituições de ensino superior. A pesquisa também apontou os seus objetivos futuros rumo à excelência e exibiu as lacunas para novos trabalhos.

Palavras-chave: Universidade Corporativa, Gestão do Conhecimento, Sociedade de Economia Mista

Autor correspondente:

Carla de Faria

Endereço: Rua George Khouri, 225, Santo Antônio

Formiga, MG - Brasil

Telefone: +55 37 98804-8650

E-mail: carla.faria218@gmail.

Recebido em: 06/04/2016

Revisado em: 31/05/2016

Aceito em: 08/06/2016

Publicado em: 15/06/2016

Abstract

This article aims to analyze the characteristics that define the Corporate Universities as knowledge management tool and verify their application through the framework of an institution that concept. For this, an exploratory study based on a literature review and a case study in UniverCemig was held, Corporate University of CEMIG, a Joint Stock Company of Minas Gerais operating in the electricity sector. Data collection occurred in three ways: through research on the corporate website and sustainability report of the company; direct observation of facilities and operation of the center of learning in analysis; and the interview with the manager of the same. The study expanded the perception of an educational tool, pointing out that UniverCemig is very close to the theoretical model, requiring it to obtain recognition of their claims for higher education institutions. The survey also pointed out their future goals towards excellence and exhibited the gaps for new jobs.

Keywords: Corporate University, Knowledge Management, Joint Stock Company

Introdução

Em um mundo marcado pela globalização e pela competitividade, onde as mudanças sociais são mais dinâmicas e complexas, o conhecimento adquire um lugar de destaque nas organizações. Neste novo momento social, a informação torna-se um agente mediador da produção daquele e o ser humano passa a ser o ator principal no desenvolvimento das instituições, tendo em vista que o novo insumo, o conhecimento, é intangível e dependente do homem. Dentro deste contexto, a Gestão do Conhecimento torna-se uma importante estratégia para se desenvolver um diferencial competitivo que possibilite às entidades um crescimento econômico sustentável e o conseqüente alcance de seus objetivos^{1,2,3,4}.

Buscando atingir seu principal objetivo, a eficiência na prestação dos serviços públicos aos cidadãos, as organizações públicas, inclusive aquelas pertencentes à administração indireta, estão buscando investir em seu capital humano por meio da implantação de ferramentas de Gestão do Conhecimento, tendo em vista que as pessoas é um de seus pilares, juntamente com a infraestrutura e os processos^{4,5,6,7}.

A Universidade Corporativa é uma dessas ferramentas, cuja missão é oferecer aos colaboradores a competência e o conhecimento necessários ao desempenho de suas atividades para consecução dos objetivos estratégicos das instituições^{8,9}. De acordo com Meister¹⁰, a iniciativa das empresas em fornecer uma formação paralela à educação formal, por meio da criação de suas próprias escolas, aos seus empregados não é algo novo, remonta ao século XIX, mas tornou-se mais comum a partir da década de 80, principalmente nos Estados Unidos.

Para o autor, um dos principais objetivos desse instrumento é melhorar a qualidade da mão de obra por meio da aprendizagem constante. Trata-se da utilização de programas de capacitação, de forma

permanente, para o desenvolvimento contínuo, orientado aos objetivos da organização. Sua função é “centralizar o gerenciamento estratégico da educação e do treinamento”¹⁰. E, por meio de instrução presencial e à distância, as instituições agregam valor e diferencial competitivo aos seus produtos e serviços, sejam eles públicos ou privados.

O potencial desenvolvimento resultante da adoção deste mecanismo de aprendizagem torna o seu estudo relevante, tanto para as próprias entidades, quanto para a sociedade como um todo, tendo em vista que otimiza a prestação de serviços aos cidadãos, possibilita a qualificação da mão de obra e promove o progresso da nação por meio da difusão do conhecimento. Nesse sentido, este artigo justifica-se pela necessidade de se ampliar a produção científica sobre o assunto, visto que, mesmo após sua disseminação, são raras as publicações disponíveis, sendo que quase todas se baseiam no livro de Meister, publicado em 1999^{8,11,12,13,14}.

Seu objetivo consiste em analisar as características que definem as Universidades Corporativas, sua evolução dentro do contexto histórico, e enumerar os aspectos que as diferenciam dos antigos centros de treinamento que lhe deram origem. Para isso, foi realizado um estudo de caso na UniverCemig, a Universidade Corporativa da Companhia Energética de Minas Gerais – CEMIG, onde verificou-se a existência de aspectos que divergem do conceito almejado e foram identificados seus pontos fortes e oportunidades de melhoria.

Metodologia

Para realização deste trabalho, foi desenvolvida uma pesquisa de natureza exploratória, pois se espera conhecer com maior profundidade o assunto, torná-lo claro e facilitar o seu entendimento. De acordo com Gil¹⁵, este tipo de investigação envolve levantamento bibliográfico, entrevista com pessoas que tiveram

experiência prática com o problema pesquisado e análise de problemas que estimulem a compreensão.

Segundo o autor, pode ser bibliográfica ou se desenvolver por meio de estudo de caso. A pesquisa bibliográfica consiste no levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas, seja em meio físico ou eletronicamente. Já o estudo de caso baseia-se na observação de uma entidade bem definida, com o objetivo de se conhecer o assunto em profundidade¹⁵.

Dessa forma, o presente artigo englobou, além da pesquisa bibliográfica, um estudo de caso, onde a observação e coleta de dados ocorreram de três formas: por meio de consulta no site corporativo e relatório de sustentabilidade da empresa; observação direta das instalações e funcionamento do centro de aprendizagem em análise; e por entrevista com o responsável pela Gerência de Educação Corporativa e Gestão do Conhecimento - RH/EC.

A entrevista foi oral e seguiu um roteiro composto por tópicos previamente selecionados, relacionados a seguir: características da Universidade Corporativa, forma de disponibilização dos treinamentos, público alvo, treinamentos em nível estratégico, parcerias, pontos de melhoria e objetivos para o futuro.

Com as informações obtidas, compararam-se os atributos apurados àqueles apontados pelos autores Meister¹⁰ e Alperstedt¹⁶, o que permitiu averiguar se a escola realmente se enquadra no conceito da ferramenta de Gestão do Conhecimento.

Referencial teórico

Gestão do conhecimento

Segundo Straus et al.¹, o conhecimento e a informação tornaram-se fundamentais no cotidiano das empresas, tendo em vista que encontram-se presentes em todas as etapas do processo de inovação. A inovação, como estratégia, exige que todos que fazem parte da organização utilizem suas competências no sentido de transformar as informações em conhecimento útil. Quanto maior a capacidade de criar, maior o diferencial competitivo daquela organização.

No entanto, o desafio na atualidade é como converter a quantidade avassaladora de informação disponível e facilmente acessível em subsídio que promova o desenvolvimento sustentável das organizações. Para isso, é importante a existência de uma cultura organizacional voltada para a construção do conhecimento, que compreenda a aplicação efetiva do capital intelectual na busca pelos objetivos institucionais. Para geri-lo de forma eficaz, uma empresa deve promover a interação de diferentes grupos e indivíduos para a produção de bens e serviços, tornando possível que a soma do saber de cada colaborador dê origem a um Conhecimento

Organizacional maior que a totalidade das partes, o que leva à diferenciação competitiva. Por esse motivo, o conhecimento, como ativo intangível, tem substituído ativos tangíveis como o principal motor do crescimento econômico^{1,3,6}.

Procurando compreender este processo, Newell et al.² citam o trabalho de Polanyi (1962), que faz uma distinção entre conhecimento tácito e explícito. Tácito, seria o que as pessoas desenvolvem por meio de suas habilidades e, portanto, é difícil de repassar. Já o explícito seria aquele codificado, apreendido de livros e manuais, o que o torna mais fácil de ser compartilhado. A interação entre eles resulta nos quatro processos de criação do conhecimento: a socialização, a externalização, a combinação e a internalização, cujo estudo culminou com o desenvolvimento de ferramentas para a sua disseminação¹⁷.

Dentre elas, destacam-se a educação corporativa e as universidades corporativas, resultantes do processo de Combinação, que consiste na conversão do conhecimento explícito em explícito, mediante agregação de conhecimentos materializados na forma de produtos, serviços ou sistemas gerenciais.

Gestão do conhecimento aplicado ao setor público

Kim e Lee⁶ enfatizam a importância da gestão do conhecimento aplicado às instituições públicas, tendo em vista que é um recurso central do governo e sua aplicação adequada otimiza a prestação de contas e fornece subsídios à excelência na prestação de serviços. Neste sentido, Batista¹⁸ entende a Gestão do Conhecimento como:

[...] um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro.

Chong et al.⁵ lembram que a implantação de Gestão do Conhecimento no setor público é mais complicada devido às suas características hierárquicas e políticas. No Brasil, na segunda metade da década de 90, houve uma disseminação dessas práticas após a implantação da Administração Gerencial na gestão do presidente Fernando Henrique Cardoso, tendo em vista a necessidade da administração pública em atender às novas demandas sociais em um cenário de grande restrição orçamentária⁴.

A reforma administrativa prevista no Plano Diretor impulsionado por Bresser Pereira (1995/1998), caracterizou-se, dentre outras, pela descentralização, privatização e profissionalização do funcionalismo público e muito embora tenha ficado aquém das expectativas de Bresser, o conhecimento ocupou um lugar de destaque no seu planejamento^{4,19}.

Buscando avaliar o alcance pretendido nas organizações públicas federais, assim como o estágio

de implantação dos instrumentos de gestão do conhecimento, Batista e Quandt⁷ analisaram as percepções dos gestores em várias dessas instituições. Os resultados permitiram afirmar quantas e quais são as práticas implantadas por instituição, o seu estágio de implantação e alcance. Concluíram que existem várias práticas implantadas, embora os gestores entrevistados não tenham percebido a sua relação com a efetividade.

Em Minas Gerais, foi estabelecida, em 2012, na gestão do governador Anastasia, a Política de Gestão do Conhecimento da Administração Pública Estadual. Em consonância com a visão: “Tornar Minas o melhor Estado para se viver”, o objetivo geral era: “agregar valor aos serviços públicos, mediante a criação de uma ambiência favorável à geração, estruturação, compartilhamento e disseminação do conhecimento nos âmbitos interno e externo ao Governo Estadual”²⁰.

Ela é constituída por um conjunto de abordagens complementares, nos níveis: institucional, estratégico, tático e operacional e estabelece contribuições às áreas de pessoas, estruturas e processos, o que vai de encontro à definição de Gestão do Conhecimento de Agune et al.⁴, como sendo “uma disciplina da administração organizacional que se preocupa com a gestão de pessoas, da infraestrutura e dos processos organizacionais para uma melhoria dos processos de conhecimento” que visa atingir os objetivos estratégicos.

Como parte do conjunto das instituições públicas estaduais, encontram-se as sociedades de economia mista. Por tratar-se de empresas que, embora possuam capital misto, estão sujeitas ao controle estadual e devem seguir os preceitos do ente federativo ao qual estão ligadas²¹. Neste contexto, encontra-se a Companhia Energética de Minas Gerais, concessionária de energia elétrica, prestadora de serviço público lucrativo, que está sujeita, de um lado, a desempenhar seu papel social, na busca que prestação de um serviço de qualidade, a todos os cidadãos, de forma universal e imparcial, seguindo as diretrizes do governo do estado e, de outro, garantir a competitividade por meio da inovação no alcance de seus objetivos estratégicos.

Universidade corporativa

Para Davenport e Pruzak²², são necessárias atividades e iniciativas específicas para que as organizações aumentem seu estoque de conhecimento corporativo, que abrangem sua geração, codificação e transferência. As ferramentas de gestão do conhecimento são desenvolvidas para subsidiá-los. A Universidade corporativa é um recurso que atende aos três processos, por meio da cultura da sabedoria e da aprendizagem individual e organizacional, o que culmina com o desenvolvimento de pessoas e com a conquista dos objetivos empresariais^{23,24}.

Alperstedt¹⁶ a distingue da universidade formal afirmando que aquela oferece o conhecimento necessário às estratégias empresariais para consecução de suas atividades fins, enquanto que esta última está ligada ao ensino, pesquisa e extensão. A autora vê na Universidade Corporativa um elo entre escola e empresa, reforçando o conceito estratégico de Meister¹⁰, como sendo “um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais, além de um laboratório de aprendizagem para a organização de um pólo permanente”.

Ou seja, embora se origine do conceito de ensino formal, com ele não se confunde, porque parte da necessidade empresarial e busca desenvolver seus colaboradores, clientes, fornecedores para atender a seus objetivos estratégicos, enquanto que as escolas tradicionais estão voltadas à difusão dos diversos ramos do conhecimento, por meio do ensino e da pesquisa. No entanto, as instituições de ensino tradicionais e empresariais podem se constituir como parceiras, como para emissão de certificados, por exemplo, uma vez que somente aquelas devidamente reconhecidas podem emití-los¹³.

Como surgiram as universidades corporativas

Castro e Eboli⁹ lembram que as Universidades Corporativas são descendentes dos antigos Centros de Treinamento, pois há muito tempo que as empresas têm percebido que não é possível conseguir profissionais prontos a desempenhar suas atividades dentro das necessidades específicas de cada empresa.

Assim, conforme Meister¹⁰, as primeiras iniciativas neste sentido, remontam ao século XIX, na Alemanha, quando as fábricas começaram a elaborar programas de capacitação aos jovens trabalhadores. Contudo, não demorou para que houvesse diversas formas dessa iniciativa, porque as organizações ou não conseguiam seguir os mesmos padrões, ou não tinham o mesmo padrão de qualidade, ou custavam muito caro. No Brasil, os primeiros centros de treinamento estavam relacionados à construção de estradas de ferro.

Neste primeiro momento, os cursos eram voltados para os operários que apenas executavam as tarefas. Posteriormente, os supervisores passaram a receber treinamentos para melhor gerenciarem seus subordinados. Porém, o grande desafio foi quando o público-alvo passou a ser os executivos que precisavam ter seus horizontes ampliados, principalmente no que se refere aos setores de política e economia. Assim, para torna-lo mais atraente a este público, o antigo Centro de Treinamento adquire a nomenclatura de Universidade Corporativa⁹.

Ramos e Santos¹³ informam que a primeira foi criada pela General Electric, nos EUA, entre 1955 e 1956, para a preparação de executivos. No Brasil, uma das

pioneiras foi fundada em 1992, para o Grupo Accor, pelo consultor Hugo Nisebaum, proprietário da empresa HN Educação e Performance. Segundo Eboli²³ apud Nuti²⁵, no país, existem hoje aproximadamente 500, sendo elas: pertencentes do setor financeiro, de telecomunicações, de serviços, de associações de classe, de empresas aéreas, automobilísticas e outras. Marcondes e Paiva (2001) apud Brandão⁸ verificaram que elas têm se destacado mais pela melhoria da imagem institucional das organizações que pelo programa de desenvolvimento profissional em consonância com as suas necessidades estratégicas e que ainda mantêm seu foco no público interno.

Universidade corporativa versus centro de treinamento

Como ferramenta de Gestão do Conhecimento, é importante ressaltar as características da Universidade Corporativa, diferenciando-a do seu precursor, o “Centro de Treinamento”. Dengo (2001) apud Brandão⁸ afirma que o termo ainda é muito usado como modismo, mas que, na realidade, o que vigora é este último. Allen²⁴ ressalta que, embora o conceito da ferramenta em estudo seja mais amplo que de seu antecessor, uma vez que está diretamente ligada à estratégia da empresa e possui compromisso com a manutenção da cultura organizacional, a definição deste último está intrínseca à dela porque o treinamento é a base das atividades de ambos.

A missão da Universidade Corporativa é treinar e possibilitar o aprendizado contínuo de toda a organização, inclusive de clientes e fornecedores. É um instrumento para que a empresa desenvolva suas atividades fim de uma forma mais eficaz. Uma boa instituição oferece treinamentos que desenvolvam

competências em consonância com sua estratégia, para manter-se no mercado, com ênfase no seu próprio negócio e cultura. Dessa forma, enquanto seus programas possuem visão de futuro e orientação proativa e centralizadora, o centro de treinamento propõe programas este tendem a ser reativos e descentralizados, ofertando treinamentos à medida que estes se tornam necessários^{9,10}.

Com o objetivo de diferenciar os conceitos, Alperstedt¹⁶ apud Brandão⁸ propõe uma definição de universidade sob a análise de três aspectos: 1) a formação estratégica de desenvolvimento de competências essenciais ao negócio; 2) a extensão dos serviços educacionais ao público externo; 3) as parcerias com instituições de ensino superior, com validação dos créditos cursados e, em alguns casos, com outorga de diplomas de forma independente.

Além disso, ressalta-se que o financiamento dos centros de treinamento é exclusivamente de responsabilidade da organização, enquanto que aquelas podem auferir renda por meio da oferta ao público externo. Em relação aos créditos cursados, elas podem estabelecer parcerias com instituições de ensino superior no sentido de reconhecê-los, uma vez que estas possuem poder de chancela de diplomas. Os instrutores podem ser professores universitários titulados, consultores externos ou profissionais pertencentes ao seu quadro próprio. Quanto à estrutura, não é necessária a existência de um *campus* físico, mas que é imprescindível a presença de uma estrutura básica bem organizada, que sirva de suporte ao desempenho de suas atividades¹⁰.

No sentido de estabelecer um parâmetro entre esses conceitos, Meister¹⁰ cita as diferenças entre ele, conforme especificado no Quadro 1:

Quadro 1 - Diferenças entre centros de treinamento e universidades corporativas

Aspecto	Tipos de iniciativas	
	Centros de teinamento	Universidades corporativas
Foco	Reativo	Proativo
Organização	Fragmentada e descentralizada	Coesa e centralizada
Alcance	Tático	Estratégico
Endosso/responsabilidade	Pouco/nenhum	Administração e colaboradores
Apresentação	Instrutor	Experiência com várias tecnologias
Responsável	Diretor de treinamento	Gerentes de unidades de negócios
Audiência	Público-alvo amplo/ profundidade limitada	Currículo personalizado por família de cargo
Inscrições	Inscrições abertas	Aprendizagem no momento certo
Resultado	Aumento das qualidades dos profissionais	Aumento do desempenho do trabalho
Financiamento	Pela organização	Pela organização e público externo
Certificações	Certificados de cursos de certificação	Créditos reconhecidos e outorga de diplomas

Fonte: Adaptado de Meister¹⁰.

A seguir, segue o modelo de Universidade Corporativa em estudo visando verificar em qual conceito se enquadra.

Resultado e Discussão

Nesta seção serão discutidos o caso das UniverCemig com posterior análise dos achados pesquisados. Primeiramente é apresentado o Histórico da Empresa Cemig ao qual a UniverCemig pertence, posteriormente se faz uma Organização do Conteúdo.

Histórico da Cemig

A Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG), Sociedade de economia mista do Estado de Minas Gerais, atua no setor elétrico em vinte e dois estados brasileiros, além do Distrito Federal, e ao Chile, com a operação de uma linha de transmissão em consórcio com a Alusa. Tornou-se controladora da Light, ampliando participação na distribuidora que atende o Rio de Janeiro e outras cidades fluminenses. Também possui participação em empresas transmissoras de energia elétrica (TBE e Taesa), investimentos no segmento de gás natural (Gasmig), energias renováveis (Renova), telecomunicações (Cemig Telecom) e eficiência energética (Efficientia).

Em 1962, a CEMIG criou seu primeiro centro de treinamento, em Contagem, MG. Em 1967, fundou a EFP – Escola de Formação Profissional, em Sete Lagoas, MG, por meio de um convênio de cooperação com empresa EDF – Electricité de France. O objetivo da EFP era formar eletricitistas e operadores qualificados a atuar em suas redes e subestações de energia elétrica. Posteriormente, o

nome foi alterado para EFAP – Escola de Formação e Aperfeiçoamento Profissional. Em 2008, em atendimento às demandas referentes à Gestão do Conhecimento, a Cemig criou a sua universidade corporativa – UniverCemig – a universidade da energia, para uma melhor orientação dos empregados à sua estratégia²⁶.

Ela trabalha no sentido de mapear as competências essenciais, técnicas, estratégicas e de liderança, fornecendo subsídios aos treinamentos disponibilizados aos colaboradores da Cemig e para a prestação de serviços educacionais a clientes, fornecedores e outras empresas de energia elétrica. Conforme o Relatório de Sustentabilidade da Cemig²⁷, “o planejamento das ações de treinamento está atrelado ao atendimento de iniciativas corporativas, à avaliação de desempenho, ao levantamento anual de necessidades e à pesquisa de situações problemas que afetam as áreas de negócios”.

Organização dos Programas de Treinamento da UniverCemig

Em consonância com sua visão, que trata de “constituir-se em um núcleo agregador e fomentador de processos de aprendizado contínuos e proativos, objetivando o desenvolvimento de toda a cadeia de valor da Cemig e do setor energético, mantendo foco constante no alcance de resultados sustentáveis”, especializa-se também no fornecimento de treinamentos em áreas relacionadas ao meio ambiente, saúde, segurança e responsabilidade social²⁶.

Assim, para atender a seus programas, foram criados cinco eixos, distribuídos em três escolas, apresentados pelo (Quadro 2):

Quadro 2: Organização do Conteúdo

Escola de Cultura e Sustentabilidade	Parcerias internas e externas	<p>Eixo Energia & Cultura da Cemig</p> <p>Esse eixo tem por objetivo disseminar crenças, valores e o contexto de negócios, além de fortalecer as atitudes e comportamentos que ajudam a construir a história de sucesso das pessoas e da Cemig. Como exemplo de ações desse eixo, podemos citar o desenvolvimento de competências comportamentais, o desenvolvimento de competências de negócio (conhecimentos sobre o contexto de negócios) e o fortalecimento da cultura e da identidade da Empresa.</p>
		<p>Eixo Energia & Sustentabilidade</p> <p>Esse eixo objetiva a promoção do relacionamento e da sintonia com o público externo e interno, bem como o fortalecimento do compromisso com as ações de responsabilidade social e preservação ambiental. Como exemplo de ações desse eixo, podemos citar o desenvolvimento da qualidade de vida e do bem-estar na vida e no trabalho, de atitudes com foco na prevenção de acidentes do trabalho, da consciência da população quanto ao risco da energia elétrica, da consciência ambiental e social, entre outras.</p>
Escola de Tecnologia da Energia	Instrutores efetivos	<p>Eixo Energia e Excelência Técnica</p> <p>Esse eixo tem por objetivo desenvolver as competências técnicas dos empregados do Grupo Cemig que atuam diretamente no sistema elétrico de potência e em outros sistemas de energia. Como exemplo de ações, podemos citar os programas de desenvolvimento com foco na capacitação técnica dos profissionais que atuam no core business da Empresa, ou seja, aqueles que atuam diretamente no sistema elétrico de potência ou em outros sistemas de energia (solar, eólica, gás natural e outros).</p>

Eixo Energia e Suporte Estratégico

O objetivo desse eixo é desenvolver as competências técnicas dos empregados das empresas do Grupo Cemig que atuam nas áreas de suporte estratégico. Como exemplo de ações desse eixo, podemos citar todos os programas de desenvolvimento com foco na capacitação técnica dos profissionais que atuam nas áreas de suporte estratégico da Empresa, tais como comunicação, recursos humanos, controladoria, gestão administrativa, relacionamento comercial, jurídico, logística, suprimentos e outros.

Eixo Energia e Liderança

Esse eixo objetiva desenvolver as competências estratégicas da liderança e promover o perfil do líder Cemig. Como exemplo de ações, podemos citar o programa CELIG – Cemig Liderança em Gestão e as Trilhas Internacionais.

Fonte: Adaptado de UniverCemig²⁶.

Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas na UniverCemig

Os treinamentos são ministrados de forma presencial, na sua sede, em Sete Lagoas, à distância e de forma descentralizada, por meio do deslocamento dos instrutores até a localidade onde o curso será ministrado. Também são contratados externamente para o atendimento das necessidades de formação ou das atividades desempenhadas pelos colaboradores.

Anualmente, é elaborada uma matriz de treinamento individual, em consonância com o perfil do cargo e atividades desempenhadas pelo trabalhador, de acordo com o seu papel na consecução dos objetivos estratégicos da empresa. Durante o período, eles acompanham a programação dos cursos que serão disponibilizados e solicitam sua participação por meio da plataforma *Learning Solution (SAP)*, à qual têm acesso direto e gestão pela intranet. Posteriormente, a supervisão imediata, após consulta à matriz de treinamentos, autoriza a inscrição no *Workflow*, a ferramenta de aprovação de documentos do SAP.

Em 2014, houve 24.700 (vinte e quatro mil e setecentas) presenças em treinamentos, o que representa um total de 384.917 (trezentos e oitenta e quatro mil, novecentos e dezessete) homens-hora de qualificação, uma média de 49,37 horas por empregado do quadro próprio da empresa²⁷.

Os cursos também são disponibilizados a fornecedores, inclusive, a UniverCemig é responsável pela elaboração de suas matrizes de treinamento. Em 2014, foram contabilizadas 2.204 (duas mil, duzentas e quatro) participações de empregados de outras empresas, que representaram 62.255 (sessenta e dois mil, duzentos e cinquenta) homens-hora treinados²⁷. Além de ser fonte de recursos para a empresa, os cursos ministrados aos fornecedores possibilitam um melhor controle sobre a formação de profissionais terceirizados, o que garante a otimização na qualidade da prestação de serviços, mais segurança para os trabalhadores e o aperfeiçoamento no atendimento ao cliente.

Além disso, a UniverCemig estabeleceu uma parceria com a UNIFEMM – Centro Universitário de Sete Lagoas – onde os alunos de graduação em engenharia elétrica e engenharia de segurança

utilizam as suas instalações para as aulas práticas, o que permite o contato entre eles e os profissionais da área e a sua inserção em um ambiente mais próximo da realidade da futura atividade. Em contrapartida, os colaboradores da Cemig são beneficiados com bolsas de estudo para aqueles cursos ministrados pela UNIFEMM. Por outro lado, a os certificados emitidos pelo instituto ainda não representam créditos a serem reconhecidos ou homologados em colégios de ensino superior, fator que caracteriza uma Universidade Corporativa.

UniverCemig em busca de Aperfeiçoamento

A UniverCemig, buscando a melhoria contínua de seus processos, apresenta os seguintes objetivos a serem alcançados:

- Promover a evolução da ferramenta de EAD, que ainda não encontra-se totalmente amadurecida, por meio da ampliação de seu portfólio e da difusão da cultura de ensino à distância;
- Conquistar novas parcerias com instituições de ensino;
- Aumentar a participação do público externo, objetivando a ampliação das receitas e a sua emancipação econômico-financeira;
- Obter a certificação do Conselho Estadual de Educação para o reconhecimento de treinamentos técnicos.

UniverCemig e o Conceito de Universidade Corporativa

Os resultados obtidos na pesquisa foram analisados e comparados aos critérios encontrados na literatura. Num primeiro momento, foram confrontados aos conceitos apresentados por Alperstedt¹⁶ *apud* Brandão⁸, que propõe a análise de três aspectos:

1. **A formação estratégica de desenvolvimento de competências essenciais ao negócio:** em consonância com as informações obtidas e descritas no Quadro 2, supracitado, há programas de desenvolvimento com foco na capacitação técnica dos profissionais que atuam nas áreas de suporte estratégico da Empresa, tais como comunicação, recursos humanos, controladoria, gestão administrativa, relacionamento comercial, jurídico, logística, suprimentos e outros;

2. **A extensão dos serviços educacionais ao público externo:** além da qualificação dos empregados, a escola é responsável pela matriz de treinamento de suas contratadas, o que se reverte em renda extra para a empresa.
3. **As parcerias com instituições de ensino superior, com validação dos créditos cursados e, em alguns casos, com outorga de diplomas de forma independente:** este é um critério que ainda não foi atendido pelo instituto, mas é um

objetivo que está sendo trabalhado e que já apresenta os primeiros resultados, tendo em vista o acordo firmado com a universidade de Sete Lagoas.

Em relação às observações de Meister¹⁰, o Quadro 3 demonstra que o aspecto supracitado é também o único que diverge daqueles apontados pelo autor como definidores de uma Universidade Corporativa. Ressalta-se que todos os resultados apresentados estão embasados nas informações obtidas e descritas nos itens anteriores:

Quadro 3: Comparação entre as Universidades Corporativas e a UniverCemig

Aspecto	Tipos de iniciativas	
	Universidades corporativas	UniverCemig
Foco	Proativo	Proativo
Organização	Coesa e centralizada	Coesa e Centralizada
Alcance	Estratégico	Estratégico
Endosso/responsabilidade	Administração e colaboradores	Administração e colaboradores
Apresentação	Experiência com várias tecnologias	Experiência com várias tecnologias, embora o EAD ainda seja um processo em desenvolvimento
Responsável	Gerentes de unidades de negócios	Gerente responsável pela UC, vinculado à área de RH
Audiência	Currículo personalizado por família de cargo	Currículo em atendimento à estratégia da empresa, tendo em vista a revisão do plano de cargos e carreiras
Inscrições	Aprendizagem no momento certo	Aprendizagem baseada na matriz de treinamento.
Resultado	Aumento do desempenho do trabalho	Aumento do desempenho no trabalho e no reconhecimento do papel do colaborador em relação à estratégia da empresa
Financiamento	Pela organização e público externo	Em grande parte pela organização, mas já existe participação do público externo
Certificações	Créditos reconhecidos e outorga de diplomas	Certificados de cursos de certificação. Há iniciativas para reconhecimento cursos de nível técnico.

Fonte: Adaptado de Meister¹⁰ e dados da pesquisa

O programa ofertado pela UniverCemig não é elaborado para atender apenas às necessidades imediatas da empresa, mas é previamente concebido, visando adequá-lo aos objetivos organizacionais, o que lhe garante um **foco** proativo. Em consonância, sua **audiência** é por meio da distribuição do seu currículo em três escolas e cinco eixos, estruturados de acordo com a estratégia da Cemig. Os eixos Eixo Energia e Suporte Estratégico e Energia e Liderança,

da Escola de Negócios, são incumbidos pela capacitação do quadro gerencial que ampliou o **alcance** de seu público-alvo. A **organização** é centralizada em Sete Lagoas e coordenada por uma gerência que, embora esteja ligada à Superintendência de Recursos Humanos, possui autonomia para estabelecer metas para sua melhoria contínua, o que torna os gestores e colaboradores **responsáveis** pelo seu bom desempenho. Em sua

apresentação, para subsídio ao processo de aprendizagem e aliadas aos instrutores presenciais, são utilizadas tecnologias, tais como: *software* de aprendizagem MOODLE, destinado à mediação digital às disciplinas, a intranet e a plataforma *Learning Solution* (SAP). É por meio dessa última que os colaboradores realizam as **inscrições** nos cursos, conforme sua matriz de treinamento. Em consequência ao caráter proativo da escola, os **resultados** não se restringem apenas à melhor qualificação dos trabalhadores, mas também à sua orientação à estratégia da empresa. Quanto ao **financiamento**, a maior parte dos recursos ainda origina-se da Cemig, porém a prestação de serviços aos fornecedores já apresenta resultados financeiros. Com a ampliação do seu portfólio e extensão de suas atividades a outros *stakeholders*, espera-se que a renda proveniente do público externo se torne significativa para seu orçamento. As **certificações** representam o principal obstáculo para que se enquadre perfeitamente ao conceito de uma Universidade Corporativa. Contudo, seus gestores estão se empenhando nisso, sendo que, já estabeleceram parceria com instituição de ensino formal e estão em busca do reconhecimento de seus treinamentos técnicos pelo Conselho Estadual de Educação.

Conclusão

O presente artigo objetivou descrever e analisar a Universidade Corporativa da Cemig, verificando se a mesma realmente enquadra-se dentro do conceito da ferramenta de gestão do conhecimento. Por meio da comparação entre suas características com aquelas verificadas na literatura, conclui-se que ainda não alcançou plenamente todos os requisitos necessários, porque não possui certificação de seus cursos por instituição de ensino superior. As principais iniciativas para consegui-la são: a parceria com a Universidade de Sete Lagoas e a demanda junto ao Conselho Estadual de Educação para obter o reconhecimento dos treinamentos técnicos ofertados.

Não obstante, as constatações mais importantes acerca deste estudo é que está integrada e alinhada à estratégia da empresa e exerce sua função de geração de valores de forma fundamentalmente ligada à área de Recursos Humanos para que, mesmo visando ao lucro a ser apurado quando da prestação de serviços educacionais ao público externo, não perca o foco na sua primordial razão de ser: a disseminação do conhecimento e da cultura organizacionais.

Essa análise foi importante para divulgação de um modelo baseado na experiência conquistada pelos longos anos de funcionamento, que apresenta inúmeros pontos fortes e possui o firme propósito de trabalhar pela melhoria constante e atingir o conceito de Universidade Corporativa em sua amplitude. Por tratar-se de uma instituição ligada à administração

pública indireta, é a demonstração de um exemplo positivo tanto às organizações públicas ou privadas.

Quanto às limitações do artigo, destacam-se: a impossibilidade de generalização da pesquisa por tratar-se de uma pesquisa exploratória, baseada em um único exemplo; e que tomou por base o depoimento do administrador da instituição, sendo que, a percepção das pessoas não é uma variável passível de controle. Portanto, sugere-se para futuros trabalhos, a aplicação de questionários aos usuários da instituição para que avaliem os ganhos obtidos tanto para suas tarefas profissionais, quanto para sua vida pessoal. Neste sentido, a ferramenta pode ser explorada também como uma Comunidade de Prática, tendo em vista que reúne empregados de diversas localidades e estabelece outros tipos de troca de conhecimento acerca das peculiaridades de cada região do Estado.

Além disso, por tratar-se de um tema carente de pesquisas, apresentam-se outras sugestões: avaliar o nível de alinhamento das Universidades Corporativas à estratégia empresarial; identificar a relação entre a efetividade dos treinamentos e o retorno para as empresas.

Referências

1. STRAUHS, F. do R. et al. **Gestão do conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymará Educação, 2012.
2. NEWELL, S. et al. **Managing Knowledge Work and Innovation**. 2. ed. New York: Palgrave Macmillan, 2009.
3. MASSINGHAM, P. **An evaluation of knowledge management tools: Part 2 – managing knowledge flows and enablers**, Journal of Knowledge Management, v. 18, p. 1101 – 1126, 2014.
4. AGUNE et al. **Dá para fazer: gestão do conhecimento e inovação em governo**. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014.
5. CHONG, S. C. et al. **KM implementation in a public sector accounting organization: an empirical investigation**, Journal of Knowledge Management. v. 15 , p. 497 – 512, 2011.
6. KIM, S. E; LEE, H. **Factors affecting employee knowledge acquisition and application capabilities**. Asia-Pacific Journal of Business Administration. v. 2, p. 133 – 152, 2010.
7. BATISTA, F.; QUANDT, C. **Gestão do conhecimento na administração pública: resultados da pesquisa IPEA 2014 – práticas de gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: IPEA, 2015.
8. BRANDÃO, G. R. **Gestão de pessoas e as universidades corporativas: dois lados da mesma moeda? Revista de Administração de Empresas**. v.46, n.2, 2006.
9. CASTRO, C. de M; EBOLI, M. **Universidade Corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade. Revista de Administração de Empresas**. v.53, n.4, 2013.
10. MEISTER, J. C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

11. VARGAS, M. R. **Universidade corporativa: diferentes modelos de configuração.** v.38, n.4. São Paulo, 2003.
12. STREUMER, F.J.K.K.J. The knowledge-productive corporate university. **Journal of European Industrial Training.** v. 29, p. 40 – 57, 2005.
13. RAMOS, G. S; SANTOS, A. de F. T. dos. **Valer (vá ler?): formação de trabalhadores sob a ideologia do mercado na universidade corporativa da Vale. Trab. educ. saúde [online].** v.6, n.2, p. 283-302, 2008.
14. GARDONI, L. R. M. The challenges facing corporate universities in dealing with open innovation. **Journal of Workplace Learning.** v. 27, p. 315 – 328, 2015.
15. GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
16. ALPERSTEDT, C. As Universidades corporativas no contexto do ensino superior. **Revista de Administração Contemporânea.** v. 5, n. 3, p. 149-165, 2001.
17. NONAKA, I.; TAKEUCHI, H., **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
18. BATISTA, F. **Modelo de Gestão do conhecimento para a Administração Pública Brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão.** Rio de Janeiro: Ipea, 2012.
19. AYRES, C.B. A administração pública brasileira e as vicissitudes do paradigma de gestão gerencial. **Sociologia, Problemas e Práticas.** n.51, p. 29-52, 2006.
20. MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental. Assessoria de Gestão da Informação. Política Estadual de Gestão do Conhecimento. Julho de 2012. Disponível em <http://www.planejamento.mg.gov.br/images/documentos/banner/politica_estadual_gc.pdf> Acesso em 15 dez. 2015.
21. FARIA, E. F. de. **Curso de direito administrativo positivo.** 6. Ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2007.
22. DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
23. ÉBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades.** São Paulo: Editora Gente, 2004.
24. ALLEN, M. **What is a corporate university, and why should an organization have one?** In: ALLEN, Mark (Org.). **The corporate university handbook.** New York: AMACOM — American Management Association, 2002. 278 p.
25. NUTI, S. Universidades Corporativas: Empresas investem milhões em recursos humanos e educação continuada. **Revista In Tech.** Disponível em: <<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1342558565.pdf>> Acesso em 15 dez. 2015.
26. UNIVERCEMIG. Universidade corporativa da Cemig (Brasil) [Web site]. Disponível em: <http://cemignet20/recursos_humanos/universidade_corporativa/Paginas/portal_univercemig.aspx> Acesso em 09 de dez. de 2015.
27. CEMIG. Companhia Energética de Minas Gerais. **Relatório de sustentabilidade.** Belo Horizonte: Cemig, 2014. Disponível em: <http://www.cemig.com.br/pt-br/A_Cemig_e_o_Futuro/sustentabilidade/SiteAssets/Paginas/relatorios> Acesso em: 10 dez. 2015.