

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Tassiane Bragagnolo
Matrícula: 2017200530277

**A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO SETOR
PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO
DA ESCOLA CORPORATIVA DA UNICAMP**

Votorantim

2018

TASSIANE BRAGAGNOLO

**A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA
NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO
SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DA ESCOLA
CORPORATIVA DA UNICAMP**

Monografia apresentada a Universidade Federal de São João del-Rei como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Me. Tiago Silveira Gontijo

Votorantim

2018

TASSIANE BRAGAGNOLO

**A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA
NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO
SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DA ESCOLA
CORPORATIVA DA UNICAMP**

Monografia apresentada a Universidade Federal de São João del-Rei como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada: 15 de setembro de 2018

Prof. Dr. Fabrício Molicca de Mendonça
UFSJ (Presidente)

Prof. Dr. Flávio Silva Belchior
PUC-SP (Membro 1)

AGRADECIMENTOS

Ao meu companheiro, Caio César Pedron, que me acompanhou em cada etapa desta jornada. Sem dúvidas, essa fase representa amadurecimento e o nascimento de uma pessoa melhor que a cada dia me surpreende.

Aos meus pais, Lisete e Toninho, que são exemplos para ser quem me tornei e que tanto me incentivam a melhorar.

À Escola de Educação Corporativa da Unicamp (Educorp), que procura sempre atender a todos os funcionários da Unicamp com excelência e daí surgiu meu interesse em realizar essa pesquisa. Acerca do trabalho especificamente, agradeço, em especial, ao Secretário Matheus Silva M. Martins que em meio a tanto trabalho disponibilizou gentilmente seu tempo para me auxiliar nesta pesquisa.

À Universidade Federal de São João Del Rei - à secretaria do NEAD e ao Polo Votorantim, em especial ao Secretário Sávio Carvalho e a Coordenadora Patrícia Alves Rosado Pereira, por todo auxílio e disponibilidade em atender-nos, à Tutora Ma. Taís Paquotto Andreoli que nos acompanhou em todas as atividades e foruns temáticos, ao meu orientador Prof. Me. Tiago Silveira Gontijo pelo acompanhamento minucioso do meu trabalho, sempre sugerindo melhorias e à Banca de Defesa, Prof. Dr. Fabrício Molica de Mendonça e Prof. Me Flávio Silva Belchior pela paciência, cuidado e motivação que propocionaram.

À Turma 2017 do Curso de Especialização em Gestão Pública do Polo Votorantim do NEAD/UFSJ, que embora à distância estavam sempre presentes e motivando um ao outro.

RESUMO

O presente trabalho pretende responder como ocorre, na Universidade Estadual de Campinas, a Educação Corporativa através de uma estrutura de UC recentemente implantada/inaugurada. Foi utilizado como referencial teórico os seguintes temas: Educação e o ambiente de trabalho; Treinamento e Desenvolvimento (T&D); Educação Corporativa (EC) e Princípios e Práticas da EC. O objetivo principal da pesquisa é identificar de que forma a Unicamp acompanhou e tem acompanhado a tendência das práticas da Educação Corporativa desde a AFPU até a Educorp. A metodologia de pesquisa foi exploratória e explicativa, realizada através de uma pesquisa de campo na Escola de Educação Corporativa da Unicamp. Foi possível verificar que o Sistema de Educação Corporativa ainda não foi integralmente implantado nesta escola, uma vez que o processo é gradativo, e a escola foi recentemente inaugurada, mas que se aproxima deste intuito o que é de extrema importância ao setor público.

Palavras Chaves: Educação Corporativa; Universidade Corporativa; Treinamento e Desenvolvimento

ABSTRACT

The present work intends to explain how works the Corporate Education through a Corporate University recently implemented/inaugurated in the State University of Campinas. The following topics were used as theoretical reference: Education and the work environment; Training and Development (T&D); Corporate Education and Principles and Practices of Corporate Education. The main aim of the research is to identify how Unicamp has followed and has followed the trend of Corporate Education practices from the AFPU to Educorp. The research methodology was exploratory and explanatory, carried out through a field research in the School of Corporate Education of Unicamp. It was possible to verify that the Corporate Education System has not yet been fully implemented in this school, since the process is gradual, and the school has recently been inaugurated, however this approach is very important, which is of the utmost importance to the public sector.

Key Words: Corporate Education; Corporate University; Training and Development.

Sumário

1	INTRODUÇÃO	6
1.1	Problema de Pesquisa	7
1.2	Hipótese	8
1.3	Objetivos da Pesquisa	8
1.3.1	Objetivos específicos	8
1.4	Justificativa	9
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1	Educação e o ambiente de trabalho	10
2.2	Treinamento e Desenvolvimento (T&D)	10
2.3	Educação Corporativa (EC)	11
2.3.1	Princípios e Práticas da EC	13
3.	METODOLOGIA	16
3.1.	Tipo de Pesquisa	16
3.2.	Universo e Amostra	17
3.3.	Coleta e Análise de Dados	17
3.4.	Limitações do Método	19
4.	APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	20
4.1	A Escola de Educação Corporativa da Unicamp	20
4.2	Indicadores relativos à transição da AFPU para Educorp	22
4.2.1	Autodesenvolvimento e Aperfeiçoamento Profissional	23
4.2.2	Trilhas de Qualificação	25
4.3	Entrevistas relacionadas a AFPU e a Educorp	28
4.4	Parcerias e EAD	29
5.	CONCLUSÕES	31
	REFERÊNCIAS	32
	ANEXO 1 - ROTEIRO DE QUESTÕES - ESCOLA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA DA UNICAMP (EDUCORP)	34

1 INTRODUÇÃO

O servidor público, como capital intelectual da organização e mola propulsora da gestão pública, é o responsável pelo funcionamento eficaz da máquina governamental e pela prestação dos serviços de qualidade à sociedade (ANTUNES, 2000). Sendo assim, o mesmo deve estar estimulado e devidamente preparado para seu desenvolvimento de carreira – atualmente através da Educação Corporativa, por meio de cursos, palestras, workshops, estágio/trainee, programas de ambientação, de multiplicadores internos, seminários, cursos de pós-graduação lato sensu (especialização e MBA), cursos de pós-graduação stricto sensu e capacitações continuadas, em prol do fortalecimento da gestão pública a partir da melhoria dos serviços prestados à sociedade. Afinal, “ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção” (FREIRE, 1996, p.47).

Diante da importância do tema, a Universidade Estadual de Campinas, através da Resolução GR-062/1999, de 13/04/1999 criou a Agência para a Formação Profissional da Unicamp (AFPU) junto à Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários e quaisquer demandas de curso, treinamento, estágio que se destinavam a servidores técnico-administrativos da Universidade deveriam ser previamente avaliadas e aprovadas pela Diretoria Geral de Recursos Humanos (DGRH), que compatibilizaria programa e oportunidade com as informações e diretrizes de seu plano de capacitação dos recursos humanos. Com esta resolução foi possível instituir uma política de formação profissional nos moldes da capacitação profissional e do Treinamento e Desenvolvimento (T&D), seguindo uma tendência mundial (UNICAMP, 1999).

Em 2002, através da Resolução GR-082/2002, de 28/11/2002, as mesmas demandas, anteriormente citadas, passaram a ser previamente avaliadas e aprovadas pela própria AFPU, segundo seus critérios e normas e não mais pela DGRH – apesar de conceitualmente, as práticas de capacitação profissional e do T&D serem diretamente ligadas à Gestão de Pessoas, essa autonomização relativa reflete o desenvolvimento institucional progressivo da AFPU que já em 2003, passou a ser subordinada à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário (PRDU) (UNICAMP, 2002).

A partir de 2013, é possível verificar o aumento significativo de cursos que passaram a ser ofertados, parcerias externas e, sobretudo, a expansão de notoriedade que a AFPU foi recebendo. Em 2016, através Resolução GR-019/2016, de 25/07/2016, a AFPU foi extinta, sendo criada, junto ao Gabinete do Reitor, a Escola de Educação Corporativa da Unicamp (Educorp), responsável pelo planejamento e execução das ações institucionais destinadas ao

desenvolvimento e qualificação de servidores técnicos administrativos ao apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão, incluindo órgãos e unidades da Universidade. A mudança em direção a autonomia institucional se consolidou com a transferência da subordinação da atual Educorp, indo diretamente para o Gabinete do Reitor (GR), consolidando sua trajetória de crescimento. Junto a mudança normativa, a Escola recebeu como investimento novas dependências que poderiam atender melhor as novas demandas e competências atribuídas pelo ato administrativo (UNICAMP, 2016).

É neste contexto que se pretende correlacionar o desenvolvimento dos conceitos de Capacitação Profissional, Treinamento e Desenvolvimento (T&D), Treinamento Desenvolvimento e Educação (TD&E) e finalmente Educação Corporativa (EC) com a mudança institucional que extinguiu a AFPU e implementou a Educorp, identificando a ligação entre os conceitos e a transição e apontada para tendências entre os dois movimentos complementares. Vale expor que de modo geral, os departamentos de Treinamento e Desenvolvimento têm se tornado cada vez mais obsoletos, aparecendo um sistema mais completo de aquisição de conhecimentos, a já citada Educação Corporativa (EC), que assume o papel de formação de uma maneira mais completa e integral; visto que o treinamento antes mais específico para cada função ou profissional, agora passa a ser expandido oferecendo oportunidade de crescimento e valorização além de formar profissionais mais preparados para diferentes funções, seguindo uma necessidade atual do mercado de trabalho.

A partir de um olhar mais crítico, será possível analisar como se estrutura uma escola de formação corporativa sobre esse novo modelo, apontando para as diferenças do anterior e as reminiscências de elementos antigos. Também será necessário compreender de que maneira esse último conceito agrega algo de novo à gestão de pessoas, com propostas de solucionar demandas concretas de formação e desenvolvimento profissional, ou se seria mais uma retórica corporativa em torno da ideologia da competitividade (BRANDÃO, 2006).

1.1 Problema de Pesquisa

Tendo em vista a ampliação do Sistema de Educação Corporativa no Brasil e no setor público e a recente implementação da Educorp na Unicamp, pretende-se responder ao seguinte problema: Como ocorre, na Universidade Estadual de Campinas, a Educação Corporativa através da Educorp?

Identificando, com isso, o caráter geral de aplicação deste modelo de educação e apontando para as singularidades históricas e estruturais presentes no modelo implantado na Unicamp. Portanto, será feita uma revisão bibliográfica para o mapeamento do conceito de educação corporativa e seu desenvolvimento para, depois, apontar através de uma análise

documental quais os componentes ativos da teoria que foram aplicados na prática da inserção deste novo modelo de educação, na recém-fundada Escola de Educação Corporativa da Unicamp.

1.2 Hipótese

A hipótese inicial desta pesquisa pode ser resumida através da seguinte proposição: É possível chamar a Educorp (Escola de Educação Corporativa da Unicamp) de uma escola corporativa? Pretende-se com essa pergunta, testar a possibilidade de aplicação do conceito de escola corporativa às consequências das seguidas transformações que levaram a AFPU a sua reorganização como Educorp.

À primeira vista o nome da unidade institucional já carrega o termo conceitual, mas seu desenvolvimento recente pode trazer consequências e efeitos imprevistos e diferentes do da conceituação original – desenvolvida para o setor privado e norte americano. Compreender este caso pode nos ajudar a perceber o percurso deste novo modelo de educação e formação profissional continuada no Brasil.

A necessidade da implementação da Educorp, após anos de atuação da AFPU permite constatar a importância da Educação Corporativa em uma Universidade Estadual, devido à necessidade dessa implementação dessa escola e de toda sua expansão.

Em especial, este caso retratará o desenvolvimento da própria ideia de educação corporativa, pois é possível traçar uma linha de aproximação entre o desenvolvimento de conceitos e métodos de capacitação, educação e treinamento de profissionais – do setor privado e público – e a emergência da Educorp, demonstrando uma tendência de rápida adaptação destes modelos ao ambiente administrativo da Unicamp.

1.3 Objetivos da Pesquisa

O objetivo principal do presente trabalho será identificar de que forma a Unicamp acompanhou e tem acompanhado a tendência das práticas da Educação Corporativa desde a AFPU até a Educorp. Através de um estudo de caso sobre a Educorp, pretende-se verificar quais foram as tendências que mais se associaram às necessidades deste empreendimento.

1.3.1 Objetivos específicos

- a) Compreender as especificidades históricas da Educação Corporativa na Unicamp;
- b) Distinguir de maneira teórica as fases de implementação da Educorp;
- c) Apresentar as características da extinta AFPU e da Educorp, tais como: estrutura administrativa, física, parcerias, normatização, cursos através da análise comparativa entre a agência e a escola, bem como entre a Educação Corporativa e

outros conceitos concernentes.

- d) Verificar projeções e projetos da Educorp, bem como verificar se os seus resultados, atingidos até o momento, vão ao encontro de seus objetivos.
- e) Verificar se a Educorp possui princípios e práticas da Educação Corporativa

1.4 Justificativa

Uma vez que a finalidade básica da Educação Corporativa é fomentar o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios (EBOLI, 2004) e considerando as necessidades emergentes relacionadas à gestão de pessoas e gestão de competências de uma Universidade Estadual, é de suma importância compreender como ocorreram todos os processos que compõem a implementação de uma Escola de Educação Corporativa e sua relação conceitual.

Ao explorar o domínio conceitual do termo educação corporativa será possível estabelecer nexos relacionais entre o modelo ideal proposto de forma conceitual e teórica e sua aplicação na realidade, tendo em vista que a Universidade Estadual de Campinas representa um universo limitado e diferente daquele no qual fora criado o modelo originalmente.

Além disso, será notável analisar a transição da AFPU para Educorp, que por sua vez vai ao encontro da mudança de paradigma (EBOLI, 2004) entre os tradicionais centros de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e a Universidade Corporativa (UC). E, através da observação desta transformação será possível explicar as diferenças reais na implementação deste novo modelo de educação profissional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Será apresentado neste capítulo o referencial teórico sobre Educação e o ambiente de trabalho, na qual se dará uma breve definição de educação e sua ligação direta com o ambiente de trabalho. Após isso, será apresentada a conceituação de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e o conceito de Educação Corporativa e dos princípios e práticas desta, para finalmente ser evidenciada a mudança de paradigma entre esses dois conceitos, uma vez que ambos se entrelaçam e comumente se confundem.

2.1 Educação e o ambiente de trabalho

A educação para o trabalho, de uma maneira geral, é definida por Chiavenato (2004), como “toda influência que o ser humano recebe do ambiente social, durante toda sua existência, no sentido de adaptar-se às normas e valores sociais vigentes e aceitos”. Nesta mesma linha de raciocínio, Carvalho (1988) afirma que “a educação envolve todos os aspectos pelos quais a pessoa adquire compreensão do mundo que a cerca, bem como a necessária capacidade para melhor lidar com seus problemas”. Sendo assim, vale ressaltar que o profissional não encerra a sua educação com os cursos regulares acadêmicos nem com a sua iniciação no mercado de trabalho pois trata-se processo contínuo de interesse não somente do indivíduo mas das organizações, pois a sua permanência no mercado depende das competências do indivíduo (AMARAL, MENEZES, 2010)

A educação denomina-se “instrução” quando o indivíduo recebe formação escolar em seus vários graus de ensino. Mas a instrução continua a ser parte atuante da educação sob perspectiva formal. E o treinamento, dando continuidade à educação, prepara o empregado para melhor exercer suas funções profissionais (CARVALHO, 1988). Portanto, vale ressaltar aqui a dificuldade de separar o processo de treinamento da educação, uma vez que a atividade de treinamento é uma forma de educação especializada, cujo propósito é preparar a pessoa para o desempenho eficiente de uma determinada tarefa a ela atribuída (MAGALHÃES et al, 2010).

Já no contexto do preparo para os quadros ocupacionais, educação significa ensino e aprendizagem altamente relevantes para o desempenho de todas ou de um número considerável de funções operacionais (assim como para uma imensa variedade de outros objetivos e situações na vida). Formação, por outro lado, consiste no ensino e aprendizagem visando a uma boa performance em uma tarefa específica ou em um conjunto de tarefas que constituam um trabalho ou atividade (DANNEMANN, 2004).

2.2 Treinamento e Desenvolvimento (T&D)

Quanto ao que vem a ser, de fato, treinar e desenvolver pessoas, Araújo e Garcia (2009) afirmam que treinamento se refere principalmente à educação profissional que, por sua vez, visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando-o adequadamente para o

exercício de um cargo podendo ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa. Outro posicionamento bastante interessante é o de Milkovich e Boudrau (2000), que consideram o treinamento um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características do empregado e as exigências dos papéis funcionais.

O treinamento pode ser dado em empresas ou em firmas especializadas em treinamento, pode também ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa. O mesmo segue um programa preestabelecido e atende a uma ação sistemática visando à adaptação do homem ao trabalho. Ele é um processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades, o seu conteúdo pode envolver a transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, desenvolvimento ou modificação de atitudes e desenvolvimento de conceitos (CHIAVENATO, 2002).

Acerca do desenvolvimento, é possível afirmar que o foco é voltado a novos cargos a serem abertos na organização com novas capacidades e habilidades a serem aprendidas pelo empregado. O desenvolvimento do colaborador na empresa é fundamental para o alcance de resultados positivos, não somente para a empresa, mas para a carreira profissional e até mesmo pessoal de cada indivíduo, pois o desenvolvimento possibilita uma visão futura da atuação do profissional. Deve ser levado em conta o histórico do funcionário, suas experiências profissionais, seus objetivos e também o objetivo da organização. Trata-se de um processo voltado para o crescimento integral do homem observável na mudança comportamental, na expansão de suas habilidades e seus conhecimentos para a solução de novas e diferentes situações ou problemas (MILKOVICH E BOUDRAU, 2000).

Sendo assim, treinamento e desenvolvimento (T&D) podem ser resumidos como uma atividade que tem como objetivo, a ambientação de novos funcionários, fornecendo aos mesmos novos conhecimentos, desenvolvendo comportamentos necessários para o bom andamento do trabalho e conscientizando os funcionários a respeito da importância de autodesenvolver-se e de buscar o aperfeiçoamento contínuo (GIL, 2001).

2.3 Educação Corporativa (EC)

De maneira mais especificada, a Educação Corporativa (EC) pode ser entendida como a união de práticas estruturadas por uma empresa com o propósito de promover a educação continuada, a melhoria da qualificação profissional, empresarial e de aprendizagem (MEISTER,

1999). Ou seja, de acordo com Vieira (2011), tratam-se dos atos de aprendizagem que permitem ao colaborador assimilar novas aquisições, novas competências e novas atitudes, incentivando seu crescimento, desenvolvimento e capacidade de adaptação às exigências do mercado.

A EC se iniciou no Instituto de Desenvolvimento de Gestão Jack Welch, na General Electric de Nova Iorque, em 1956. O objetivo da criação era o de melhor educar e formar seus gestores. A partir disso, outras empresas começaram a utilizar um investimento maior na aquisição do conhecimento, criando as suas unidades de EC (MEISTER, 1999). Sendo que, segundo Eboli (2004), as primeiras instituições de educação corporativa no Brasil surgiram por volta dos anos 1990, com o objetivo de melhorar o conhecimento existente nos funcionários das empresas, influenciadas pela alta competitividade do mercado. Nos anos mais recentes, a Educação Corporativa tem se tornado um forte instrumento para a administração das organizações em dois sentidos amplos: 1) reconhecendo o desenvolvimento da administração (e dos administradores) como um processo complexo e que carece de cuidado e de uma customização acurada; 2) atuando como reforço para o conceito de autodesenvolvimento dos trabalhadores (MINTZBERG, 2003).

Vale ressaltar que no Brasil os conceitos e as práticas de Educação Corporativa têm ganhado cada vez mais espaço, ratificando o seu poder e a importância deste conceito em um cenário de extrema competitividade e de extrema necessidade de formação de profissionais – como o atual –, na criação de valor real agregado às pessoas envolvidas e ao negócio em si, com a consolidação das chamadas Universidades Corporativas (denominadas neste trabalho genericamente de Sistemas de Educação Corporativa ou de forma simplificada SEC), área ou estrutura responsável pela Educação Corporativa em cada organização (EBOLI, 2004).

Muitas empresas acreditam que com a formação contínua dos trabalhadores, ou a Educação Corporativa, podem atingir as metas estratégicas e melhorar seu desempenho (MEISTER, 1999). De acordo com Eboli (2004), o propósito é que toda empresa aprenda a trabalhar com novos processos e novas soluções e compreenda a importância da aprendizagem permanente vinculada a metas empresariais.

2.3.1 Universidade Corporativa

Allen (2002) define universidade corporativa da seguinte maneira: “[...] uma entidade educacional que funciona como uma ferramenta estratégica desenhada para ajudar a organização- mãe a atingir sua missão, por intermédio da condução de atividades que cultivem a sabedoria, o conhecimento e a aprendizagem individual e organizacional” (p. 9)

No entanto, de acordo com Estavarengo Júnior (2017), as universidades corporativas tratam da maior representação da educação corporativa, no que diz respeito a mais conhecida

do grande público, em razão da proliferação desse termo no mercado, e várias das práticas desenvolvidas sob seu título determinam as próprias características da educação corporativa. Porém, vale ressaltar que muitas vezes o termo universidade corporativa quase sempre é tomada como sinônimo de educação corporativa. Há na literatura diferentes definições sobre universidade corporativa, algumas mais engessadas, outras mais flexíveis. Silva e Balzan (2007, p. 234) definem: “As Universidades Corporativas (UCs) correspondem a uma modalidade de ensino gerida por grandes corporações empresariais, para além dos portões das fábricas, cujo foco é totalmente voltado à educação corporativa”.

Alinhados com o discurso educacional tradicional ao tratar da educação corporativa, os mesmos autores acrescentam que as universidades corporativas “tem preocupado muitas instituições de ensino sobre suas reais influências na formação do trabalhador e no contexto educacional brasileiro” (SILVA, BALZAN, 2007).

2.3.1 Princípios e Práticas da EC

Eboli (2004, p. 57-60) apresenta uma interessante proposta sobre os princípios e práticas de sucesso de um SEC. Para melhor entendimento, a autora apresenta a definição de princípios e práticas:

Princípios são bases filosóficas e os fundamentos que norteiam uma ação, ou seja, são os elementos qualitativos conceituais predominantes na constituição de um sistema de educação corporativo bem-sucedido. São os princípios que darão origem à elaboração de um plano estratégico consistente e de qualidade. Para que a estratégia se torne realidade, é necessário fazer escolhas organizacionais integradas sob o ponto de vista da cultura, da estrutura da empresa, da tecnologia, dos processos e do modelo de gestão empresarial (em especial o modelo de gestão de pessoas por competências), as quais favoreçam escolhas pessoais que transformem esses princípios em ações, práticas, hábitos e exercícios corporativos, capazes de gerar um comportamento cotidiano nos colaboradores, coerente com a estratégia definida [...] Ou seja, as práticas são as escolhas organizacionais que permitem transformar as escolhas estratégicas (competências empresariais) em escolhas pessoais (competências humanas) (EBOLI, 2004, p.57-58).

De acordo com Eboli (2004), há sete princípios e práticas no SEC que dão uma visão conceitual e metodológica para a criação, implementação e a análise de projetos de educação corporativa realizados nas organizações de modo geral. São eles:

Quadro 1: Os sete princípios de sucesso da EC e suas práticas segundo Marisa Eboli

PRINCÍPIOS	PRÁTICAS
Competitividade	Obter o comprometimento e o envolvimento da alta cúpula com os sistemas de educação; Alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas às estratégias do negócio; Implantar um modelo de gestão de pessoas por competências; Conceber ações e programas educacionais alinhados às estratégias do negócio.
Perpetuidade	Ser veículo de disseminação da cultura empresarial; Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem.
Conectividade	Adotar e implementar a educação “inclusiva”, contemplando o público interno e o externo; Implantar modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências; Integrar sistema de educação com o modelo de gestão do conhecimento; Criar mecanismos de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento.
Disponibilidade	Utilizar de forma intensiva tecnologia aplicada à educação; Implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia); Implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem que favoreçam a “aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”.
Cidadania	Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais; Comprometer-se com a cidadania empresarial, estimulando a formação de atores sociais dentro e fora da organização e a construção social do conhecimento organizacional.
Parceria	Parcerias internas: responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem; Parcerias externas: estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino superior.
Sustentabilidade	Tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio; Implantar sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando-se os objetivos do negócio; Criar mecanismos que favoreçam a autossustentabilidade financeira do sistema.

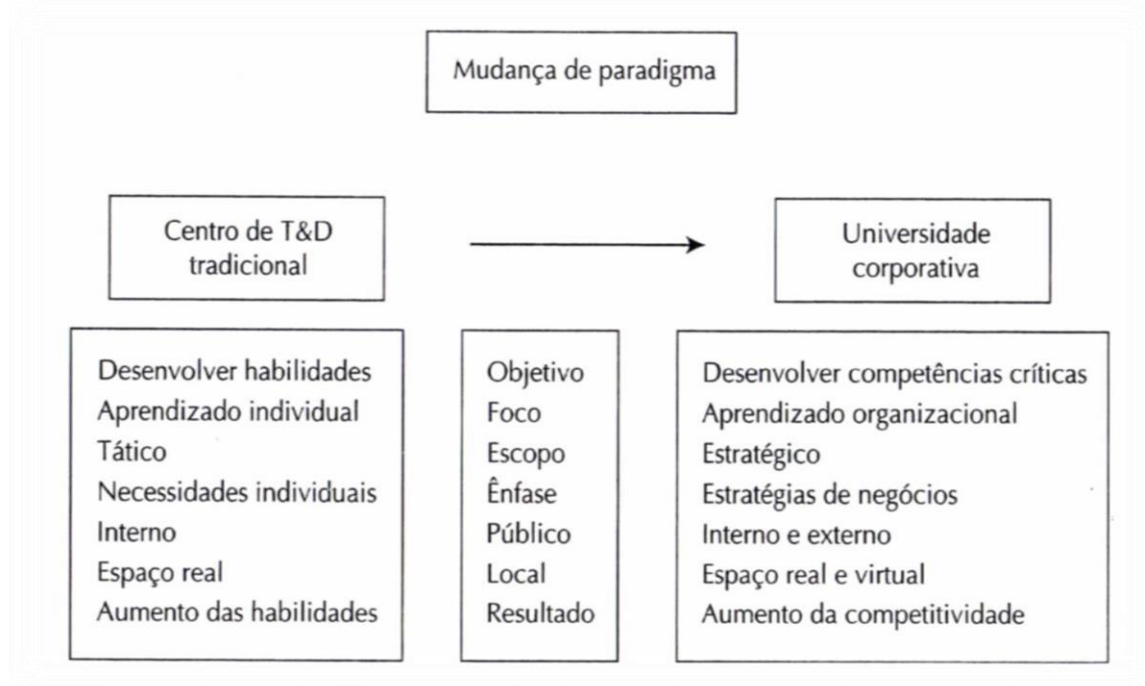
Fonte: Eboli (2004, p. 60).

2.3.2 EC e T&D

Segundo Eboli (2004, p.186), no Brasil, diversas empresas passaram a implantar Universidades Corporativas a partir do momento em que perceberam o aumento 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”.

Marisa Eboli (2004) apresenta as principais características de um centro de T&D tradicional de uma universidade corporativa, o que nos facilita a compreensão das implicações dessa mudança de paradigma em termos de desenvolvimento de pessoas nas organizações. Através do quadro abaixo é possível verificar de forma clara essa mudança:

Quadro 2: Mudança de paradigma de Centro de T&D para Universidade Corporativa



Fonte: Eboli (2004, p. 50)

Destaca-se que a grande alteração nesta mudança de paradigma do Centro T&D tradicional para UC está relacionado à estratégia e ao acesso, principalmente no que se diz ao espaço, onde atualmente o crescimento do EAD vem ao encontro para suprir essa necessidade.

Marcondes e Paiva (2001) expõem que as discussões sobre a adoção de universidades corporativas têm sua origem na expectativa de que este tipo de recurso possa ser mais eficaz que as áreas tradicionais de T&D que não estariam conseguindo acompanhar o ritmo das mudanças organizacionais, deixando, assim, de atender às novas necessidades das empresas quanto à qualificação de profissionais comprometidos com as estratégias de negócios. Os mesmos autores, concluem que em função das novas exigências dos clientes e da limitação das áreas de T&D, as empresas vêm ampliando a adoção da educação corporativa para promover o desenvolvimento dos seus empregados, integradamente aos seus objetivos estratégicos. Portanto os programas de educação corporativa destacam-se como um sistema de desenvolvimento de pessoas e talentos humanos alinhados às estratégias de negócio, que evidenciaram como fonte de vantagem competitiva. Ou seja: tais programas devem construir a ponte entre o desenvolvimento das pessoas e as estratégias de negócio da empresa, visando a uma vantagem competitiva (MUNDIN, 2002).

3. METODOLOGIA

Apresenta-se a seguir a descrição da metodologia que será utilizada no presente trabalho com o objetivo de expor os caminhos que serão percorridos não só no levantamento dos dados do estudo como também na forma de fazê-lo. Os dados pesquisados, segundo o método adotado e em articulação ao referencial teórico, pretendem dar algumas explicações com o intuito de responder o problema de pesquisa.

3.1. Tipo de Pesquisa

Para a classificação da pesquisa, de acordo com a taxonomia proposta por Gil (1991) e Vergara (1997), existem duas categorias para a metodologia: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins a pesquisa é exploratória e explicativa. Através do estudo de caso da Educorp é possível perceber e aprofundar nosso conhecimento sobre o desenvolvimento das escolas corporativas no setor público, constituindo assim uma pesquisa exploratória; também, se configura como uma pesquisa explicativa, dado que seu interesse não se resume a apresentar uma determinada realidade, mas problematizar os fatos recolhidos em relação ao material teórico e as experiências produzidas no setor privado, assim demonstrando as diferenças e os desafios da implantação de uma escola corporativa no setor público.

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, documental, e pesquisa de campo, conforme descrito abaixo:

- Bibliográfica: pois para a fundamentação teórica do trabalho foi realizada uma pesquisa em livros, teses, dissertações e artigos; sobre os temas relacionados ao trabalho.
- Documental: uma vez que foram utilizados como fonte documentos internos da Educorp, bem como materiais disponíveis na *web*, tais como entrevistas, reportagens, dados do próprio site da escola e dados da extinta AFPU a fim de se entender em qual momento a mesma passou a ser educação corporativa.
- Pesquisa de campo: será realizada uma entrevista com funcionários da Educorp e ex-funcionários da AFPU a fim de se entender de maneira mais direta o seu funcionamento, sua história e suas práticas atuais. A pesquisa constitui-se por um estudo de caso, ou seja, está limitada a realidade da Educorp e foi realizada de forma a analisar com maior profundidade a influência das transformações no conceito de educação corporativa que reberveraram de alguma forma na transformação que ocorreram na escola durante os últimos anos.

Neste sentido, um estudo de caso permite construir uma investigação que identifique às singularidades da Educorp à luz do desenvolvimento de modelos de escolas corporativas em todo o mundo; oferecendo uma visão parcial de um processo muito maior já identificado por Eboli (2004).

3.2. Universo e Amostra

O universo (população) da pesquisa de campo será representado pelos seguintes funcionários da Equipe da Educorp, são eles:

- Matheus da Silva M. Martins – Secretário
- Maurício Calixto de Andrade – Ex-Diretor

Vale destacar que não é intenção deste trabalho realizar uma pesquisa quantitativa com rigorosa avaliação do grau de significância da amostra. Tem-se plena consciência de que a amostra não foi estatisticamente significativa. Entretanto, foram escolhidos os membros com legitimidade e representatividade dentro dos quadros administrativos da Educorp para opinar sobre o assunto da investigação.

3.3. Coleta e Análise de Dados

Os procedimentos mais usuais para a coleta de dados em um estudo de caso são a observação, a análise de documentos, a entrevista e a história de vida da empresa (GIL, 1991).

Para esta pesquisa, o primeiro método utilizado foi à pesquisa bibliográfica em livros, dissertações, teses, artigos, revistas especializadas, jornais e demais publicações científicas pertinentes ao tema; os quais tiveram como objetivo a construção do arcabouço teórico da presente monografia, com vistas a ilustrar o ponto de vista de vários autores a respeito do conceito de educação corporativa, treinamento e desenvolvimento, formação profissional. Como resultado obteve-se uma maior compreensão a respeito do assunto estudado bem como a referência para a pesquisa de campo.

A pesquisa documental será realizada por meio de relatórios internos, pesquisas internas, comunicados internos, entrevistas concedidas, reportagens, indicadores de desempenho. Já se encontra em fase parcial de amadurecimento com uma pré-pesquisa dos principais documentos da Educorp e seleção daqueles que tiverem relevância maior para transformação que será analisada, exemplo: Resolução GR-019/2016, de 25/07/2016 que delibera acerca da extinção da antiga AFPU e criação da Educorp do ano de 2016.

Em um segundo momento, após a análise do material documental, será conduzida uma pesquisa de campo (investigação empírica). Os dados desta pesquisa serão coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas realizadas com funcionários previamente selecionados segundo os critérios de legitimidade e representatividade. Vale ressaltar que antes de cada entrevista ser iniciada, será explicado ao entrevistado o objetivo e relevância da pesquisa, a importância da sua colaboração, bem os objetivos da pesquisa. Serão feitas perguntas abertas, buscando obter maior espontaneidade do entrevistado e deixá-lo livre para falar.

Lakatos (1991) menciona que a entrevista consiste em um diálogo efetuado frente a frente,

de maneira metódica, através da qual se busca a obtenção de informações do entrevistado sobre determinado assunto. Entre outras vantagens, a utilização de entrevistas como técnica de coleta de dados, para o autor, oferece maior oportunidade para avaliar atitudes e condutas; podendo o entrevistado ser observado naquilo que diz e na forma como diz, isto é, registro de ações, gestos, linguagem, sentimentos etc. Não será possível pelo tempo delimitado de pesquisa, construir uma contraposição entre aquilo que se faz e o que se fala de maneira densa; tentaremos, no entanto, identificar os elementos que não estão propostos nos documentos e que podem ser identificados durante a fala, fortalecendo nossa compreensão dos elementos reais que mobilizam os atores públicos em cenários específicos e demonstrando possíveis falhas do próprio sistema corrigidas ou perpetuadas pelos funcionários em suas práticas e discursos.

A pesquisa baseia-se também, além das entrevistas, na análise informal participativa do ambiente de trabalho para que outros tipos de evidências sejam coletadas, tais como condições físicas do edifício, layout dos móveis da empresa, clima organizacional e o comportamento dos funcionários. Isso é importante, pois salienta uma perspectiva observacional dos espaços nos quais os indivíduos atuam; a “forma” da organização pode nos oferecer pistas e insights do comportamento daqueles que atuam nela.

Quanto à pesquisa de campo, as entrevistas serão realizadas individualmente, no ambiente da própria empresa, em hora marcada especificamente para esta finalidade. O roteiro utilizado nas entrevistas será disponibilizado no presente trabalho.

A complexidade e a subjetividade dos dados exigiu a utilização de um método que possibilitasse a compreensão e decodificação dos mesmos. Portanto, os dados coletados na pesquisa bibliográfica, documental, observação participativa e entrevistas foram tratados qualitativamente.

Os dados coletados no primeiro estágio da pesquisa, por meio de pesquisa bibliográfica, serviram de base para o referencial teórico que contextualiza esta dissertação. Na pesquisa documental foi levantada uma grande quantidade de dados, tanto em documentos internos da empresa quanto nos veículos de grande circulação, facilitando a compreensão e seleção das informações pertinentes.

Para a análise, tanto dos documentos quanto das transcrições dos conteúdos gravados por um aparelho telefônico móvel durante as entrevistas, será empregado o método da análise de conteúdo. A análise de conteúdo “consiste em desmontar a estrutura e os elementos desse conteúdo para esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação” (Laville & Dionne, 1999, p.214).

3.4. Limitações do Método

Por ser tratar de estudo de caso, é necessário destacar a impossibilidade de generalização estatística dos resultados obtidos, apenas generalizações de natureza analítica, uma vez que a organização escolhida possui características próprias em relação a outras unidades de empresas públicas; porém, a pesquisa possibilita revelar particularidades da instituição examinada que solidificam afirmações generalistas de conteúdo. Portanto, as generalizações analíticas podem ser usadas no caso estudado, tratando-o como um modelo exemplar nos quais as generalizações teóricas são possíveis de serem comparadas, encontrando as particularidades criativas locais e àquelas características com tendências a universalização, ainda que sempre parcial e relativa.

Em relação ao método, Lakatos (1991) faz algumas ressalvas quanto à utilização de entrevistas como fonte de coleta de dados: a dificuldade de expressão e comunicação de ambas as partes; a incompreensão, por parte do entrevistado, do significado das perguntas (o que pode gerar falsas interpretações); e a possibilidade de o entrevistado ser influenciado, consciente ou inconscientemente, pelas atitudes, idéias, aspecto físico, opiniões, entre outros, do entrevistador.

Outro aspecto ao qual o método está limitado diz respeito à seleção dos entrevistados já que a metodologia e até mesmo a unidade administrativa estudada restringem a possibilidade de se trabalhar com um número muito grande de sujeitos. Destacamos que uma pesquisa em outras instituições semelhantes, unidades de formação e educação corporativa de empresas públicas ou de autarquias, poderiam oferecer um universo amostral mais preciso para comparação estatística, ainda que a análise comparativa requeresse os mesmo métodos qualitativos para que a comparação não ficasse fadada a imaterialidade de números que não traduzem as especificidades próprias do estudo empírico local.

É importante considerar também como limitação que os entrevistados nem sempre fornecem respostas plausíveis, isto é, o que realmente pensam ou que reflitam as suas opiniões reais. Além disso, a pesquisa de campo está relacionada com a percepção dos entrevistados, sejam eles Diretora Executiva, Assessora Técnica, Professor ou, até ex funcionários. Devemos levar em conta as possíveis distorções e os problemas ligados ao “ruído” no entendimento e na comunicação entre entrevistador e entrevistado; para tanto, faremos sempre que for necessário a contraposição dos discursos entre si, entre os documentos e entre as observações, uma possível apreciação futura de entrevistas com alunos e ex-alunos podem oferecer dados contra-factuais, mas hoje se encontram fora do escopo da pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

4.1 A Escola de Educação Corporativa da Unicamp

A Escola de Educação Corporativa da Unicamp - Educorp, criada pela Resolução GR-19/2016, está vinculada à Coordenadoria Geral da Universidade e tem como objetivo essencial fomentar o desenvolvimento das competências consideradas críticas para a Unicamp para a viabilização das suas estratégias, de forma sistemática, estratégica e contínua, atuando com foco em:

- Qualificação: para facilitar o desenvolvimento de habilidades dos servidores;
- Transformação: para facilitar a mudança organizacional;
- Estratégia da Universidade: para apoiar a execução dos objetivos estratégicos institucionais.

Para isso, atua na identificação das necessidades de desenvolvimento dos servidores técnicos e administrativos para elaboração de programas e cursos, tendo como foco a melhoria dos processos de trabalho desenvolvidos na Universidade. Além disso, atua também sob demanda, nas seguintes linhas de apoio, que visam dotar os servidores de competências técnicas bastante específicas e pontuais para melhor desenvolvimento de suas atividades ou promover a disseminação à comunidade externa do conteúdo do seu trabalho aqui produzido:

- Auxiliar profissionais na participação em Eventos Externos Nacionais e Internacionais (congressos, simpósios, workshops, fóruns e outros);
- Apoiar profissionais na participação em Cursos Externos;
- Realizar Cursos Internos e Treinamentos, organizados pela Escola ou em parceria;
- Apoiar Cursos realizados pelas Unidades e Órgãos;
- Conceder bolsas de estudos em cursos de extensão, em parceria com a Escola de Extensão – EXTECAMP, conforme norma CONEX 01/2012.

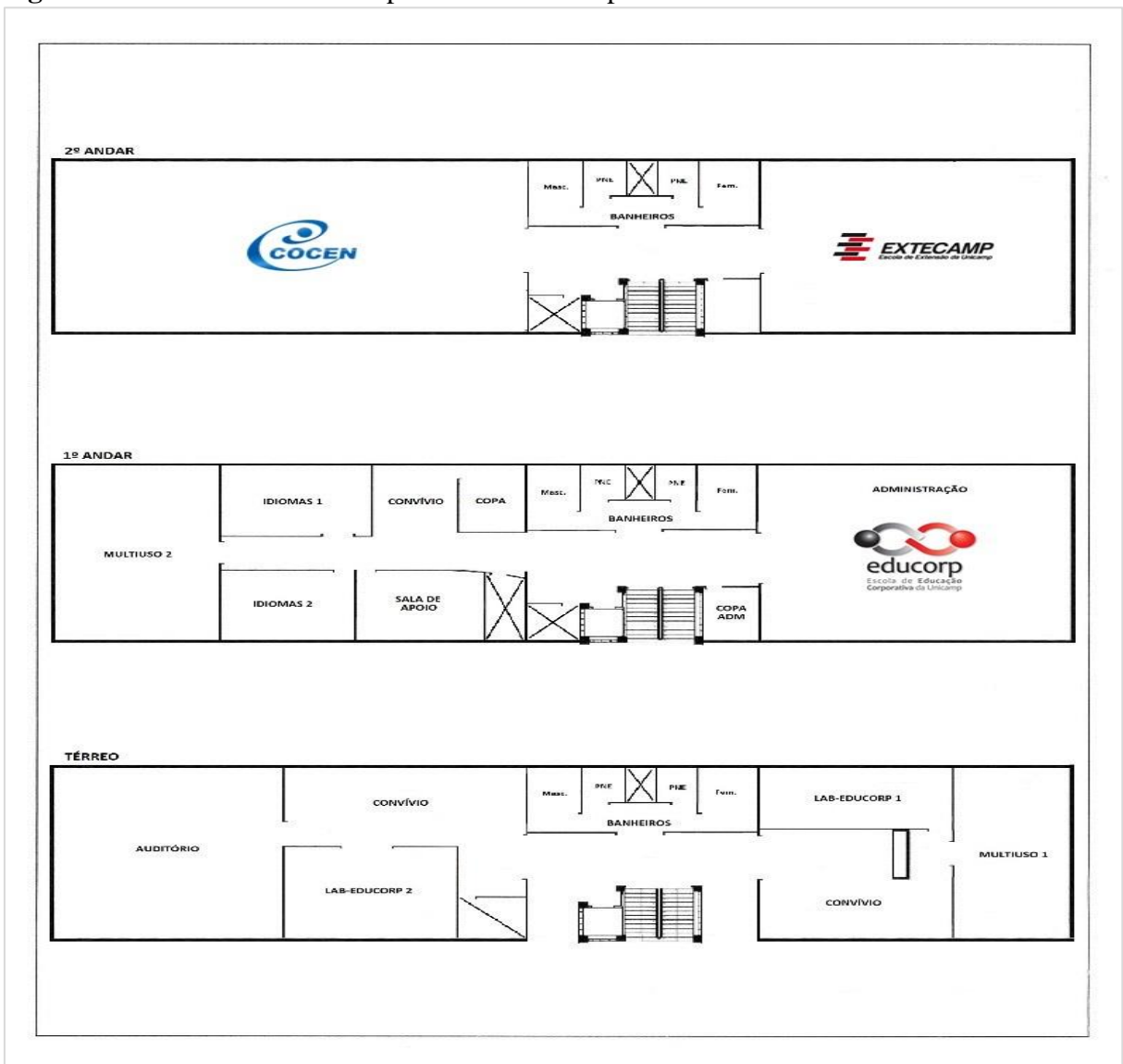
Para atender a essas necessidades, a Educorp possui espaços equipados com recursos audiovisuais, rampa de acesso para cadeirantes e adaptações sanitárias para deficientes, localizados num único prédio próprio, conforme é possível visualizar nas Figuras 1 e 2 a seguir:

Figura 1 – Prédio da Educorp



Fonte: Site Institucional (EDUCORP, 2018)

Figura 2 – Planta da Escola Corporativa da Uniamp



Essa estrutura da Educorp possui a seguinte capacidade física:

Tabela 1 – Estrutura Física da Educorp

1 Auditório: capacidade para 76 lugares.
2 Salas Multiuso: capacidade para 30 e 60 lugares.
2 Salas de Idiomas: capacidade para 15 lugares cada.
2 Laboratórios de Informática: capacidade para 12 e 15 lugares.
2 Espaço Cultural: a serem utilizados para exposições.

Com a inauguração da Educorp e para se aproximar dos conceitos de EC, a gestão da escola passou a se basear no conceito de "Trilhas de Qualificação", que se trata de um conjunto integrado e sistêmico de ações de desenvolvimento que recorrem a múltiplas formas de aprendizado para as principais atividades e especificidades de cada área (administrativos, secretários, gestores, líderes, TI, acadêmicos, saúde, sustentabilidade), pois acredita-se que o desenvolvimento dos servidores, sua qualificação permanente, o aperfeiçoamento contínuo de habilidades técnicas e, de maneira proativa, venha impactar direta e positivamente nas atividades fim da Universidade: ensino, pesquisa, extensão e cultura.

Vale expor neste ponto que as Trilhas de Qualificação, anteriormente citadas, estão ligadas à definição de Trilhas de Desenvolvimento Profissional que por sua vez são conceituadas como caminhos alternativos e flexíveis para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Portanto, é possível afirmar que a implementação do Sistema Trilhas representa uma estratégia educativa para a realização da excelência humana e profissional. A excelência profissional pauta-se pela busca do alto desempenho, considerando as necessidades presentes e futuras da organização, além dos anseios pelo crescimento profissional e na carreira. Já a excelência humana, caracteriza-se pela busca do autodesenvolvimento como pessoa nas dimensões individual e social (FREITAS, 2002).

4.2 Indicadores relativos à transição da AFPU para Educorp

Tendo em vistas melhoria e execuções mais rápidas dos processos da Escola, após a inauguração da escola, em 2016, houve uma reorganização interna das áreas e, das ações de desenvolvimento e aperfeiçoamento profissionais após a implementação da Escola Corporativa da Unicamp. Apresentar-se-á a seguir os principais indicadores, vale expor que essas informações estão disponíveis no site institucional da Educorp:

4.2.1 Autodesenvolvimento e Aperfeiçoamento Profissional

São os apoios destinados aos profissionais, que de forma proativa procuram a Escola para viabilizar sua participação em Eventos. Busca-se atender as solicitações que vão de encontro às aspirações individuais desde que vinculadas às atividades desempenhadas no trabalho, que contribuam para o aprimoramento de habilidades e desenvolvimento de competências necessárias para o exercício das funções na Universidade. Compõem essa linha de apoio:

- **Eventos Nacionais e Internacionais:** Compreendem as atualizações científicas, apresentações de trabalhos em formato de pôsteres ou apresentações orais em congressos, fóruns, seminários e outros eventos. Seguem os principais indicadores desta linha:

Tabela 2- Indicadores de Atualização em Eventos Nacionais de 2013 a 2016

NACIONAL ATUALIZAÇÃO	SOLICITAÇÕES ANALISADAS	SOLICITAÇÕES APROVADAS	SOLICITAÇÕES CANCELADAS	SOLICITAÇÕES NEGADAS	DIAS QUALIFICAÇÃO	% SOLICITAÇÕES APROVADAS
2013	169	139	11	19	321	82%
2014	356	312	11	33	890	88%
2015	323	272	33	18	613	84%
2016	411	361	30	20	1.151	88%
TOTAL	1.259	1.084	85	90	2.975	

Tabela 3- Indicadores de Apresentação de Pôster em Eventos Nacionais de 2013 a 2016

NACIONAL PÔSTER	SOLICITAÇÕES ANALISADAS	SOLICITAÇÕES APROVADAS	SOLICITAÇÕES CANCELADAS	SOLICITAÇÕES NEGADAS	DIAS QUALIFICAÇÃO	% SOLICITAÇÕES APROVADAS
2013	53	18	31	4	74	34%
2014	26	23	0	3	92	88%
2015	54	49	1	4	140	91%
2016	37	25	4	8	82	68%
TOTAL	170	115	36	19	388	

Tabela 4- Indicadores de Apresentação Oral em Eventos Nacionais de 2013 a 2016

INTERNACIONAL ORAL	SOLICITAÇÕES ANALISADAS	SOLICITAÇÕES APROVADAS	SOLICITAÇÕES CANCELADAS	SOLICITAÇÕES NEGADAS	DIAS QUALIFICAÇÃO	% SOLICITAÇÕES APROVADAS
2013	19	14	1	4	71	74%
2014	27	21	1	5	85	78%
2015	30	19	0	11	92	63%
2016	27	21	3	3	65	78%
TOTAL	103	75	5	23	313	

Tabela 5- Indicadores de Apresentação de Pôster em Eventos Internacionais de 2013 a 2016

INTERNACIONAL PÔSTER	SOLICITAÇÕES ANALISADAS	SOLICITAÇÕES APROVADAS	SOLICITAÇÕES CANCELADAS	SOLICITAÇÕES NEGADAS	DIAS QUALIFICAÇÃO	% SOLICITAÇÕES APROVADAS
2013	7	6	0	1	26	86%
2014	23	15	3	5	64	65%
2015	20	15	0	5	68	75%
2016	18	17	1	0	62	94%
TOTAL	68	53	4	11	220	

Tabela 6- Indicadores de Apresentação Oral em Eventos Internacionais de 2013 a 2016

NACIONAL ORAL	SOLICITAÇÕES ANALISADAS	SOLICITAÇÕES APROVADAS	SOLICITAÇÕES CANCELADAS	SOLICITAÇÕES NEGADAS	DIAS QUALIFICAÇÃO	% SOLICITAÇÕES APROVADAS
2013	27	19	2	6	79	70%
2014	24	23	1	0	105	96%
2015	31	28	0	3	100	90%
2016	34	29	1	4	123	85%
TOTAL	116	99	4	13	407	

- **Cursos Externos:** pressupõe o apoio às participações em cursos realizados fora da Universidade, que ocorrem em todo território nacional, para atualização ou aperfeiçoamento profissional. Seguem os principais indicadores:

Tabela 7 - Indicadores de Cursos Externos de 2013 a 2016

CURSOS EXTERNOS	SOLICITAÇÕES ANALISADAS	SOLICITAÇÕES APROVADAS	SOLICITAÇÕES CANCELADAS	SOLICITAÇÕES NEGADAS	DIAS QUALIFICAÇÃO	% SOLICITAÇÕES APROVADAS
2013	101	80	3	18	1736	79%
2014	205	137	23	45	4490	67%
2015	191	131	23	37	3668	69%
2016	102	72	5	25	1.513	71%
TOTAL	599	420	54	125	11.407	

- **Bolsas EXTECAMP:** É a concessão de bolsas de estudos em todas as modalidades dos cursos de extensão oferecidos por meio da Escola de Extensão – EXTECAMP, em parceria com a Educorp, conforme norma CONEX 01/2012. A bolsa concedida corresponde a 2/3 do valor do curso, sendo de responsabilidade do servidor o pagamento de 1/3 do valor restante. Principais indicadores nesta modalidade:

Tabela 8- Indicadores Bolsas EXTECAMP de 2013 a 2016

BOLSAS EXTECAMP	BOLSAS SOLICITADAS	BOLSAS NEGADAS PELAS UNIDADES	BOLSAS CANCELADAS ALUNO/UNIDADE	BOLSAS CONCEDIDAS	HORAS DE QUALIFICAÇÃO	% BOLSAS CONCEDIDAS
2013	45	16	7	20	3.106	44%
2014	82	26	23	35	4.389	43%
2015	77	21	11	44	5.931	57%
2016	111	27	20	70	8.575	63%
TOTAL	315	90	61	169	22.001	

4.2.2 Trilhas de Qualificação

Constituem em caminhos flexíveis que visam a qualificação e o desenvolvimento das pessoas que atuam em diferentes áreas e atividades na Unicamp. As Trilhas devem ser percorridas de acordo com os objetivos individuais, porém devem estar vinculados às competências pressupostas nas carreiras e atender aos objetivos estratégicos traçados pela Universidade. As trilhas de qualificação são desenvolvidas sob diferentes desenhos, conforme descrição a seguir:

- **Cursos Internos:** são as ações desenvolvidas mediante demanda das Unidades e Órgãos. Com raras exceções, as capacitações são ministradas por instrutores internos, que são profissionais da Universidade, qualificados e com expertise na área. Seguem os principais indicadores:

Tabela 9- Indicadores de Cursos Internos de 2013 a 2016

CURSOS INTERNOS	Nº DE TURMAS	CARGA HORÁRIA	MATRÍCULAS EFETIVADAS	CONCLUINTES
2013	17	6.776	451	378
2014	57	21.597	1.124	931
2015	26	15.575	784	646
2016	67	32.446	1.978	1.714
TOTAL	167	76.394	4.337	3.669

- **Cursos “In Company”:** são capacitações realizadas para atender demandas específicas das Unidades e Órgãos com ementa e conteúdo personalizados. Os cursos são ministrados por empresas contratadas mediante apresentações de orçamentos ou licitações. Seguem os principais indicadores:

Tabela 10- Indicadores de Cursos “In Company” de 2013 a 2016

CURSOS IN COMPANY	Nº DE TURMAS	CARGA HORÁRIA	MATRÍCULAS EFETIVADAS	CONCLUINTES
2013	2	1.248	48	47
2014	49	46.320	1.213	1.091
2015	49	30.410	1.013	875
2016	80	44.567	1.643	1.377
TOTAL	180	122.544	3.917	3.390

- **Parcerias:** São apoios oferecidos às Unidades e Órgãos da Universidade, quando estes organizam seus próprios cursos, treinamentos ou eventos. Seguem os principais indicadores:

Tabela 11- Indicadores de Parcerias de 2013 a 2016

PARCERIAS	Nº DE TURMAS	CARGA HORÁRIA	MATRÍCULAS EFETIVADAS	CONCLUINTES
2013	79	19.917	2.929	2.514
2014	57	24.287	2.440	2.155
2015	53	20.457	1.367	1.120
2016	91	24.125	3.153	2.715
TOTAL	280	88.785	9.889	8.504

No primeiro semestre de 2016, ano de inauguração da escola, foi disponibilizado pela própria escola a produtividade:

Tabela 12 – Indicadores Educorp – 2016

GRUPO CURSOS	QTDE CURSOS	QTDE TURMAS	Nº MATRÍCULAS	HORAS TREINADAS
Liderança	3	5	156	9.010
Idiomas	6	16	239	10.755
Informática	8	9	244	2.458
Gestão	14	48	144 2	7.355,5
Sustentabilidade	1	1	20	1.200
TOTAL	32	79	2101	30.778,5

É possível verificar através deste levantamento o intuito de seguir a ideia exposta linha de trilhas de qualificação, uma vez que abrange diversas áreas.

O Curso de Idiomas tem como público alvo os servidores da Universidade que necessitem de língua estrangeira no exercício da sua função com conhecimento em inglês. Com a inauguração da Escola, houve a ampliação do oferecimento do curso de Inglês e também de Espanhol Instrumental.

A Educorp ofereceu também treinamento quanto à utilização de sistemas implementados na universidade, como por exemplo, o curso oferecido em fevereiro de 2016, logo após a implementação do Sistema de Compras, em que o objetivo do curso foi de expor o novo sistema, explicando conceitos e orientando como utilizar as funcionalidades na execução de passagem aérea. E também o curso sobre o Sistema de Orçamento com o objetivo de apresentar aos funcionários que operam o Sistema Orçamento / Convênios no CICS, as funcionalidades "Consulta de Saldo Gerencial e Remanejamento" do Novo Sistema de Orçamento e Finanças da Universidade.

Apesar de se aproximar do conceito de treinamento uma vez que tais cursos seguiram um programa preestabelecido e atenderam a uma ação sistemática visando à adaptação do homem ao trabalho; pode-se afirmar também que o curso está ligado à Educação Corporativa pois a temática também trata de atos de aprendizagem que permitem ao colaborador assimilar novas aquisições, novas competências e novas atitudes, uma vez que o curso não é realizado em um só departamento e sim com funcionários de diversos institutos, sendo assim o compartilhamento de informações e relações interpessoais, um fator importante para o desenvolvimento organizacional.

Outros cursos oferecidos que merecem destaque são: Oficina Gerente Acolhedor e o PROAF - Programa de Autonomia Financeira. O primeiro tem como objetivo: fortalecer o papel do Gerente do Ingressante em conduzir as boas-vindas na Universidade; a inserção na Equipe

do Posto de Trabalho e sua participação no desenvolvimento do profissional. E o segundo fornece conhecimento e reflexão sobre armadilhas de crédito, formas de investimento financeiro, dicas de planejamento familiar, entre outras estratégias para a conquista da autonomia financeira. Também permite a participação de familiar na oficina como forma de multiplicar estes conhecimentos para toda a família. O programa oferece também a opção de acompanhamento individual com a equipe multidisciplinar, na qual a situação financeira do interessado poderá ser avaliada pelos técnicos para que sejam traçadas as melhores estratégias e orientações de acordo com necessidade.

É possível verificar o incentivo da Escola, no crescimento, desenvolvimento e capacidade de adaptação às exigências do mercado de seus servidores, conforme prevê o conceito de EC.

4.3 Entrevistas relacionadas a AFPU e a Educorp

Com a inauguração da Educorp, em março de 2016, um dos ganhos foi em relação ao espaço, cerca de quatro vezes maior, além dos recursos tecnológicos. Em entrevista concedida à Rtv na inauguração da Educorp, o ex-diretor da Educorp e também da AFPU, Maurício Calixto de Andrade, afirmou que:

“Isso vai permitir que a gente ofereça mais curso simultaneamente, em diferentes níveis, para todos os níveis funcionais, não só para gestores mas para técnicos, operacionais, nível estratégico, tático, e a gente acelere o processo de qualificação dos servidores. Então, esse prédio é uma conquista, um legado importante e oferece a oportunidade de mais treinamento em menor tempo com maior qualidade, por que tem tecnologia envolvida, a gente investiu em tecnologia, sem necessariamente contratar novos recursos humanos para isso, mas tem tecnologia e parcerias. Nesses três anos de gestão nós triplicamos o número de vagas oferecidas e de horas” (ANDRADE, Maurício Calixto de., 2016).

Já em outra entrevista concedida a UN (Unicamp Notícia) em fevereiro de 2014, O Diretor Executivo Mauricio Calixto já deixava claro essa necessidade ampliação da AFPU e um novo espaço físico e que havia apoio da reitoria e estava no seu planejamento estratégico, além disso, foi possível perceber que já se pensava em e-learning, vídeo aula, educação a distância

É importante expor aqui uma comparação entre a Educorp e a extinta AFPU. Em entrevista realizada em julho de 2018 (através do Anexo 1 em p. 34), o Secretário da Educorp, Matheus da Silva M. Martins, quando questionado acerca das características da AFPU em relação à EC e da própria, ele afirmou que a AFPU era localizada quase que integralmente na coluna esquerda do Quadro 2 (p.15), eventualmente atendendo algum Escopo Estratégico, como no caso inicial do Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG). O Secretário Mateus afirma que a Educorp está empenhada na escrita da Competências Estratégicas da Universidade, e irá

balizar todas as suas ações de aprendizagem alinhadas as competências. Atualmente, já está focada no aprendizado organizacional e não no individual, e como a Universidade pode reter esse aprendizado mesmo quando há possibilidades de mudanças no quadro. O escopo atualmente é totalmente estratégico, a fim de atender os objetivos estratégicos da Universidade e menos as necessidades pontuais e individuais.

Vale ressaltar neste ponto que atualmente a Educorp tem como missão “Capacitar e Qualificar os servidores de forma ampla e contínua atendendo as necessidades institucionais de qualificação dos servidores técnicos administrativos e pesquisadores da Universidade”.

Assim as diretrizes adotadas pela Educorp, são pautadas na Missão e nas estratégias da Administração Central da Universidade, atuando na perspectiva do conhecimento e educação corporativo em consonância com as perspectivas individuais e de carreira dos profissionais.

4.4 Parcerias e EAD

Recentemente foi estabelecida uma parceria com a Escola de Governo da Prefeitura Municipal de Campinas já está no segundo curso em parceria, que também mostra uma abertura de público, atendendo o interesse institucional e social.

A Educorp, alinhada com a demanda da Universidade, tem trabalhado intensamente para gerar um espaço virtual ativo e participativo. Isso envolve mudança de cultura da organização como um todo e, por isso, entendemos que levará um tempo para absorção.

Os resultados ainda não são possíveis medir, devido ao tempo muito curto. Espera-se encontrar aceleração para atingir os objetivos estratégicos da Universidade e não somente servidores capacitados.

Outro ponto que merece destaque é em relação à Educação à Distância (EAD), em que a Educorp ofereceu, de forma personalizada, a Capacitação em Negociação e Gestão de Conflitos com um acordo de cooperação para a disponibilização de acesso aos cursos online da Universidade Caixa Poder Público (UCPP). De acordo com o secretário Matheus, essa experiência foi muito positiva. A instrutora pôde enriquecer a aula com conteúdos que já foram explorados anteriormente com as teorias dos cursos em EAD. Foi a primeira experiência e pretende-se mesclar outros cursos que ainda estão sendo desenvolvidos – uma tendência no SEC. Vale destacar aqui que a Educorp atualmente está desenvolvendo um conteúdo 100% em EAD para um curso voltado aos dirigentes da Universidade. Será o primeiro conteúdo autoral da Escola em EAD.

Também é possível citar parcerias internas, a Educorp é responsável pelo módulo de Treinamento e Pesquisa do VetorH utilizado pelo Sistema de Recursos Humanos da

Universidade. A fim de atender uma demanda dos próprios RH's locais para inserir as informações dos servidores no sistema, em a partir de maio de 2018, a Educorp passou a orientar a inclusão dos Certificados de Cursos Externos. Entende-se que essa ação contribui com a Universidade para conhecer melhor seus servidores e saber como aproveitá-los em todo o seu potencial.

5. CONCLUSÕES

Muito além da implementação de um SEC, através da inauguração da Escola de Educorp em março de 2016, foi possível verificar a transição das práticas de T&D que ocorriam na AFPU, a necessidade da EC na própria agência e finalmente a inauguração da Educorp. Através dessa transição prática é possível comprovar o que a teoria pretende demonstrar entre essas duas teorias.

No entanto, o processo é gradativo; por isso, mesmo antes de se tornar uma escola a AFPU já começava a apresentar algumas características de EC. Atualmente, especificamente em julho de 2018, pôde-se verificar que este processo de implementação do tão citado Sistema de Educação Corporativa, em acordo completo com o que define o referencial teórico do presente trabalho e toda a literatura disponível, ainda está em curso.

A principal característica da EC é o alinhamento com o planejamento estratégico da organização por meio do desenvolvimento das competências estratégicas e, através da visita técnica e entrevista, conclui-se que as competências estão sendo definidas e validadas atualmente. Por isso, é possível afirmar que ainda está se construindo a EC e, com relação a projetos futuros, espera-se que até o fim de 2018 se tenha concluído; bem como, ter estabelecido dois ou três eixos (escolas) no planejamento e na prática. Também é permitido afirmar que a principal mudança ocorrida na instituição está na forma de trabalho da Escola; ou seja, na distribuição de vagas, no protagonismo do servidor, e nas novas formas de aprendizagem.

A Educorp, em apenas dois anos e meio após a implementação, já se tornou referência dentro da Unicamp e isso se deve: ao investimento e retorno que gera aos servidores e, conseqüentemente, em prospecto, espera-se encontrar uma aceleração para atingir os objetivos estratégicos da Universidade em correlação com a melhora do trabalho de servidores capacitados. Muito embora, ainda não possamos afirmar com solidez empírica os efeitos causados por essa implementação tão recente.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, Mirian Maia do; MENEZES, Ronald Amaral. **Educação Corporativa Mediando Racionalidades e flexibilizando organizações**. Rio de Janeiro. Senac. 2010.
- ANDRADE, Maurício Calixto de. **Agência para a Formação Profissional da Unicamp**. Entrevistado pelo programa Unicamp Notícia.Rtv, 2014. Disponível em: <http://www.rtv.unicamp.br/?video_listing=agencia-para-a-formacao-profissional-da-unicamp>. Acesso em 22. Jun. 2018.
- ANDRADE, Maurício Calixto de. **EDUCORP ganha mais espaço e melhores recursos tecnológicos para atender funcionários da Unicamp**. Entrevistado pelo programa Reporter Unicamp. Rádio Unicamp. Rtv, 2016. Disponível em: <http://www.rtv.unicamp.br/?audio_listing=educorp-ganha-mais-espaco-e-melhores-recursos-tecnologicos-para-atender-funcionarios-da-unicamp> Acesso em 20 jun. 2018.
- ANDRADE, Maurício Calixto de. **Jeverson Barbieri- Entrevista com Maurício Calixto – Diretor Executivo (AFPU – Unicamp)**. Entrevistado pelo programa Baú de Memórias. Rádio Unicamp. Rtv, 2014. Disponível em: <http://www.rtv.unicamp.br/?audio_listing=jeverson-barbieri-entrevista-com-mauricio-calixto-diretor-executivo-afpu-unicamp>. Acesso em 22. Jun. 2018.
- ANTUNES, Maria Tereza Pompa. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000. BRANDAO, Giselle Reis. **Gestão de pessoas e as universidades corporativas: dois lados da mesma moeda?**. Rev. adm. empres., São Paulo , v. 46, n. 2, p. 22- 33, jun. 2006.
- ARAUJO, Luis César G. De; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas – Estratégias e integração organizacional**. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CARVALHO, Antonio Vieira. de. **Treinamento de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1988.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7 Ed. São Paulo: Atlas, 2002
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas – Como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4 Ed. São Paulo: PEARSON, 2004.
- DANNEMANN, Robert Nicolaus. **Atos e Fatos da Formação Profissional**. Boletim Técnico do SENAC. v. 3, n. 3 Setembro-Dezembro, 2004. Disponível em: <<http://www.bts.senac.br/index.php/bts/article/view/493>> Acesso em 29 mai. 2018.
- DOUDREAL, Jhon W.; MILKOVICH, Gorge T. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades**. São Paulo: Editora Gente, 2004.
- EDUCORP. **Produtividade da educorp do período de 2013 a 2016**. Disponível em: <http://www.educorp.unicamp.br/indicador_2013_2016.php> Acesso em 01 jun. 2018
- EDUCORP. **Produtividade do 1o. Semestre de 2016**. Disponível em: <https://www.educorp.unicamp.br/indicador_1s_2016.php> Acesso em 01 jun. 2018
- ESTAVARENGO JUNIOR, Edson Aparecido. **Educação corporativa on-line : proposta metodológica**. Campinas: FE - Tese e Dissertação, 2017.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia. Saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- FREITAS, I. A. de, **Trilhas de Desenvolvimento profissional: da teoria à prática**. IN:ENANPAD, 22. Anais...Foz do Iguaçu: ANPAD,1998
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, Antonio Carlos **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1991.
- MAGALHAES, Elenice Maria de et al. **A política de treinamento dos servidores técnico-**

- administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição.** *Rev. Adm. Pública* [online]. 2010, vol.44, n.1, p.55- 86. ISSN 0034-7612. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122010000100004>> Acesso em 02. Jun. 2018.
- MEISTER, J. C. **Educação corporativa : a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas.** São Paulo: Makron Books, 1999.
- MINTZBERG, H. **Managers, not MBA's.** San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003.
- MUNDIM, Ana Paula Freitas. **Desenvolvimento de Produtos e Educação Corporativa.** São Paulo: Atlas, 2002
- SILVA, M. W.; BALZAN, N. C. **Universidade Corporativa: (Pré-)tendência do Ensino Superior ou ameaça?** *Avaliação*, Campinas, v. 12, n. 2, Sorocaba, jun. 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-4072200700020000](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-4072200700020000&lng=pt&nrm=iso#nt01)> Acesso em: 18 ago. 2015.
- UNICAMP, Procuradoria Geral da. **RESOLUÇÃO GR Nº 62/1999 DE 13/04/1999.** Disponível em <https://www.pg.unicamp.br/mostra_norma.php?id_norma=1072>. Acesso em 26 abr. 2018.
- UNICAMP, Procuradoria Geral da. **RESOLUÇÃO GR-057/2003, DE 19/08/2003.** Disponível em https://www.pg.unicamp.br/mostra_norma.php?id_norma=1756. Acesso em 26 abr. 2018.
- UNICAMP, Procuradoria Geral da. **Resolução GR-019/2016, de 25/07/2016.** Disponível em <https://www.pg.unicamp.br/mostra_norma.php?id_norma=4984>. Acesso em 26 abr. 2018.
- VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.
- VIEIRA, Fábio Henrique Antunes. **Etapas da implementação da educação corporativa e seus impactos em empresas brasileiras: um estudo multicaso.** *Prod.* [online]. 2012, vol.22, n.2, pp.296-308. Epub Apr 12, 2012. ISSN 0103- 6513. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132012005000018>> Acesso em: 02. Jun. 2018

ANEXO 1 - ROTEIRO DE QUESTÕES - ESCOLA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA DA UNICAMP (EDUCORP)

- 1.** A extinta AFPU possuía características de educação corporativa? Quais eram as principais características divergentes à Educorp?
- 2.** A Educorp pode ser considerada Educação Corporativa, ou seja, atende plenamente ao conceito de Educação Corporativa e pode ser considerada uma Universidade Corporativa? Se não:
 - 21** Por quê?
 - 22** O que a descaracteriza de Educação Corporativa?
 - 23** Quais foram/são os principais empecilhos para implementação do conceito de Educação Corporativa?
 - 24** Quais são os projetos futuros para essa implementação? Quais serão as principais mudanças em relação à atual Educorp?
- 3.** Qual a relação entre a Educorp e Extecamp? Como funciona a parceria de bolsa que a Educorp oferece (de acordo com a NORMA CONEX 01/2012 que ainda cita a AFPU)? Há perspectivas de alguma alteração em relação a essa parceria?
- 4.** Através da Resolução GR-019/2016, de 25/07/2016: “Fica criada, junto ao Gabinete do Reitor, a Escola de Educação Corporativa da UNICAMP - EDUCORP, responsável pelo planejamento e execução das ações institucionais destinadas ao desenvolvimento e qualificação de servidores técnicos administrativos ao apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão, incluindo órgãos e unidades da Universidade.” A Educorp é ligada, hoje, diretamente pelo Gabinete do Reitor? Há perspectiva de mudança em relação a isso?
- 5.** A mesma resolução, anteriormente citada, afirma em seu Artigo 3º que “No prazo de um ano a EDUCORP deverá encaminhar a proposta de Certificação e de Regimento do referido órgão”. A referida proposta de Certificação e de Regimento foi encaminhada? É possível o acesso a ela? Caso não, quais são suas principais características diferenciais?

6 Em relação à Educação à Distância (EAD), a Educorp ofereceu, de forma personalizada, a Capacitação em Negociação e Gestão de Conflitos com um acordo de cooperação para a disponibilização de acesso aos cursos online da Universidade Caixa Poder Público (UCPP); como foi essa experiência? Há novas expectativas e Projetos em relação à EAD?

7 Além da parceria com a UCPP, há outras parcerias com Universidades Corporativas, previstas ou já realizadas?

8 Por que a Educorp orienta a inclusão dos Certificados de Cursos Externos que devem ser inseridos no Sistema de Gestão de Pessoas pelos respectivos RH dos servidores da Unicamp que começou a partir de maio/2018? Há ligação da Educorp com os cursos