



**UNISUL**

**UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA**

**SABRINA DOS SANTOS PADILHA**

**O PROCESSO DE DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA CAPACITAÇÃO DE  
RECURSOS HUMANOS SOB A ÓTICA DOS ESTRATEGISTAS:  
O CASO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA CASAN**

Florianópolis

2014

**SABRINA DOS SANTOS PADILHA**

**O PROCESSO DE DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA CAPACITAÇÃO DE  
RECURSOS HUMANOS SOB A ÓTICA DOS ESTRATEGISTAS:  
O CASO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA CASAN**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Professor Orientador: Jacir Leonir Casagrande, Dr.

Florianópolis

2014

**SABRINA DOS SANTOS PADILHA**

**O PROCESSO DE DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA CAPACITAÇÃO DE  
RECURSOS HUMANOS SOB A ÓTICA DOS ESTRATEGISTAS:  
O CASO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA CASAN**

Esta Dissertação foi julgada adequada à obtenção do título de Mestre em Administração e aprovada em sua forma final pelo curso de Mestrado em Administração, da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Florianópolis, 24 de Novembro de 2014.

---

Prof. e orientador Jacir Leonir Casagrande, Dr  
Universidade do Sul de Santa Catarina

---

Prof. Nei Antônio Nunes, Dr.  
Universidade do Sul de Santa Catarina

---

Profa. Rosana da Rosa Portella Tondolo, Dr.  
Universidade do Sul de Santa Catarina

---

Prof. Vilmar Antônio Gonçalves Tondolo, Dr.  
Universidade de Caxias do Sul

Aos meus pais, Vânia e Almir, base dos meus valores.

Ao meu marido, Tiago, meu companheiro, minha inspiração...

## RESUMO

Atualmente o setor de saneamento no Brasil está recebendo cada vez mais investimentos para melhorias e ampliação do fornecimento de água e oferta de serviços de esgotamento sanitário. Em razão disto, a regulação e fiscalização deste setor também vem sendo intensificada. Além deste fato, as empresas de saneamento atuam através de convênios firmados com os Municípios, pois são estes os detentores da concessão dos serviços de água e esgoto em seu território. Assim, para permanecer com a concessão dos Municípios e cumprir todas as exigências das agências reguladoras, as companhias de saneamento precisam adotar uma postura visionária. Ao buscar atingir este objetivo, essas empresas passam a buscar estratégias para aumentar sua competitividade, obter novas formas de gestão empresarial e utilizar tecnologias mais avançadas. Neste sentido as empresas vêm percebendo que alcançar o sucesso não depende unicamente de seus ativos fixos, mas também de suas capacitações intelectuais, ou seja, do desenvolvimento estratégico de seus recursos humanos. Surge assim a utilização da educação corporativa como uma das estratégias para o alcance dos objetivos da organização. Com a presença da educação corporativa nas organizações surgem as universidades corporativas, onde estas possuem o objetivo de promover o desenvolvimento das competências organizacionais e humanas consideradas críticas para viabilizar as estratégias de negócios. Para isso a mesma deve abranger toda cadeia de valor composta por colaboradores, fornecedores, clientes e sociedade. Diante deste cenário, este estudo objetivou identificar como ocorre o processo de definição e implementação das estratégias de capacitação em uma Universidade Corporativa sob a ótica de seus estrategistas e propor diretrizes para um plano de capacitação alinhado às estratégias da organização. O objeto deste estudo foi a Universidade Corporativa CASAN – UniCASAN, pertencente à Companhia Catarinense de Águas e Saneamento - CASAN. Ao realizar a análise e interpretação dos dados, constatou-se que a definição das estratégias de capacitação em uma universidade corporativa possui grande importância para a empresa, entretanto se identificou a existência da falta de alinhamento entre as estratégias da UniCASAN e as estratégias da empresa. Ao final deste estudo surgiu a seguinte indagação: na prática as universidades corporativas estão cumprindo com seu desígnio, ou são implantadas apenas como uma estratégia de marketing ou, até mesmo, mero modismo? Indicou-se então este questionamento para pesquisas futuras.

Palavras-chave: Universidades Corporativas. Educação Corporativa. Estratégia.

## **ABSTRACT**

Currently the sanitation sector in Brazil has been receiving increasing investments to improve and expand the supply of water and provision of sewerage services. Because of this, the regulation and supervision of the sector has also been intensified. Besides this fact, sanitation companies operate through agreements signed with municipalities, as these are the holders of the concession for water and sewer services in its territory. Thus, to remain with the municipal concessions and meet all requirements of regulatory agencies, the sanitation companies must adopt a forward-looking stance. Aiming to achieve this goal, these companies are looking for strategies to increase their competitiveness, achieve new forms of business management, and use more advanced technologies. In this sense companies are realizing that achieving success does not depend solely on its fixed assets, but also their intellectual capabilities, ie, the strategic development of its human resources. This leads to the use of corporate education strategy as a means for achieving the purposes of the organization strategies. With the presence of corporate education in organizations arise corporate universities, where they have the goal of promoting the development of organizational and human competencies deemed critical to enable business strategies. For that it should cover all value chain composed of employees, suppliers, customers and society. Against this backdrop, this study aimed to identify how the process of defining and implementing training strategies in a corporate university from the perspective of his strategists occurs and propose guidelines for a training plan aligned to the strategies of the organization. The object of this study was the Corporate University CASAN - UniCASAN belonging to the Company for Water and Sanitation Catarina - CASAN. To perform the analysis and interpretation of data, it was found that the definition of strategies for training in a corporate university has great importance for the company, however we identified the existence of a lack of alignment between the strategies of UniCASAN and company strategies. At the end of the study the following question emerged: are corporate universities fulfilling in practice, with its intent or are deployed only as a marketing strategy or even mere fad? Then it was pointed out this issue for further studies.

**Keywords:** Corporate Universities. Corporate Education. Strategy.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

figura 1 - Educação Corporativa No Brasil: Estado Da Arte .....	10
Figura 2 – Breve Histórico Do Saneamento Básico No Brasil.....	17
Figura 3 – Agrupamento Dos Prestadores Por Abrangência Regional.....	19
Quadro 1 – Agências Reguladoras De Saneamento Em Santa Catarina.....	21
Figura 4 – Mapa Das Agências Reguladoras Do Estado De Santa Catarina. ....	22
Figura 5 – Mapa De Atuação Da Casan.....	23
Quadro 2 - Definições De Estratégia Empresarial Em Ordem Cronológica .....	25
Figura 6 – Estratégias Deliberadas E Emergentes.....	28
Quadro 4 – Classificação Das Escolas Do Pensamento Estratégico.....	30
Quadro 3 – Classificação Das Escolas Com Base Nos Tipos De Estratégia .....	30
Figura 7 - Aspectos Da Estratégia Enquanto Prática .....	33
Figura 8 - O Quarto Elemento .....	34
Quadro 5 - Diferenças De Treinamento Tradicional X Universidade Corporativa.....	43
Quadro 6 - Diferenças Entre Universidade Tradicional E Universidade Corporativa.	44
Figura 9 - Modelo De Delineamento Da Pesquisa .....	48
Quadro 7 - Pressupostos Conceituais Do Construtivismo-Interpretativista .....	49
Figura 10 – Síntese Da Classificação Da Pesquisa .....	51
Figura 11 – Estrutura Hierárquica da Unicasan.....	56
Quadro 8 - Projeto De Identidade Estratégica Unicasan.....	56

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
1.2.	OBJETIVO GERAL .....	11
1.3.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
1.4.	JUSTIFICATIVA.....	11
1.5.	LIMITAÇÕES.....	12
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
2.1	O SETOR DE SANEAMENTO BÁSICO BRASILEIRO .....	13
<b>2.1.1</b>	<b><i>Prestadoras de Serviço de Saneamento e Agências Reguladoras</i></b> .....	<b>17</b>
2.2	ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL .....	23
<b>2.2.1.</b>	<b><i>Estratégia como prática</i></b> .....	<b>31</b>
2.3	ESTRATÉGIA DE RECURSOS HUMANOS .....	35
2.4	EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....	37
2.5	UNIVERSIDADE CORPORATIVA .....	40
<b>2.5.1</b>	<b><i>Educação Corporativa Inclusiva</i></b> .....	<b>46</b>
<b>3</b>	<b>DELINEAMENTO METODOLÓGICO</b> .....	<b>48</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	48
3.2	OBJETO DO ESTUDO .....	52
3.3	COLETA DE DADOS.....	52
4	ESTUDO DE CASO: UNIVERSIDADE CORPORATIVA CASAN .....	54
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b> .....	<b>59</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS</b> .....	<b>69</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>73</b>
	<b>APÊNDICES</b> .....	<b>78</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA</b> .....	<b>79</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde a década de 1950 até o final do século passado o investimento em saneamento básico no Brasil ocorreu pontualmente em alguns períodos específicos, com destaque especial nas décadas de 1970 e 1980. Em consequência disso, o Brasil continua marcado por uma significativa desigualdade e déficit ao acesso quando se trata de coleta e tratamento de esgoto. Atualmente, o setor tem recebido uma atenção maior do governo, acarretando em uma quantidade expressiva de recursos a serem investidos (LEONETI; PRADO; OLIVEIRA, 2011).

Neste mesmo período foi instituído em 1969 o Plano Nacional de Saneamento (Planasa), mas sua concretização se deu dois anos depois. O Planasa passou a destinar recursos para que os Estados pudessem criar suas próprias companhias de saneamento. Estas companhias precisavam obter a concessão dos Municípios pertencentes aos Estados onde atuavam, para neles operar em forma de monopólio.

Nestes últimos anos as principais normas que regulam o setor de saneamento estão representadas pela Lei 9.433/1997, referente à Política Nacional de Recursos Hídricos (PNRH), e pela Lei 11.445/2007, que estabelece as diretrizes nacionais para o saneamento básico. Para que fosse cumprida sua finalidade, a Lei 11.445/2007, em seu art. 52, determinou a elaboração do Plano Nacional de Saneamento Básico (Plansab). Desta forma, em novembro de 2013, o Plansab foi aprovado pelo Decreto Presidencial nº 8.1413, e pela Portaria Interministerial nº 571, de 5 de dezembro de 2013, onde se estabelecem diretrizes, metas e ações de saneamento básico para o País nos próximos 20 anos (2014-2033). Neste sentido, se pode afirmar que o Plansab adota como lógica um planejamento que enfatiza a visão estratégica de futuro.

Com a instituição do Plansab se percebe a existência de uma maior atenção governamental e uma quantidade significativa de recursos a serem investidos no setor de saneamento. Entretanto, são constatados nestas leis alguns requisitos para garantir a sustentabilidade dos investimentos em saneamento. Conforme indicam Leoneti, Prado e Oliveira (2011), ainda há um predomínio de conceitos preventivistas e omissões discursivas, além de visões ambíguas dentro de uma mesma legislação.

Este fato é somado à questão de que, até então, não estão determinadas claramente as atribuições de cada esfera governamental no que se refere ao saneamento básico. Em razão dessa falta de definição, União, Distrito Federal, Estados e Municípios podem instituir ações redundantes em alguns casos ou se tornarem negligentes em outros, designando a responsabilidade para um dos demais agentes envolvidos.

Neste ponto as companhias de saneamento estaduais são os agentes que adquirem uma grande responsabilidade, pois foram criadas justamente com a finalidade de administrar o fornecimento de água e oferecer serviços de esgotamento sanitário, não sendo possível desviar-se deste encargo.

Além deste fato, os serviços prestados por estas companhias devem ter nível de excelência, já que dependem da concessão dos Municípios para terem o direito de operar em seu território. Caso estas companhias percam esta concessão pode haver um impacto significativo em sua arrecadação, ou até mesmo, serem levadas a falência. Também a Lei Nacional do Saneamento Básico foi um marco regulatório que trouxe, em seu arcabouço legal-institucional, diretrizes para as funções de regulação e fiscalização da prestação dos serviços de saneamento básico. Deste modo foram criadas as agências reguladoras que tem como atribuições a edição de normas técnicas, econômicas e sociais para regulação, bem como a fiscalização de todas as atividades do saneamento básico, como o abastecimento de água, esgotamento sanitário, manejo dos resíduos sólidos, limpeza urbana e drenagem pluvial.

Assim, para permanecer com a concessão dos Municípios e cumprir todas as exigências das agências reguladoras, as companhias de saneamento precisam adotar uma postura prospectiva. De acordo com Antunes (1995), é diante do surgimento destes tipos de necessidades que as organizações passam a buscar estratégias com o objetivo de aumentar sua competitividade, obter novas formas de gestão empresarial e utilizar tecnologias avançadas. Desta forma, surge um novo formato de gestão que proporciona novos padrões pela busca de produtividade e novas maneiras de adequação da produção à lógica do mercado.

Perante esse fato é possível perceber a necessidade das organizações possuírem estratégias definidas, ainda que ocorram mudanças no decorrer de sua implantação. Drucker (2001) definiu estratégia como a teoria do negócio. Já para

Mintzberg et al. (2000), a estratégia está integrada ao espírito empreendedor, assim a formulação da estratégia é tratada como um processo visionário, aconselhada às organizações enxutas e com problemas sérios de inovação.

Ao analisar o processo de formação de estratégias Mintzberg et al. (2000) definiram as estratégias formais como deliberadas, que constituem um processo de formulação estratégica, e denominam as estratégias informais de emergentes, que constituem um processo chamado pelos autores de formação de estratégias. De acordo com estes autores, as estratégias deliberadas são aquelas que a organização define em seu plano estratégico formal e as emergentes são aquelas que surgem durante a atuação da organização, ou mesmo na execução das estratégias deliberadas. Assim a estratégia que a organização efetivamente concretiza pode ter um misto de estratégias deliberadas e emergentes.

Uma das estratégias deliberadas que está se tornando primordial nas empresas é o investimento em educação corporativa, pois esta está se apresentando como um diferencial para o atingimento das metas organizacionais. Isso ocorre, pois a educação corporativa tem sido vista como proposta de vinculação entre os processos de treinamento e desenvolvimento e os negócios da organização. Entretanto, para que seja uma estratégia bem sucedida, a aprendizagem deve ser contínua e instigada através de um sistema educacional em conformidade com os propósitos da organização (MEISTER, 1999).

A utilização da educação corporativa como estratégia das organizações ocorre pelo fato de muitos serviços serem vistos como negócio intensivo de pessoas. Neste sentido as empresas estão percebendo que alcançar o sucesso não depende unicamente de seus ativos fixos, mas também de suas capacitações intelectuais, ou seja, do desenvolvimento estratégico de seus recursos humanos. Desta maneira é indicado que as empresas que visam ter retorno sobre seus recursos, tratem o desenvolvimento estratégico de recursos humanos como dever e não como opção (NORMANN, 1993).

Assim, as organizações deverão recorrer cada vez mais à sua capacidade de “aprender”, transformando a aprendizagem em um fator crucial para as mesmas. Mediante este fato, surge a necessidade da ampliação do conceito de aprendizagem organizacional. Para que ocorra essa ampliação na aprendizagem organizacional é indispensável criar mecanismos que não estejam restritos às atividades

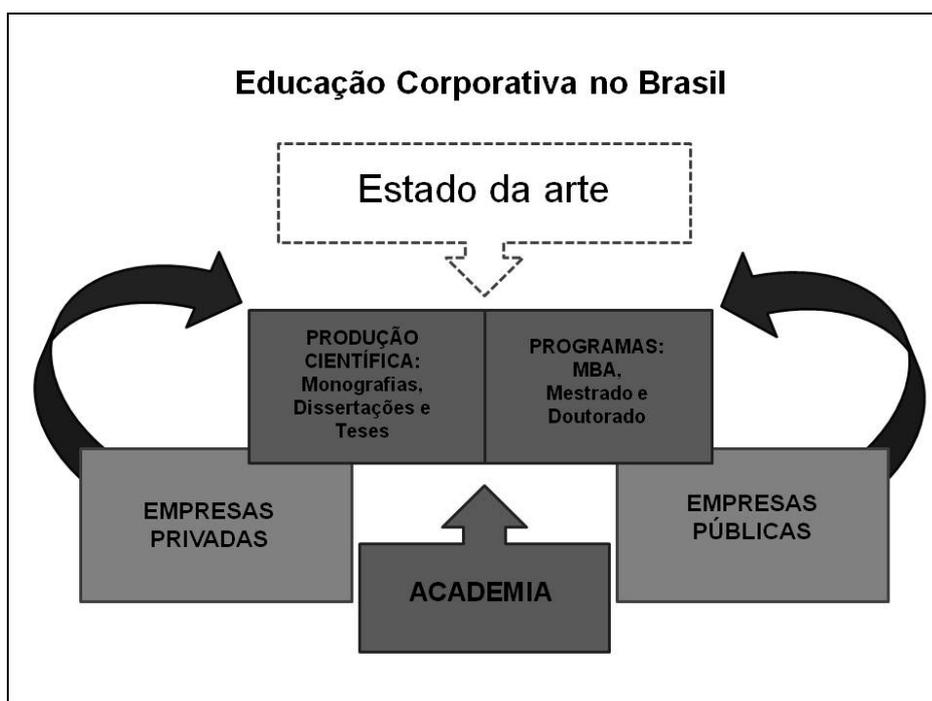
desenvolvidas pela área de treinamento e desenvolvimento. Nesta conjunção surge a necessidade de possuir instrumentos mais complexos para construção do conhecimento, que estejam alinhados ao plano estratégico e capaz de fazer a gestão do conhecimento organizacional. Surge assim o conceito de Universidade Corporativa como estratégia meio para o alcance das estratégias fins da organização, através da capacitação de pessoal (EBOLI, 1999).

De acordo com Meister (1999, p.29), a Universidade Corporativa funciona “como um guarda chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”. Já para Eboli (1999), as Universidades Corporativas tem como desígnio responder aos desafios globais, nos quais estão inclusas as questões referentes à sobrevivência empresarial. Para a sobrevivência empresarial, deter competências adequadas é um diferencial decisivo. São esses desafios que induzem os grandes gestores das organizações a vislumbrarem a implantação de uma Universidade Corporativa, utilizando-a como ferramenta para viabilizar a solução de questões relacionadas à gestão do conhecimento de forma moderna. Isso ocorre uma vez que, conforme Eboli (2004, p.48), a Universidade Corporativa é “um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências”. A mesma autora apresenta ainda como definição de competência o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que as pessoas desenvolvam suas atribuições e responsabilidades. Eboli (2004), afirma ainda que através da gestão por competências e da gestão do conhecimento pode-se construir as competências que irão diferenciar a empresa estrategicamente.

Com o objetivo de melhor contextualizar e entender a relevância da capacitação dos colaboradores como estratégia nas organizações, foi realizado um levantamento no Portal de Periódicos CAPES no ano de 2013 sobre artigos que abordavam o tema, onde foram encontrados 54 artigos com o termo “Educação Corporativa” e 8.916 artigos com o termo “*Corporate Education*”. Este levantamento foi realizado, pois segundo Pizzani *et. al.* (2008), a publicação de artigos científicos é um dos meios mais empregados pela comunidade científica para disseminar os resultados de pesquisas. Os artigos científicos são comumente utilizados para aferir a produção científica de um determinado grupo de pesquisa, sendo elaborados indicadores para mensurar a visibilidade científica do estudo. Desta forma, o estudo

bibliométrico se configura como uma ferramenta representante do estado da arte sobre o assunto. Éboli (2004), também concorda com esta afirmação, conforme figura 1 elaborada pela autora.

Figura 1 - Educação corporativa no Brasil: estado da arte



Autor: Eboli, 2004.

Assim ao levar em consideração a relevância que a capacitação tem alcançado no meio empresarial e a utilização desta por muitas organizações como estratégia para atingir suas metas, o problema de pesquisa deste estudo foi resumido no seguinte questionamento: Como são definidas e implementadas as estratégias para a capacitação dos colaboradores na UNICASAN sob a ótica de seus estrategistas?

A metodologia utilizada baseia-se em uma filosofia de pesquisa construtivista, por meio de uma lógica indutiva e uma abordagem qualitativa com objetivo descritivo. A estratégia da pesquisa foi um Estudo de Caso através de um horizonte de tempo transversal. A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevista estruturada e observação participante.

A seguir são apresentados o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa para a realização desta pesquisa.

## 1.2. OBJETIVO GERAL

Compreender como ocorre o processo de definição e implementação das estratégias de capacitação em uma Universidade Corporativa sob a ótica de seus estrategistas.

## 1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Descrever o processo de definição e implementação das estratégias para a capacitação dos colaboradores sob a ótica dos estrategistas da UNICASAN;

b) Identificar as potencialidades e limitações com base na literatura sobre o processo de capacitação descrito pelos estrategistas;

c) Apresentar contribuições ao processo de deliberação de estratégias de capacitação para a UNICASAN, com base no estudo realizado e na literatura abordada.

## 1.4. JUSTIFICATIVA

Ao colocar as estratégias em prática é indicado que todas as unidades de negócio, de apoio e também os colaboradores permaneçam alinhados e conectados com a estratégia da empresa. E com as rápidas mudanças que ocorrem na tecnologia, na concorrência e nas leis, o ato de formular e implementar estratégias devem ocorrer por meio de um processo contínuo e participativo (KAPLAN e NORTON, 2000).

Deste modo para que a estratégia se torne um processo continuado na empresa, a sinergia deve ser a meta mais abrangente do projeto organizacional. Sabe-se que as organizações são compostas por inúmeros setores, unidades de negócio e departamentos especializados, onde cada um possui sua própria estratégia. Estas estratégias individuais devem estar atreladas e associadas para que o desempenho organizacional possa ser superior na soma das partes (KAPLAN e NORTON, 2000).

Assim, uma das estratégias individuais utilizada pelas empresas é o emprego da capacitação para desenvolver seus colaboradores, tanto para novas

habilidades como para promover a melhoria das atividades já praticadas. Isso ocorre, pois as influências sócio-culturais, tecnológicas, políticas e econômicas fazem com que as empresas tenham que se adaptar constantemente às exigências impostas pelo mercado.

Entretanto, nem sempre as universidades tradicionais conseguem acompanhar as demandas advindas dos avanços tecnológicos, além de não conseguirem suprir as necessidades que surgem no mercado de trabalho. Com o objetivo de preencher esta lacuna algumas empresas estão implantando Universidades Corporativas no lugar de seus setores de Treinamento e Desenvolvimento, como estratégia para acompanhar o desenvolvimento tecnológico, bem como, alinhar sua mão de obra às estratégias organizacionais.

Neste sentido, o presente trabalho se justifica pela possibilidade de, ao final, apresentar diretrizes que irão contribuir para a elaboração de um plano de capacitação consolidado e voltado para as estratégias da organização, servindo como ferramenta estratégica para atingir as metas da UNICASAN e, conseqüentemente, da organização como um todo.

### 1.5. LIMITAÇÕES

As limitações desta pesquisa se encontram na utilização de apenas uma Universidade Corporativa para realização do estudo, pois estrategistas de outras universidades corporativas podem ter uma visão diferente sobre a definição e implementação de estratégias para capacitação de pessoas. Entretanto esta pesquisa parte da premissa de que existam outras universidades corporativas similares e que estas poderão fazer uso dos resultados aqui apresentados.

Outro fato limitador é o recente emprego da estratégia enquanto prática em estudos científicos, acarretando em críticas, isto é, pode ser questionável a aplicação deste tema como referencial para os estudos apresentados nesta pesquisa. Entretanto este tema está em fase de crescimento e aperfeiçoamento, e este trabalho poderá também contribuir para essa discussão, ainda que de forma singela.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentada a fundamentação teórica que possui o objetivo de elucidar os principais conceitos envolvidos nesta pesquisa, sendo eles: (I) O Setor de Saneamento Básico Brasileiro; (II) A Estratégia Organizacional; (III) Estratégia de Recursos Humanos; (IV) Educação Corporativa; e (V) Universidade Corporativa. Através deste referencial teórico se como objetivo proporcionar o entendimento do estudo e gerar discussões sobre o tema.

### 2.1 O SETOR DE SANEAMENTO BÁSICO BRASILEIRO

Historicamente no Brasil o investimento em saneamento básico aconteceu de maneira pontual, sendo predominantemente realizado pelo setor público. Além do setor de saneamento fornecer o acesso a um direito humano elementar de todos, a água tratada, este expõe diversas externalidades que impactam na saúde pública, no meio ambiente, na qualidade de vida da população e na geração de renda interna nacional. Assim sendo, o investimento em saneamento se traduz em um elemento estratégico para o desenvolvimento econômico de longo prazo do país (SCRIPTORE e TONETO JR., 2012).

Apesar de ser um elemento de elevada importância para diversos setores, a insuficiência do setor de saneamento é histórica na realidade brasileira. Não obstante, conforme indicado por Scriptore e Toneto Jr. (2012), os indicadores relativos aos serviços de água e esgoto atuais continuam aquém do necessário para se alcançar metas para universalização dos serviços.

Neste sentido, Galvão Jr. e colaboradores (2009) indicam que os setores que mais têm apresentado dificuldades econômicas e institucionais entre os setores da infraestrutura brasileira são o abastecimento de água e o esgotamento sanitário, repercutindo também nos índices de atendimento e na qualidade dos serviços.

Além disso, soma-se o fato de que a ausência de uma clara definição das responsabilidades peculiares à União, Distrito Federal, Estados e Municípios difundiu a aplicação dos recursos em saneamento, deixando de respeitar uma visão de planejamento global dos investimentos (LEONETI, PRADO E OLIVEIRA, 2011).

Essa preocupação com o setor pode ser mais bem percebida a partir dos

anos 1950, quando os principais organismos financiadores passaram a conceder empréstimos condicionados à completa autonomia dos serviços de saneamento. Adquiriram destaque também os estudos de viabilidade econômica que previam a amortização dos recursos investidos através de cobrança de tarifa. Nesse contexto foram desenvolvidos os modelos de gestão compostos pelas autarquias municipais, ainda na década de 1940, e pelas Sociedades de Economia Mista, a partir de 1954 (MCidades, 2008).

A constituição destas autarquias municipais acarretou nos primeiros passos em direção a um modelo de gestão mais flexível, capaz de superar os problemas relacionados à administração direta e de atender à crescente demanda por meio do Serviço Especial de Saúde Pública (SESP). Criado em 1942, com o objetivo de promover o desenvolvimento das ações de saneamento em áreas específicas do País, no Vale do Rio Doce e no Amazonas, o SESP contou com a ajuda técnica e financeira do governo norte-americano para a concepção dos Serviços Autônomos de Água e Esgoto (SAAEs). Até a década de 1960 os SAAEs serviram de modelo na reorientação da gestão dos serviços, pois envolviam soluções apropriadas e de custo baixo para as demandas de abastecimento de água e esgotamento sanitário. Ao introduzirem a cobrança de taxas progressivas, os SAAEs foram também os precursores da implantação de programas de financiamento com previsão de retorno dos investimentos (MCidades, 2008).

Assim, em 1967, o Banco Nacional da Habitação (BNH) foi designado para realizar um diagnóstico inicial da situação do setor de saneamento. Foram instituídos programas estaduais trienais, além de fundos de água e esgoto estaduais (FAEs). O BNH e os governos estaduais passaram a disponibilizar, em conjunto, financiamentos aos Municípios com a obrigatoriedade de contrapartida destes e com a imposição de que estes organizassem os serviços na forma de autarquia ou sociedade de economia mista (GALVÃO JR., NISHIO, BOUVIER E TUROLLA, 2009).

Um ano após este episódio, como principal agente de implantação da política de saneamento, foi criado o Sistema Financeiro de Saneamento (SFS). Este pregava a criação dos Fundos Estaduais de Água e Esgoto (FAEs), visando prover a imprescindível contrapartida estadual aos empréstimos do SFS. Deste modo o BNH se solidificava como o órgão central e normativo do Sistema Financeiro de

Saneamento (SFS) e as CESBs como órgãos executores do programa, em escala estadual (PEDROSA, 2001).

O primeiro plano voltado para supressão do déficit de abastecimento de água e serviços de esgoto, o Plano Nacional de Saneamento - Planasa, foi implementado em 1971 pelo governo federal (SCRIPTORE e TONETO JR., 2012).

O Planasa, segundo Galvão Jr. e colaboradores (2009), estabeleceu um marco na participação dos Estados para provisão e operação da infraestrutura de saneamento no Brasil, já que foram criadas CESBs que deveriam obter as concessões dos serviços diretamente do poder concedente, ou seja, das autoridades municipais. Deste modo, boa parte dos Municípios brasileiros concedeu a prestação dos serviços de saneamento às companhias estaduais então criadas.

Esta concessão do serviço público de saneamento funciona como um instrumento através do qual o Estado confere o exercício deste serviço a uma entidade que aceite prestá-lo em nome próprio, por sua conta e risco. Desta forma são fixadas condições que podem ser alteráveis unilateralmente pelo poder público, porém sob a garantia contratual de um equilíbrio econômico-financeiro. Assim a remuneração é realizada pela própria exploração dos serviços, em geral e basicamente mediante tarifas cobradas dos usuários dos serviços. Logo, uma característica que está bem definida nestas concessões é a obtenção de receitas autossuficientes pelo concessionário (SCRIPTORE e TONETO JR., 2012).

Ao colocar em prática estes preceitos, no sentido de gerar uma rápida expansão da cobertura dos serviços de saneamento no Brasil, a experiência do Planasa foi bem-sucedida, ainda que insuficiente para atender às demandas geradas pelo processo de urbanização, bastante recente do país (GALVÃO JR., NISHIO, BOUVIER E TUROLLA, 2009).

Esta insuficiência se deu, pois o modelo engendrado pelo Planasa teve como característica a ineficiência operacional, fortemente relacionada à sua ênfase na construção dos sistemas em detrimento à criação de condições apropriadas para sua operação. Enquanto as fontes de financiamento da expansão dos sistemas geravam um fluxo líquido positivo, o modelo funcionou. Em 1986, com a extinção do Planasa, houve uma considerável redução do fluxo de novos recursos acarretando em um colapso. Nesse momento, em consequência das dívidas adquiridas na etapa anterior, as companhias estaduais de água e esgoto viram-se obrigadas a arcar com

altas despesas financeiras, enquanto operavam sistemas com grau de eficiência operacional baixo (GALVÃO JR., NISHIO, BOUVIER E TUROLLA, 2009).

Em decorrência deste fato, durante a década de 1980 ocorreu um período de forte investimento no setor por meio das CESBs e grandes autarquias do setor. Após este período só ocorreu um avanço institucional significativo no setor em 2003, com a criação do Ministério das Cidades e a realização da 1ª Conferência das Cidades. A realização da Conferência das Cidades abriu um canal para a integração das políticas de desenvolvimento urbano, através da Secretaria Nacional de Saneamento Ambiental, porém mesmo após sua concepção as políticas ainda permaneceram desarticuladas (GALVÃO JR., NISHIO, BOUVIER E TUROLLA, 2009).

Com o objetivo de articular essas políticas e viabilizar os investimentos no âmbito governamental, foi estabelecida por meio da Lei 11.445, de 5 de janeiro de 2007, a Política Federal de Saneamento Básico. Foram então deliberadas orientações para a ação do governo federal através da descrição de um conjunto vasto de diretrizes, objetivos e metas para a universalização e definição de programas, ações e estratégias para investimentos no setor, constantes em seu capítulo IX (LEONETI, PRADO E OLIVEIRA, 2011).

Atualmente, as principais normas que regulam o setor de saneamento estão representadas pela Lei 11.445/2007 e pela Lei 9.433/1997, que se refere à Política Nacional de Recursos Hídricos (PNRH). Em relação à Lei nº 11.445/2007 cabe salientar ainda o estabelecimento de um novo ambiente institucional que originou perspectivas de solidificação de um marco regulatório para o saneamento básico brasileiro. No entanto, a efetiva implantação das normas jurídicas enunciadas por esta Lei era o principal desafio a ser enfrentado (SCRIPTORE e TONETO JR., 2012). Assim o decreto 7.217/2010 foi criado para regulamentar a Lei 11.445/2007, trazendo detalhamentos sobre alguns temas já abordados na mesma.

Em 3 de dezembro de 2008, o Conselho das Cidades através da Resolução Recomendada nº 62, aprovou o Pacto pelo Saneamento Básico, que marcou o início da elaboração do Plano Nacional de Saneamento Básico (Plansab) já determinado pela Lei nº 11.445/2007.

De acordo com Leoneti, Prado e Oliveira (2011), esse Pacto foi produto de uma ampla discussão entre as principais entidades representativas do setor e

retratou o compromisso com a elaboração do Plansab, que objetiva formar um ambiente de confiança e entendimento para alcançar seus objetivos e metas. Um dos principais objetivos deste pacto consta que, em relação à gestão dos serviços de saneamento, o Plansab:

[...] deverá buscar o desenvolvimento de mecanismos de gestão dos serviços e incentivar o desenvolvimento de modelos alternativos de gestão que permitam alcançar níveis crescentes de eficiência e eficácia e a sustentabilidade social, ambiental, econômica e financeira do saneamento básico [...] (MCidades, 2007:7 *apud* LEONETI, PRADO E OLIVEIRA, 2011).

Figura 2 – Breve Histórico do Saneamento Básico no Brasil



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Na Figura 2 pode-se observar de forma sintetizada, os principais marcos na história do saneamento desde meados do século passado.

### 2.1.1 Prestadoras de Serviço de Saneamento e Agências Reguladoras

Nas leis que regem o setor de saneamento no Brasil é possível verificar algumas condições para garantir a sustentabilidade dos investimentos, entretanto, conforme indicam Leoneti, Prado e Oliveira (2011), há ainda um predomínio de conceitos preventivistas e omissões discursivas, além de visões ambíguas.

O predomínio destes fatores permite que alguns setores públicos se desvincilhem da responsabilidade sobre os investimentos em saneamento. Este fato faz com que todo encargo acabe recaindo sobre as entidades que possuem a

concessão do serviço, pois, como foram designadas para administrar o fornecimento de água e oferecer serviços de esgotamento sanitário, não podem se desviar desta incumbência.

Este fato tomou ainda mais força com a aprovação da Lei no 8.987/1995 e da Lei no 11.079/2004 que permitiram a operação do setor privado na exploração de serviços públicos. Assim alguns Municípios optaram por privatizar a prestação de serviços de saneamento básico através de concessões.

Apesar dessa onda de concessões às empresas privadas, a estrutura atual de provisão do setor de saneamento tem como característica predominante as empresas públicas regionais, reflexo dos diversos incentivos concedidos no Planasa para esse tipo de organização. Entretanto, existem outros tipos de provedores que exibem diferentes formas de atuação geográfica e diversas naturezas jurídicas na forma de gestão. “Essa composição federativa heterogênea tem se tornado uma fonte de paralisia ao desenvolvimento do setor, uma vez que constitui foco de inúmeros conflitos de interesses” (SCRIPTORE e TONETO JR., 2012).

São identificados basicamente três grupos de prestadores, agrupados a partir de sua abrangência geográfica, através do Sistema Nacional de Informação de Saneamento - Snis (2010), a saber: prestadores microrregionais, locais e regionais, cuja natureza jurídica pode ser tanto pública quanto privada.

De acordo com o Snis (2010) os prestadores microrregionais atendem a uma quantidade pequena de Municípios com proximidade geográfica, sendo que dos sete prestadores existentes desse tipo, três são empresas privadas e quatro são autarquias.

Já as empresas locais prestam serviços de saneamento básico exclusivamente a um único Município, podendo ser públicas ou privadas. Apenas 48 dos 936 prestadores locais existentes são empresas privadas. O restante está dividido entre autarquias (394), administrações públicas diretas (478), organizações sociais (3), sociedades de economia mista com administração pública (10) e empresas públicas (3).

Ainda de acordo com o Snis (2010), são chamadas de prestadores regionais as empresas que atendem a mais de um Município, distribuídas por estado e que em regra atendem as regiões metropolitanas. As empresas de sociedade de economia mista são a maioria, 22 de um total de 27 empresas deste tipo. A

Companhia Catarinense de Águas e Saneamento (CASAN) é um exemplo de empresa desse grupo. Na figura 3 pode-se observar um resumo dessas informações.

Figura 3 – Agrupamento dos Prestadores por Abrangência Regional  
Agrupamento dos prestadores por abrangência regional e natureza jurídica

Natureza jurídica	Regional	Microrregional	Local	Total
Administração pública direta	0	0	478	478
Autarquia	3	2	394	399
Empresa pública	1	0	3	4
Sociedade economia mista – Administração pública	22	0	10	32
Empresa privada	1	3	48	52
Organização social	0	0	3	3
Total	27	5	936	968

Fonte: Scriptore e Toneto Jr. (2012)

Na figura 3 é possível perceber a grande predominância do setor público na natureza das empresas prestadoras de serviços de saneamento.

Scriptore e Toneto Jr. (2012) afirmam que, embora seja discreta, a participação da iniciativa privada no setor poderia ser vista como uma alternativa para ultrapassar as restrições de investimento enfrentadas pelas empresas públicas.

Contudo, além da participação do setor privado ainda ser tímida, ela envolve diversas preocupações em relação à oferta de um serviço público essencial e gerador de inúmeras externalidades, sobretudo em relação à saúde pública e às taxas de mortalidade infantil. Além disto, as incertezas regulatórias, jurídicas e políticas acabam restringindo o estímulo à participação do setor privado em consequência dos elevados riscos envolvidos. Outro ponto que merece destaque se encontra no *déficit* de acesso aos serviços de saneamento no Brasil, que está profundamente concentrado em domicílios rurais, Municípios pequenos e de baixa renda per capita. Este fato ocorre, pois a atratividade de investimentos nestas áreas é reduzida, visto que é necessário um grande montante para prover os serviços nas áreas mais afastadas, com menor densidade populacional, menor escala e menor capacidade de pagamento (SCRIPTORE e TONETO JR., 2012).

Ademais, ainda há ineficiência operacional presente em algumas entidades do setor público, acarretada muitas vezes pelos altos custos com pessoal, utilização de tecnologia defasada, dificuldades de manutenção técnica do sistema e

trabalhadores menos produtivos e desmotivados. Ou seja, os indicadores de produtividade e de desempenho financeiro das entidades públicas tendem a ser menores que os das empresas privadas (SCRIPTORE e TONETO JR., 2012).

Quando se refere à qualidade dos serviços prestados, Scriptore e Toneto Jr. (2012) defendem que sem um agente fiscalizador, o alto poder de incentivo do setor privado para reduzir custos e a tendência do setor público à ineficiência operacional, pode ocorrer negligência de outras dimensões de desempenho, tais como a qualidade.

Desta forma, o processo de mudanças que ocorre no setor de saneamento brasileiro faz com que a regulação se torne parte fundamental. Isso ocorrer, pois implica na capacidade de gestão dos diferentes níveis de governo, definindo a forma pela qual se pode alcançar uma eficiência de gestão e planejamento integrada à compatibilidade econômica e financeira (GALVÃO JR., NISHIO, BOUVIER E TUROLLA, 2009).

Dada à importância da regulação no setor, a Lei nº 11.445/07 separa as funções de planejamento, regulação, fiscalização e prestação dos serviços públicos de saneamento básico. Fato este que acarreta na extinção da “auto-regulação” dos prestadores deste serviço e condiciona a validade dos contratos à existência de uma entidade fiscalizadora, normativa e reguladora.

As agências de regulação têm como finalidade corrigir falhas de mercado, zelar pela universalização, eficiência e eficácia dos serviços e modicidade das tarifas, assegurando a existência de mecanismos de participação e informação. Também possuem como uma de suas principais competências, conforme estabelecido na Lei nº 11.445/07, a monitoração do plano municipal de saneamento.

No estado de Santa Catarina, foram criadas no âmbito estadual e municipal cinco agências reguladoras para o setor de saneamento. O quadro 1 apresenta de forma resumida estas agências e sua constituição.

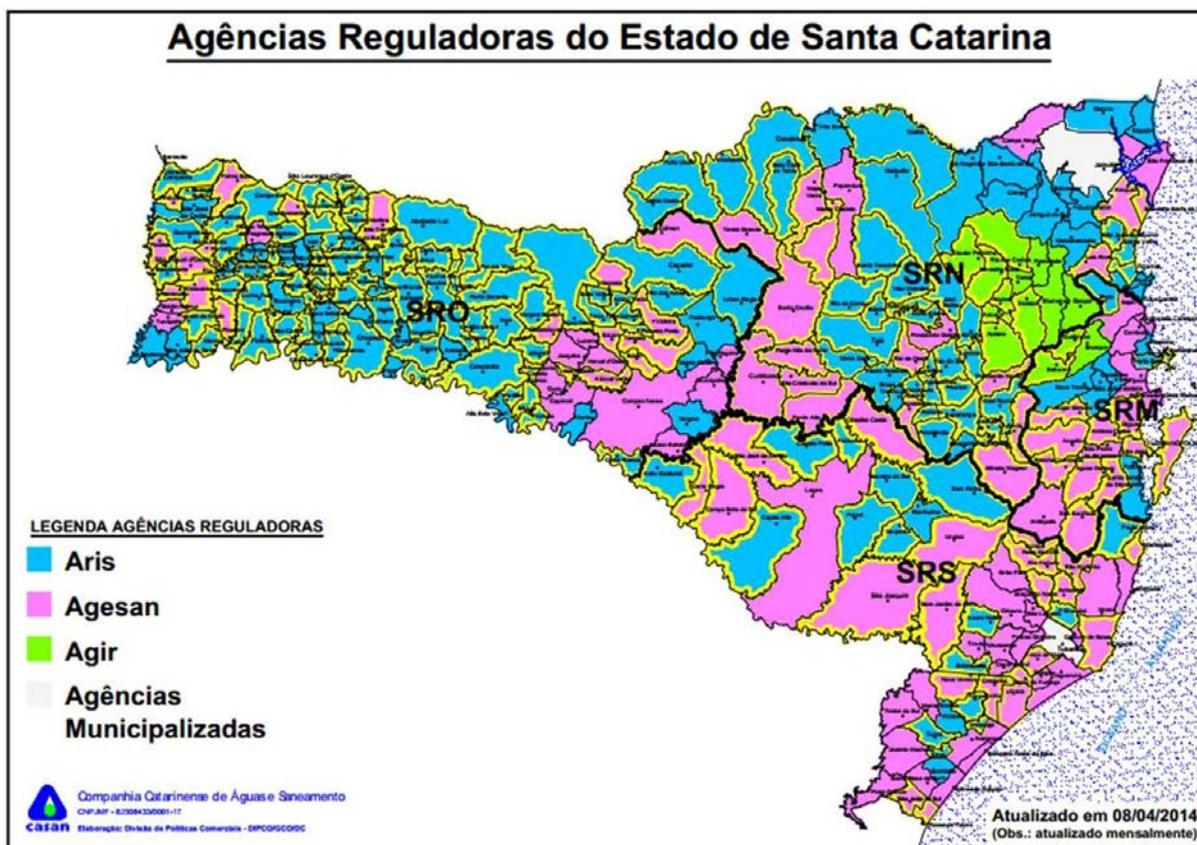
Quadro 1 – Agências Reguladoras de Saneamento em Santa Catarina

<b>Agências Reguladoras de Saneamento em Santa Catarina</b>	
<b>Agência Reguladora Estadual</b>	<b>Constituição</b>
AGESAN - Agência Reguladora de Serviços de Saneamento Básico do Estado de Santa Catarina	Autarquia de regime especial, instituída por meio da Lei Complementar nº 484, de 04 de janeiro de 2010, do Governo do Estado de Santa Catarina.
<b>Agências Reguladoras Municipais</b>	<b>Constituição</b>
ARIS - Agência Reguladora Intermunicipal de Saneamento	Pessoa jurídica de direito público criada oficialmente no dia 1º de dezembro de 2009, sob a modalidade de consórcio público.
AGIR - Agência Intermunicipal de Regulação, Controle e Fiscalização de Serviços Públicos Municipais do Médio Vale do Itajaí	Pessoa jurídica de direito público, sem fins econômicos, sob a forma de associação pública, criada no dia 30 de março de 2010.
AMAE - Agência Municipal de Regulação dos Serviços de Água e Esgoto de Joinville	Autarquia especial vinculada à Prefeitura Municipal de Joinville, com autonomia administrativa, criada através da Lei Ordinária nº 4341/2001, de 04/06/2001, do Município de Joinville.
AGR/SC - Agência Reguladora de Saneamento de Tubarão	Autarquia especial integrante da administração pública indireta, criada pela Lei Complementar nº 20, de 27 de Junho de 2008, do Município de Tubarão.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

No mapa apresentado na figura 4 é possível observar em quais Municípios de Santa Catarina cada agência reguladora atua e também os Municípios que optaram pela municipalização de seus serviços de saneamento básico: Joinville e Tubarão. O serviço de saneamento básico no Município de Joinville sofre fiscalização da AMAE, já o Município de Tubarão da AGR.

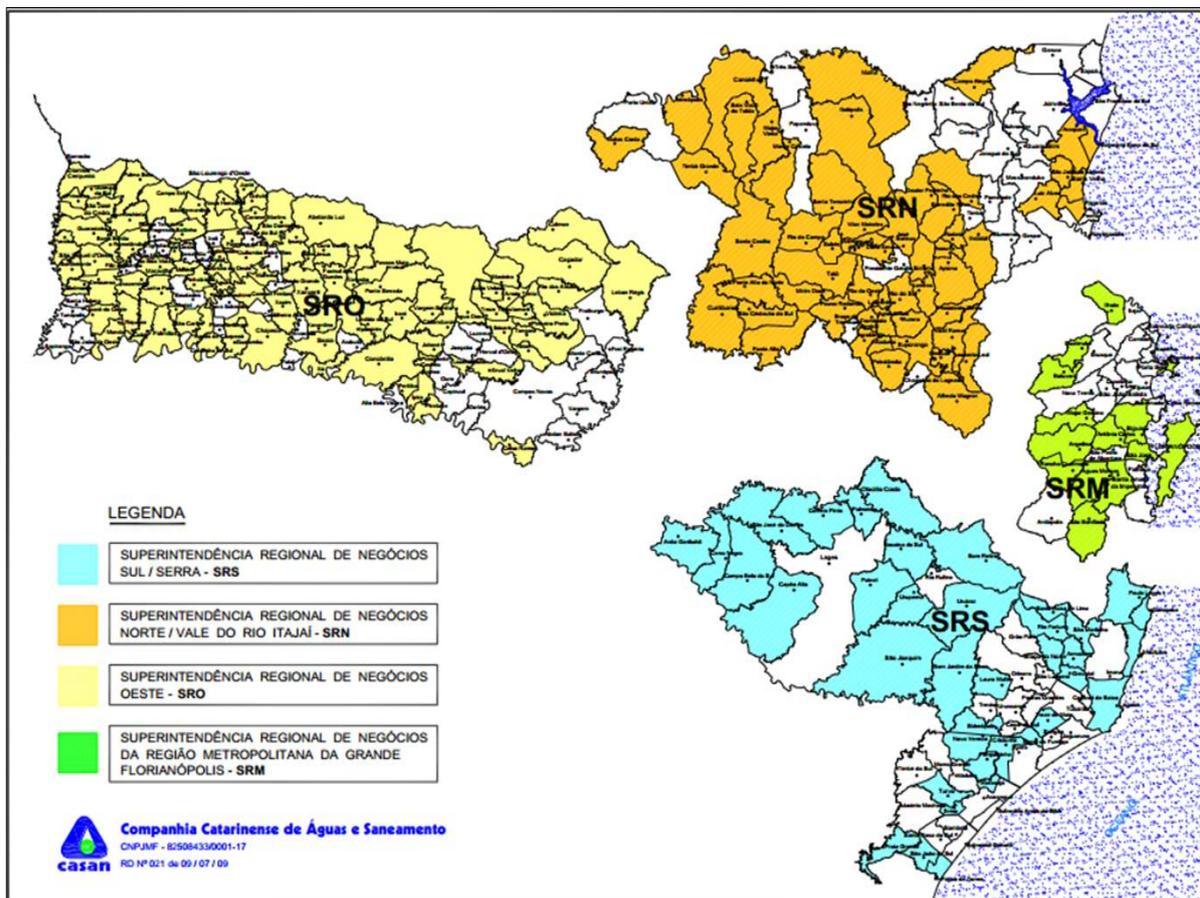
Figura 4 – Mapa das Agências Reguladoras do Estado de Santa Catarina.



Fonte: CASAN, 2014.

A Companhia Catarinense de Águas e Saneamento – CASAN, foco deste estudo, é fiscalizada por três destas agências, sendo elas: AGESAN, ARIS e AGIR. A regulação destas agências sobre a CASAN se dá pela definição dos Municípios onde a CASAN atua por meio de convênios de concessão firmados com as prefeituras municipais, conforme figura 5.

Figura 5 – Mapa de atuação da CASAN



Fonte: CASAN, 2014

A fiscalização constante das agências reguladoras e as exigências estipuladas nos convênios de concessão, firmados com os Municípios, fazem com que as entidades detentoras da concessão primem pela excelência de sua gestão. Assim, manter estratégias organizacionais definidas através de um planejamento bem elaborado pode ser uma ferramenta valiosa para o alcance de suas estratégias.

## 2.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

O termo estratégia, de acordo com Cummings (1994), foi criado na Grécia durante as reformas democráticas de Kleisthenes (507-8 a.c), que seguiram a ascensão da complexidade do processo de tomada de decisão militar da época. A estratégia era relacionada, pelos gregos, às atividades dos generais ao liderar o exercito. A finalidade era desenvolver procedimentos que permitissem a transferência de conhecimentos práticos e teóricos sobre estratégia aos generais e

novos generais, os chamados de *strategoï* (estrategistas).

Durante os dois milênios seguintes autores como Maquiavelli, Von Clausewitz, Foch e Lênin, realizaram aprimoramentos deste conceito que continuam remetendo às interpretações militares como na Grécia, pautando sempre a estratégia como a arte ou função dos generais na liderança do exercito e às aptidões psicológicas e comportamentais com as quais eles cumpriam seu papel (MINTZBERG et al., 2001; CUMMINGS, 1993).

Quando se trata do tema estratégia, não há uma definição universalmente aceita. O termo é utilizado de maneira diferente por alguns autores e gerentes, onde alguns incluem metas e objetivos como parte da estratégia e, em contra partida, outros realizam uma firme distinção entre eles. Cada definição oferece elementos importantes ao entendimento sobre estratégia. Na realidade, as definições dão coragem para tratar das questões sobre as organizações como um todo (MINTZBERG; LAMPEL; QUINN; GHOSHAL, 2009).

De acordo com Drucker (2001), a palavra estratégia deriva do latim *strategos* (disciplina bélica, artes bélicas) e sua prática é considerada como ponto alto das atividades dos executivos atuais, pois é ela que gera a tomada de decisão e que visa alcançar resultados consistentes com as missões e objetivos de uma organização.

Na visão de Mintzberg et al. (2001), a estratégia é definida como um padrão de comportamento formado a partir das diversas decisões tomadas pela organização ao longo do tempo, na tentativa de acomodar-se ao ambiente. No transcorrer desse caminho, a empresa aprende com os seus erros e responde ao ambiente de maneira desestruturada e flexível, na maior parte das vezes reativa, sem um plano antecipadamente estabelecido a ser seguido. Isso ocorre até que um novo modelo se forme, assim, a ação antecedeu a racionalidade e uma estratégia surgiu.

Já Certo e Peter et al. (2005) definem a estratégica como um processo continuo e interativo, que objetiva manter uma organização como um conjunto apropriadamente coeso ao seu ambiente.

No quadro 2 são sintetizadas algumas definições de estratégia apresentadas ao longo da evolução da literatura sobre o tema.

Quadro 2 - Definições de estratégia empresarial em ordem cronológica

Referências	Definição
DRUCKER, P. F. <b>The practice of management</b> . New York: Oxford University Press: 1954.	Estratégia é analisar a situação presente e mudá-la se necessário. Incorporado nisto está saber os recursos atuais e os que devem ser.
CHANDLER, A. <b>Strategy and structure</b> . MA: MIT Press, 1962.	A estratégia pode ser definida como a determinação dos objetivos de longo prazo da empresa e a alocação dos recursos necessários à consecução desses objetivos. □
ANSOFF, H. I. 1965. <b>Corporate strategy</b> . New York, NY: McGraw-Hill. □	Estratégia é uma regra para tomada de decisões determinada pelo escopo de produto/mercado, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia. □
KATZ, R. L. <b>Cases and Concepts in Corporate Strategy</b> . Prentice Hall Inc., New Jersey, 1970.	Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos).
LEARNED, E.; CHRISTENSEN, C.; ANDREWS, K.; GUTH, W. <b>Business Policy, Text and Cases</b> . Richard D. Irwin, 1965.  ANDREWS, K. <b>The concept of corporate strategy</b> . Irwin, 1971.	Estratégia é o padrão de objetivos, propósitos ou metas e principais políticas e planos para os alcançar, expressos de forma a definir em que negócio a empresa está ou deverá estar e o tipo de empresa que é ou deverá ser. □
NEWMAN; LOGAN. <b>Strategy, policy, and central management</b> . Cincinnati: Southwestern Pub. Co., 1971 □	Estratégias são planos olhando para frente que antecipam a mudança e iniciam a ação para ter vantagens de oportunidades que são integradas no conceito de missão da companhia. □
SCHENDEL, D.E., HATTEN, K. J. <b>Business policy or strategic management: A view for an emerging discipline</b> . Academy of management proceedings. 1972.	Estratégia é definida como os objetivos e metas básicos da organização, os programas amplos de ação escolhidos para atingir estes objetivos e metas, e o padrão amplo de alocação de recursos usados relacionados à organização e seu ambiente.
UYTERHEVEN, H.; ACKERMAN, R.; ROSEMBLUM, J. <b>Strategy and Organization: Text and Cases in General Management</b> . Homewood: R. D. Irwin, 1973.	Estratégia provê tanto direção como coesão para a empresa e é composta de várias etapas: perfil estratégico, previsão estratégica, auditoria de recursos, alternativas estratégicas exploradas, teste para consistência e, finalmente, escolha estratégica.
ACKOFF, R. L. <b>Redesigning the Future</b> . Wiley Interscience, John Wiley & Sons Inc, New York, 1974. □	Estratégia se ocupa dos objetivos de longo prazo e formas de perseguir-los que afetem o sistema como um todo.
STEINER, G. A.; J. B. MINER. <b>Management policy and strategy: text, readings and cases</b> . New York: McMillan Publishers Inc., 1977.	Estratégia é moldar as missões da companhia, fixando objetivos para a organização a luz das forças internas e externas, formulando políticas e estratégias específicas para atingir aos objetos e, assegurando sua implementação adequada, de forma que os propósitos básicos e objetivos da organização sejam atingidos. □
MINTZBERG, H. <b>The structuring of organizations</b> . New Jersey: Prentice Hall, 1979. □	Estratégia é uma força mediadora entre a organização e seu ambiente: padrões consistentes de feixes decisões organizacionais para lidar com o ambiente.
SCHENDEL, D.; HOFER, C. <b>Strategic management: a new view of business</b>	Estratégia provê pistas direcionais para a organização que permitem atingir seus objetivos, pela resposta às

policy and planning. Boston: Little, Brown, 1979.	oportunidades e ameaças de seu ambiente.
QUINN, J. B. <b>Strategies for change: logical incrementalism.</b> R.D. Irwin Inc., 1980.	Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização num todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a gizar e alocar os recursos da organização numa postura única e viável baseada nas suas competências e limitações internas, alterações antecipadas no ambiente e movimentações de oponentes inteligentes. □
PORTER, M. E. <b>Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors.</b> New York: Free Press, 1980.	Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento. □
BARNEY, J. <b>Gaining and sustaining competitive advantage.</b> Reading: Addison Wesley Pub. Co., 1997. □	Estratégia é a teoria de como atingir a altos níveis de desempenho em seus mercados e indústrias dentro das quais opera. □
BARNEY, J.; HESTERLY, W. S. <b>Strategic management and competitive advantage.</b> Upper Saddle River: Prentice Hall, 2006.	Estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas. □

Fonte: Serra, Torres e Torres (2009, apud DE MARCO, 2011, p. 32 – adaptado pela pesquisadora)

Na análise de Mintzberg et al. (2001), a estratégia segue caminhos classificados como os 5 Ps, sendo estes: plano, padrão de decisões, posição, perspectiva e pretexto. Os gerentes não devem seguir somente um dos “Ps”, ou seja, adotar uma definição única, é necessário avaliar o cenário e aplicar a melhor opção encaixando os “Ps” nas ocasiões onde melhor se enquadram. Os 5 Ps de Mintzberg se aplicam da seguinte maneira:

a) estratégia como plano: são procedimentos adotados pelos gestores na administração da estratégia com início, meio e fim, cujo objetivo é chegar aos objetivos específicos predefinidos;

b) estratégia como padrão de decisões: a estratégia tem um padrão sólido de comportamento estabelecido por diversas decisões tomadas por uma organização, considerando o comprometimento com o resultado, em contra partida oferecendo certo perigo ao não mudar e renovar em certas situações;

c) estratégia como posição: nesse princípio a atenção é voltada ao ambiente da organização, onde a estratégia possui a função mediadora de harmonização das ações que ocorrem influenciando diretamente a posição organizacional;

d) estratégia como perspectiva: A estratégia tem como foco principal o

gerente, esse princípio está totalmente voltado aos recursos humanos como fator de sucesso de estratégia;

e) estratégia como pretexto: Esse princípio é abordado por Mintzberg como uma trama, dentro do contexto ao qual se intuí iludir e atingir um adversário, principalmente aquele que não possui estratégia ao empregar o artifício da cópia.

Assim Certo e Peter et al. (2005), afirmam que a estratégia deve ser formulada em três níveis distintos, sendo estes: nível organizacional, do negócio e funcional. Além disto, para estabelecer estratégias benéficas, os administradores devem estar seguros das restrições que algumas organizações apresentam como, por exemplo, disponibilidade de recursos financeiros e capacidades organizacionais. Desta forma é importante saber quais critérios existem para seleção da estratégia, para isto Certo e Peter et al. (2005) definem seis critérios, a saber:

- a) corresponder ao ambiente externo;
- b) envolver uma vantagem competitiva sustentável;
- c) ter consistência com outras estratégias da organização;
- d) fornecer flexibilidade adequada para a organização;
- e) conciliar com a missão da organização e com os objetivos de longo prazo;
- f) ser organizacionalmente factíveis.

Além disto, Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2009) indicam três elementos essenciais para formular estratégias bem-sucedidas, a saber: (1) as metas mais importantes a serem atingidas, (2) as políticas mais expressivas norteando ou restringindo as ações e (3) as principais providencias sequenciais, ou programas, que devem alcançar as metas definidas dentro dos limites estabelecidos. Existem estudos que sugerem alguns critérios iniciais para avaliação da estratégia, estes incluem clareza, impacto motivacional, consistência material, compatibilidade com o meio ambiente, adequações à luz dos recursos, grau de risco, equiparação aos valores pessoais de figuras exponenciais, horizonte de tempo e praticabilidade.

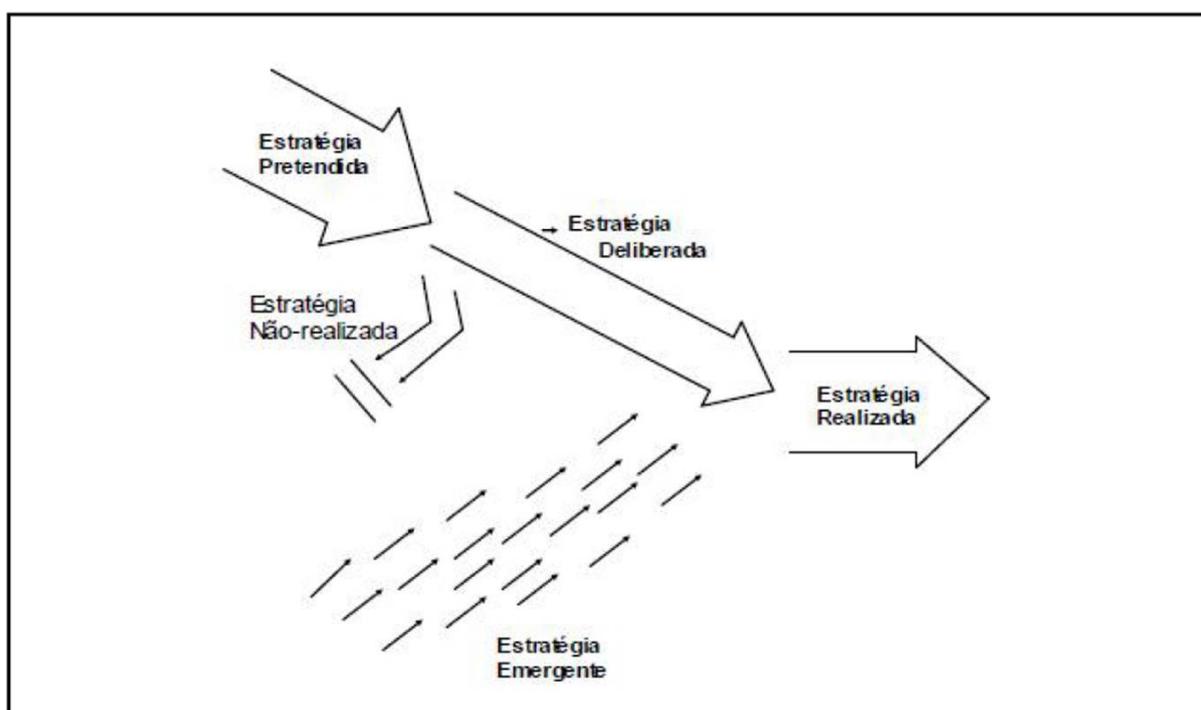
Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2009), afirmam que as estratégias existem em diversos níveis nas organizações. Assim as empresas possuem inúmeras estratégias, desde o nível de diretoria até os níveis departamentais entre divisões. Neste sentido, podem ocorrer dúvidas na diferenciação entre estratégia e tática. As táticas, segundo os autores, podem acontecer em qualquer um dos níveis,

porém são de curta duração, adaptáveis, realinhamentos interativos de ação que as forças antagônicas usam para alcançar objetivos limitados após seu contato inicial. Já a estratégia determina uma base ininterrupta para ordenar essas adaptações no sentido de propósitos mais amplos. As estratégias podem ser percebidas como afirmações *a priori* para nortear providências ou resultados *a posteriori* de um comportamento decisório real. Além disso, as estratégias podem fazer parte de uma organização sem que isso seja pretendido conscientemente, ou seja, sem ser formulada.

Quando se trata de estratégia é importante lembrar que a mesma pode ser encontrada em mais de um formato na mesma empresa, ou seja, a aplicação de uma ação não afasta a possibilidade de outra ação ser realizada de modo diferente. Desta forma, se pressupõe que em uma mesma empresa poderão ser encontrados distintos processos de formulação e formação de estratégias (GENUÍNO; MACHADO; BARBOSA, 2013).

Segundo MINTZBERG, *et al.* (2001), o termo “formulação” está relacionado às estratégias deliberadas, já o termo “formação” está relacionado às estratégias emergentes.

Figura 6 – Estratégias Deliberadas e Emergentes



Fonte: Mintzberg *et al.* (2000, p. 19)

Conforme é possível observar na figura 6, as estratégias deliberadas e emergentes podem ser idealizadas como dois extremos de um *continuum* onde reside o “mundo real” das estratégias. Quando a estratégia apresenta um comportamento realizado tal como pretendido, classifica-se como genuinamente deliberada. Esse comportamento se dá graças às intenções precisas, estabelecidas previamente pela liderança da organização e realizadas sem maiores interferências ambientais. De modo geral, as estratégias deliberadas são originadas através de planos formais, onde possuem o mesmo formalismo e rigidez dos antigos orçamentos e planejamento (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Já as estratégias puramente emergentes são aquelas realizadas sem que haja uma intenção explícita. Pode ser resumida como uma estratégia não planejada, ou seja, determinada ação é percebida como estratégica pela empresa apenas à medida que se desenvolve, ou até mesmo depois de ter ocorrido (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Mintzberg *et al.* (2000), afirmam que pouca, ou até mesmo nenhuma, estratégia é puramente deliberada ou emergente. Os tipos de estratégias puramente deliberadas ou emergentes são na verdade ideais, que dificilmente serão encontrados na realidade das organizações.

As organizações que utilizam basicamente estratégias emergentes não devem ser consideradas como ausentes de controle e orientação, mas sim abertas à flexibilidade e disponíveis ao aprendizado. Esta conduta é importante especialmente quando o ambiente organizacional é muito inconstante, complexo ou regulado (CORREIA *et al.*, 2006). Como, por exemplo, o ambiente regulado do setor de saneamento.

Desse modo, pode-se resumir a estratégia deliberada como aquela pretendida e realizada, parte de um plano formal. Já a estratégia emergente como aquela que aparece ao longo do percurso e não integra um plano formal.

Os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009), classificaram ainda as principais visões dos enfoques de estratégia em dez escolas, divididas em três grupos, conforme quadro 4.

Quadro 4 – Classificação das escolas do pensamento estratégico.

<b>Grupo das Escolas Prescritivas</b>	<b>Grupo das Escolas Descritivas</b>	<b>Grupo das Escolas Integrativas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escola do Design.</li> <li>- Escola do Planejamento.</li> <li>- Escola do Posicionamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escola Empreendedora.</li> <li>- Escola Cognitiva.</li> <li>- Escola de Aprendizado.</li> <li>- Escola do Poder.</li> <li>- Escola Cultural.</li> <li>- Escola Ambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escola de Configuração.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

As escolas prescritivas têm uma preocupação maior com a descrição do processo de formulação das estratégias, levando em consideração os aspectos específicos do processo. Em contrapartida, para as escolas descritivas o foco está em como as estratégias devem ser formuladas, onde há um foco menor em como as estratégias são formuladas efetivamente.

Por fim, o grupo das escolas integrativas é composto por apenas uma escola: a escola de configuração. Esta escola se encontra isolada neste grupo por integrar os conceitos das escolas antecessoras e entender a formulação das estratégias como um processo de transformação da organização por meio das configurações que a organização assume ao longo do tempo.

Neste sentido, se buscou fazer uma relação entre as estratégias deliberadas e emergentes e as dez escolas estratégicas de Mintzberg et al. (2000). Assim foram alcançados os resultados apresentados no quadro 3.

Quadro 3 – Classificação das Escolas com base nos tipos de estratégia

<b>Formulação = Estratégias Deliberadas</b>	<b>Formação = Estratégias Emergentes</b>
Escola do Design Escola do Planejamento Escola do Posicionamento	Escola Empreendedora Escola Cognitiva Escola do Aprendizado Escola do Poder Escola Cultural Escola Ambiental Escola de Configuração

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base em Mintzberg et al. (2000)

Para elaboração do quadro 4, embora os autores não façam tal analogia, foram consideradas as características de cada escola, onde a classificação de deu conforme o grau de utilização da estratégia como formação ou formulação.

### **2.2.1. Estratégia como prática**

Quando se trata do tema estratégia são observadas diversas críticas sobre os primeiros estudos desta abordagem. Uma delas é o desconhecimento da complexidade da aplicação da estratégia nas organizações, pois ao ver a estratégia apenas pela perspectiva do conteúdo, conforme indica Souza (2011), fica difícil visualizar sua relação com as questões organizacionais.

Além da perspectiva de conteúdo, há também a abordagem da estratégia como processo que se difere de forma substancial da ideia de conteúdo. A abordagem processual canaliza seu foco na análise habitual da formulação da estratégia. Assim, o objetivo dessa abordagem é compreender como se cria e realiza a estratégia na organização (SOUZA, 2011).

Entretanto esta abordagem também possui críticas onde, segundo Jarzabkowski (2005), a principal delas consiste na predominância de um olhar macro sobre a estratégia das organizações. Ou seja, a abordagem processual possui menos ênfase nos microprocessos abrangidos no desenvolvimento das estratégias e desconsidera ferramentas, atividades e práticas que são empregadas pelos profissionais em seu cotidiano. Assim é possível estudar essa abordagem através da “lente” das teorias da prática social.

Na tentativa de suprir as deficiências apresentadas nestas abordagens, que para alguns autores se deu através de uma ruptura paradigmática, surge a perspectiva teórica da estratégia como prática social. Isso ocorre, principalmente, por apresentar para a disciplina de planejamento estratégico aprimoramentos sociológicos originários do desenvolvimento da teoria social contemporânea. Assim, a abordagem da estratégia como prática deve muito à história do pensamento estratégico, sobretudo porque ao estudar a prática é indispensável visualizar a prática em uso, arquitetada com base em toda construção histórica das teorias sobre estratégia (CANHADA e RESE, 2009).

Deste modo, a abordagem da estratégia como prática procura entender a

estratégia como algo deliberado através da interação entre as práticas estratégicas, os profissionais envolvidos e a implementação dos planos no cotidiano. Para Jarzabkowski (2005), existem dois fatores principais atrelados à emergência desse movimento no campo da estratégia: o primeiro advém da restrição do modelo clássico de elaboração de conhecimento na área, que diminui a pluralidade envolvida no fazer estratégia a poucas variáveis, na maior parte das vezes econômicas, ou seja, uma tentativa de resposta às teorias de estratégia como conteúdo; o segundo consiste na falta de importância conferida aos estrategistas, subestimados tanto nas abordagens de conteúdo como na de processos.

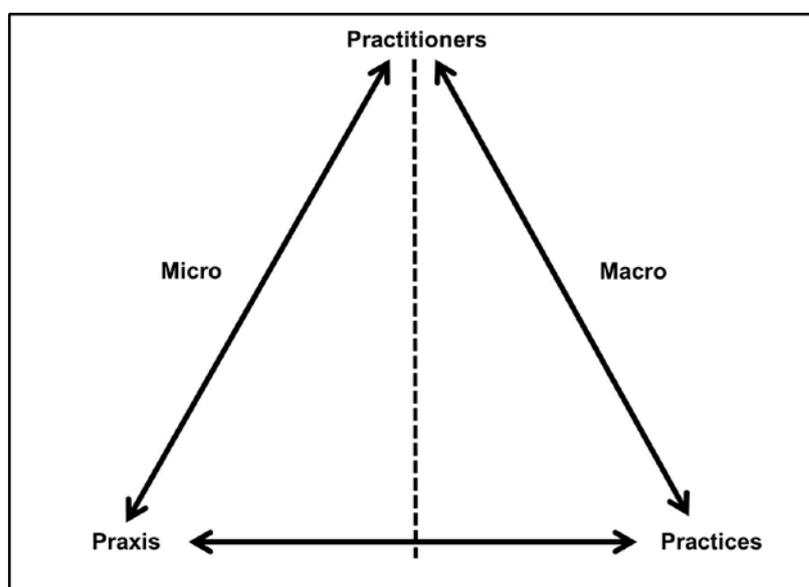
Ao buscar suprir estas duas lacunas, a estratégia como prática visa compreender a estratégia como uma atividade estabelecida em um contexto e efetivada socialmente, onde se entende como prática a ação dos sujeitos e os procedimentos, rotinas e ferramentas distintos empregados em sua interação. Este fato proporciona a observação da analogia entre a perspectiva micro do cotidiano do estrategista e a perspectiva macro das práticas estabelecidas para a elaboração da estratégia, possibilitando analisar como ocorre essa relação (JARZABKOWSKI, 2005).

Sobre a compreensão da estratégia como uma atividade estabelecida, Jarzabkowski (2005) afirma que a atividade só é considerada estratégica conforme apresenta consequências para os resultados da estratégia, direcionamentos, sobrevivência e vantagem competitiva para a organização. Mesmo onde essas consequências não fazem parte de uma estratégia planejada e articulada formalmente.

Assim, Whittington (2006) defende que a abordagem da estratégia como prática compreende três aspectos organizacionais: O primeiro são as práticas definidas como rotinas, procedimentos, técnicas e tipos de discursos organizacionais internos e externos, sendo definidas pelo autor como nível macro de atividades de uma organização; o segundo são as práxis que representam as atividades específicas para geração das estratégias, ou seja, a atividade real, que as pessoas fazem na prática e são avaliadas pelo autor como nível micro de atividades de uma organização; o terceiro e último aspecto são os praticantes, ou seja, os indivíduos que fazem a estratégia, como diretores, gerentes, consultores ou outros, também chamados de estrategistas.

Portanto, na teoria da estratégia como prática os estrategistas são os indivíduos da organização que fazem com que a estratégia ocorra no dia a dia. O que diverge da visão de estrategistas de Mintzberg et al. (2000), que define os estrategistas como pessoas que permanecem em gabinete formulando, refletindo, para que depois, separadamente, outros executem. Já na estratégia como prática os estrategistas pensam e executam, por meio de um processo interativo e de relações com outros indivíduos e áreas da organização. Na figura 7 é possível observar de forma resumida os aspectos organizacionais envolvidos na estratégia como prática de Whittington (2006).

Figura 7 - Aspectos da Estratégia Enquanto Prática



Fonte: Whittington (2006)

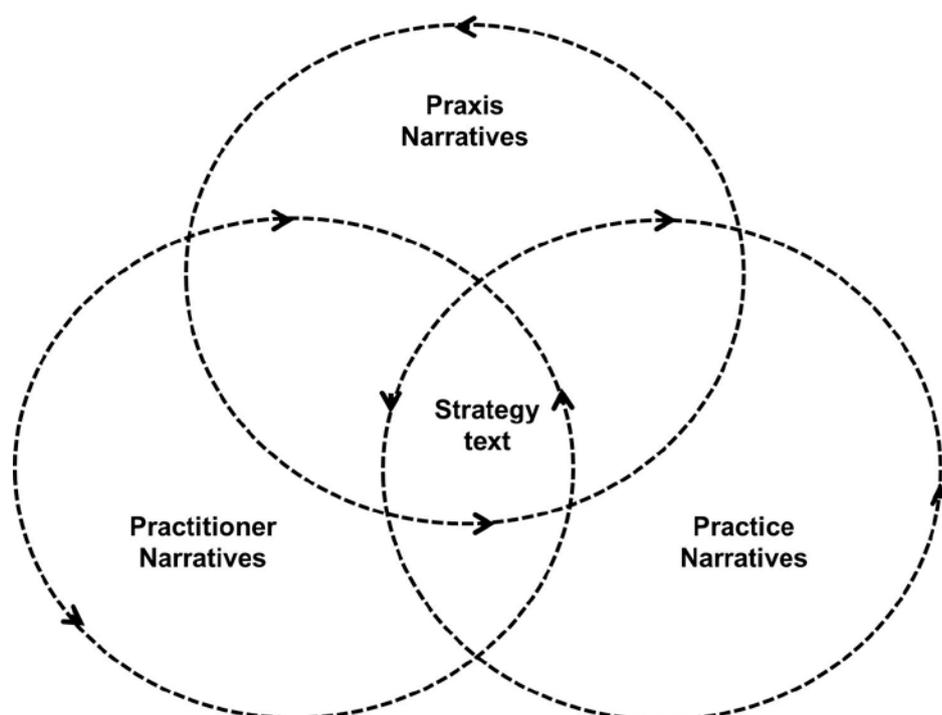
Para os autores Fenton e Langley (2011) é necessário acrescentar um quarto item ao esquema de Whittington (2006), sendo este o texto da estratégia. Para os autores esse quarto item funciona como um elemento fundamental no processo de formação de estratégia, ou seja, de “estrategizar”. Isso ocorre pelo fato dos seres humanos construírem significados, experiências, conhecimento e identidade através da narrativa, onde é possível construir uma abordagem mais complexa e rica em camadas de entendimento da prática de estratégia no qual práxis, práticas, praticantes e o texto da estratégia interagem.

Já de acordo com Whittington (2006), sendo a noção de *práxis* na estratégia concebida como o que os profissionais verdadeiramente realizam em suas atividades cotidianas e como se envolvem com a estratégia ou com questões

estratégicas, a narrativa pode ser concebida como *práxis*. Pois, enquanto pesquisas com teor mais organizacional empregam uma abordagem narrativa, na teoria da estratégia como prática há ainda o envolvimento da coleta de histórias através de entrevistas. Nestas entrevistas são capturadas narrativas de participantes em um diálogo artificialmente instituído, elaborado com base na observação de interações ao vivo. Isso possibilita um maior potencial para explorar e compreender como a narrativa pode contribuir para a práxis de estratégia.

A figura 8 mostra como de dá a inclusão do texto estratégico na teoria da estratégia enquanto prática na visão dos autores Fenton e Langley (2011).

Figura 8 - O quarto elemento



Fonte: Fenton e Langley, 2011

Em relação ao texto estratégico indicado por Fenton e Langley (2011), os autores Jarzabkowski e Spee (2011) afirmam que estes podem ser constituídos através da analogia interativa/cíclica entre fala e escrita. Desta forma, o processo de planejamento estratégico formal ocorre através de um documento de estratégia escrito, ou seja, do texto estratégico. Assim, o ciclo ocorre quando os indivíduos expressam de forma falada suas interpretações do plano e isso acarreta em alterações que moldam versões textuais futuras do plano. Esse ciclo é reproduzido

de forma recursiva, onde os significados conferidos à fala e ao texto convergem gradativamente para uma versão final do plano.

Ainda segundo Jarzabkowski e Spee (2011), embora exista um declínio do interesse e fortes críticas em relação ao planejamento estratégico na literatura, pesquisas recentes mostram que o planejamento continua sendo uma atividade com notoriedade dentro das organizações, comumente em processos anuais.

Um dos objetivos das organizações na elaboração da estratégia é a busca pela eficácia. Porém, para que isso possa ser alcançado um dos pontos necessários é a presença da estratégia em todas as áreas da organização e não apenas na diretoria ou somente em determinadas áreas operacionais. A estratégia deve constar também nas áreas conhecidas como apoio, como por exemplo, a área de Recursos Humanos (MARQUES, 2009).

### 2.3 ESTRATÉGIA DE RECURSOS HUMANOS

Há alguns anos atrás, a função do profissional de Recursos Humanos era restrita apenas às atividades como recrutamento, seleção e treinamento. Porém, com a evolução do mercado, a imposição da necessidade de mudança e de novas táticas de atuação, a área de Recursos Humanos não podia permanecer sendo apenas constituída por especialistas, mas carecia ter uma visão estratégica da estrutura e do estilo gerencial da empresa (LOPES, 2007).

O termo Gestão Estratégica de Recursos Humanos foi popularmente utilizado nos Estados Unidos na década de 1980, sendo abordado pela primeira vez no Brasil apenas nos anos 1990. Até a década de 1980 a função da área de Recursos Humanos tinha sua identidade e papéis bem definidos, porém com as mudanças econômicas e sociais, as funções desta área dentro da empresa tiveram que ser repensadas, pois suas práticas já não faziam sentido. Assim a Gestão estratégica de Recursos Humanos ainda é considerada um conceito novo no mundo dos negócios (RUANO, 2003).

Marras (2000) entende como gestão estratégica de recursos humanos a administração que favorece a otimização dos resultados finais e a qualidade dos talentos da empresa por meio de suas intervenções e como objetivo fundamental.

Já para Certo e Peter *et al.* (2005) faz parte da gestão estratégica de

recursos humanos o conjunto de decisões relativas à atração, avaliação, motivação e manutenção dos colaboradores. A gestão estratégica de recursos humanos baseia-se também na análise externa e interna, onde a análise externa trata de leis e regulamentos, acordos sindicais e mudanças no mercado de trabalho que afetam os colaboradores. Já a análise interna abrange a investigação de áreas com problemas específicos, por exemplo, baixa produtividade e alta rotatividade, assim como pode incluir a análise e proposição de mudanças na estrutura e no clima organizacional.

As atividades de planejamento estratégico de Recursos Humanos têm adotado uma posição de evidência em relação aos desafios do negócio e à estratégia das organizações, pois a maneira como as empresas direcionarão seus recursos humanos será continuamente o fator diferenciador ao se tratar dos resultados alcançados. A Área de Recursos Humanos deverá atentar-se às estratégias organizacionais e os gestores necessitam ter ciência do que é, para que serve e como a estratégia deve ser utilizada (MARQUES, 2009).

O planejamento de recursos humanos precisa ser delineado como parte do planejamento estratégico da empresa. Onde o planejamento estratégico é definido como um método gerencial que possibilita estabelecer o caminho a ser seguido pela Organização, com o objetivo de alcançar um grau de interação maior com o ambiente. A gestão estratégica de recursos humanos é responsável pela elaboração do planejamento e das políticas que objetivem, essencialmente, gerar mudanças favoráveis aos resultados da empresa, empregando como diferencial os recursos humanos disponíveis (LACOMBE, 2011).

Desta forma, Lopes (2007) assegura que a área de Recursos Humanos deixou de ser vista como operacional, reativa, administrativa, voltada para função e preocupada com o qualitativo para ser mais estratégica, preventiva, consultiva, voltada para o negócio e preocupada com o quantitativo. Diante da necessidade de atualização do papel dos Recursos Humanos, muitas ferramentas e modelos têm surgido para que o mesmo cumpra um papel estratégico nas organizações.

O fato mais importante que pode ser afirmado sobre os recursos humanos em uma empresa prestadora de serviço é que a política de recursos humanos nunca deve ser tratada como uma função auxiliar ou meramente de apoio. Para a alta administração este assunto deve ser crucialmente estratégico (NORMANN, 1993).

Espera-se assim que a área de recursos humanos atue estrategicamente,

pautada por uma gestão de pessoas por competências que admita o alinhamento entre competências pessoais e empresariais, seguido de um sistema métrico que avalie o impacto do desempenho individual no resultado do negócio (EBOLI, 2004).

Para que isso seja possível um dos fatores que vem ganhando destaque na área de Recursos Humanos e contribuindo para o alcance das estratégias empresariais é a área de Educação Corporativa. Neste sentido a autora Eboli (2004) afirma ser inquestionável a importância que a capacitação dos colaboradores está adquirindo sobre as demais funções da gestão de pessoas. A migração do clássico treinamento e desenvolvimento para a educação corporativa obteve foco e força estratégica evidenciando-se como um dos pilares de uma gestão empresarial bem-sucedida. E para que isso possa ocorrer é fundamental que haja ações integradas e conectadas em todas as esferas - organização, gestão de pessoas e indivíduos.

## 2.4 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

O surgimento de um novo ambiente organizacional marcado por intensas e frequentes mudanças, pela necessidade de uma maior agilidade nas respostas para garantir a sobrevivência da organização, produz um impacto expressivo no perfil dos gestores e colaboradores que as organizações anseiam formar nestes novos tempos (EBOLI, 2004).

De acordo com Eboli (2004), baseando-se nesta visão foram constituídas as áreas de treinamento & desenvolvimento (T&D) nas organizações. Essas áreas, por força de demanda, acabaram por realizar cursos para o público interno que tinham por objetivo principal desenvolver habilidades específicas com ênfase em necessidades individuais e dentro de uma finalidade tático-operacional.

Este modelo de educação profissional, ao possuir como horizonte produtivo o fordismo-taylorismo, era orientado para a qualificação operacional adaptada àquela forma de organização técnica do trabalho. Porém, nos moldes da acumulação flexível, o trabalhador é valorizado ou não no mercado através de suas competências (CRUZ, 2010).

Este constante incremento dos processos e técnicas que chegaram até as organizações, com a valorização das competências profissionais, alcançou também o setor de aprendizagem. Os antigos departamentos de Treinamento e

Desenvolvimento vêm se tornando cada vez mais obsoletos, onde passou a existir um sistema mais completo de obtenção de conhecimentos, a Educação Corporativa (VIEIRA E FRANCISCO, 2012).

Meister (1998) afirma que a educação corporativa foi utilizada inicialmente em 1955 pela General Electric, porém sua presença mais acentuada foi no fim do século XX e no início do século XXI. O objetivo da concepção de educação corporativa era de proporcionar uma educação e uma formação melhor aos seus gestores. Desde então, diferentes empresas começaram a aplicar um investimento maior na obtenção do conhecimento, criando as suas unidades de Educação Corporativa.

Esta decisão, de iniciar uma unidade de Educação Corporativa, compete aos responsáveis pela estratégia da organização, que avaliam essa prática da gestão do conhecimento fundamental para o refinamento de seu capital intelectual na maior parte das vezes (VIEIRA E FRANCISCO, 2012).

De acordo com Vieira (2008) a questão da implantação de uma área de Treinamento e Desenvolvimento ou de Educação Corporativa não está na terminologia aplicada, mas sim no foco. O foco do treinamento é dirigido para questões relacionadas ao desempenho em curto prazo, já a educação corporativa tem como foco a educação continuada dentro da organização. Desta forma, a educação corporativa acarreta em uma mudança de paradigma, capaz de instaurar uma filosofia de educação permanente pautada em estratégias organizacionais.

Uma diferença notória entre as duas áreas refere-se aos ambientes de aprendizagem. Na educação corporativa estes ambientes são pró-ativos, centralizados, determinados e estratégicos e, com isto, se espera que o colaborador possa desenvolver a capacidade de aprender e dar continuidade a este processo no ambiente de trabalho. Ou seja, procura-se proporcionar uma educação continuada e um compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores, de modo que todo o capital intelectual da organização possua as qualificações necessárias para manter a vantagem competitiva da empresa (VIEIRA E FRANCISCO, 2012).

É neste sentido, segundo Meister (1999), que as empresas começam a perceber a necessidade de mudar o foco dos esforços de treinamento para a educação corporativa. Isso ocorre, pois esta trata o ambiente corporativo como um todo e possibilita que o aprendizado organizacional seja direcionado para o resultado

macro e não para a melhoria micro.

Para que isso ocorra, além dos investimentos em tecnologias, é essencial para as empresas o investimento no campo social. Como a educação é considerada um pilar para o desenvolvimento, esse passa a ser um dos campos em que as empresas vêm atuando efetivamente e das mais variadas formas (CRUZ, 2010).

Em consequência deste fato as relações entre o mundo do trabalho e a educação parecem se entrelaçarem cada vez mais, perdendo os limites que até então diferenciavam cada área de atuação. Esta associação entre educação e trabalho precisará ser entendida e reavaliada em todas as esferas, levando em consideração o seu papel a desempenhar e o objetivo da constituição de um novo panorama para o país (CRUZ, 2010).

Neste sentido Vieira e Francisco (2012) definem a educação corporativa como o ato de aprendizagem que permite ao colaborador assimilar novas aquisições, competências e atitudes, estimulando seu crescimento, desenvolvimento e capacidade de ajustamento às exigências do mercado.

Já Fleury e Fleury (2001) definem a educação corporativa como um sistema de desenvolvimento de recursos humanos regulados pela gestão de competências, no qual o principal papel é solidificar as competências empresariais e humanas consideradas cruciais para a viabilização da estratégia das organizações.

Para Meister (1999), a educação corporativa se resume na união de práticas estruturadas pela empresa com a finalidade de promover a educação continuada, a melhora na qualificação profissional e o aprendizado corporativo. Para autora a educação corporativa ainda pode ser definida como o ato de aprender, possibilitando ao trabalhador assimilar novas competências e o que mais o auxilie no crescimento, desenvolvimento e adaptação às exigências do mercado.

Ao analisar estas definições é possível perceber que a educação corporativa cria condições e espaços com o objetivo de estruturar o aprendizado, direcionando-o à realidade específica de uma empresa. Esta estruturação acarreta em um diagnóstico das necessidades de novos conhecimentos, encontrando soluções de educação e treinamento, ao integrar a aprendizagem aos programas da instituição de forma a alcançar os melhores resultados (NISKIER & BLOIS, 2003).

Neste sentido, Vieira (2008) também percebe a educação corporativa baseada em um aspecto mais amplo. Assim, para o autor, o desafio principal torna-

se instituir a educação como um processo intrínseco em qualquer nível da organização e a toda forma de trabalho, criando assim uma nova cultura. Entretanto para que essa mudança cultural ocorra é necessário que haja uma mudança de postura dos envolvidos neste processo, ou seja, os mesmos devem perceber a real conexão entre a educação corporativa e as estratégias da organização.

Cruz (2010) concorda com a visão de Vieira (2008) ao citar que a proposta de educação corporativa deve estar voltada para a formação em função dos objetivos estratégicos da empresa e do mercado.

Desta forma, a missão da educação corporativa é proporcionar a educação continuada e o compartilhamento de conhecimentos, de modo que todo o capital intelectual da organização apresente qualificações necessárias para amparar a vantagem competitiva e permanente (VIEIRA, 2008).

De acordo com Vieira (2008) após a implementação da educação corporativa, através das Universidades Corporativas, as empresas encontraram resultados positivos, pois se observou o desenvolvimento da pró-atividade nos colaboradores, o que os auxiliou a alcançar um potencial mais alto. Assim as empresas brasileiras estão atingindo suas metas estratégicas através da motivação de seus colaboradores, fato que acarreta em sua progressão no mercado global com um melhor desempenho competitivo (VIEIRA, 2008).

## 2.5 UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Com a presença da educação corporativa nas organizações, de acordo com Eboli (2004), no final do século XX surgem as universidades corporativas visando desenvolver seus *stakeholders* tanto teoricamente quanto tecnicamente. Segundo a autora cinco forças apoiaram o surgimento desse fenômeno:

a) organizações flexíveis: a urgência das organizações se tornarem não-hierárquicas, enxutas e flexíveis, com aptidão de apontar respostas rápidas ao agitado ambiente empresarial;

b) a era do conhecimento: o aparecimento e a solidificação da economia do conhecimento é o novo alicerce para o desenvolvimento de riqueza nos níveis individual, empresarial e nacional;

c) acelerada obsolescência do conhecimento: a diminuição do tempo de

validade do conhecimento acompanhado do sentido de urgência;

d) empregabilidade: o novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade vitalícia e estabilidade no emprego;

e) educação para a estratégia global: necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios.

No Brasil, a adoção do conceito de Universidade Corporativa iniciou na década de 90, através do aparecimento de um mercado cada vez mais globalizado. Mercado este que forçou as organizações a investirem na qualificação e no desenvolvimento contínuo de seus colaboradores, apontando estes como elementos-chave na concepção de um diferencial competitivo.

Até o ano de 2004, existiam no Brasil aproximadamente cem empresas, entre brasileiras e multinacionais, públicas e privadas, que já tinham implementado sistemas educacionais pautados pelos princípios e práticas de Universidade Corporativa. Neste contexto as principais empresas que aderiram a esta experiência foram: Abril, Accor, Albert Einstein, Alcatel, Alcoa, Algar, Ambev, Amil, Banco do Brasil, Banco Itaú, BankBoston, BIC, BNDES, Brasken, Bristol-Myers, Squibb, Carrefour, Caixa Econômica Federal, Citigroup, Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), Correios, Datasul, Elektro, Eletronorte, Elevar, Elma Chips, Embasa, Embraer, Ericson, Fcchini, Fiat, Ford, Globo, GM, GVT, Habibi's, IBM, Illy Café, Inepar, Leader Magazine, Martins Distribuidora, McDonald's, Metrô-SP, Microsiga, Motorola, Natura, Nestlé, Oracle, Orbitall, Origin, Petrobras, Previdência, Real ABN Amro Bank, Rede Bahia, Lojas Renner, Sabesp, Sadia, Secovi, Serasa, Siemens, Softway, Souza Cruz, Syngenta, TAM, Telemar, Telemig Celular, Tigre, Transportadora Americana, Ultragaz, Unibanco, Unimed, Unisys, Vallé, Via, Volkswagem, Xerox, entre outras (EBOLI, 2004).

Eboli (2004) aponta que entre as dez melhores empresas para se trabalhar, abalizadas pelo guia de 2003, cinco possuem universidades corporativas, sendo estas: Redecard (segunda classificação), McDonald's (quinta), Tigre (sexta), Natura (sétima) e BankBoston (décima). Neste sentido é possível perceber a necessidade das empresas desenvolverem seus talentos e competências, objetivando alavancar sua competitividade e alcançar melhores resultados nos negócios.

Um estudo realizado por Aguiar (2006) apontou que, no Brasil, são

recentes as iniciativas para implantação de Universidades Corporativas como recursos estratégicos das corporações. Entretanto, neste estudo se observou que o surgimento das Universidades Corporativas não se trata de um modismo, mas que a educação corporativa está se consolidando como uma estratégia utilizada pelas organizações.

Ainda, segundo Eboli (2004), a utilização de sistemas de educação corporativa acarretou em impactos positivos nos resultados das empresas, incentivando o crescimento do interesse pelo tema na academia e nas organizações. Entretanto para obter estes resultados positivos as organizações terão que implantar sistemas educacionais que oportunizem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas a obtenção de conhecimento técnico e instrumental.

A implantação destes sistemas educacionais ocorreu a partir do momento que as empresas testemunharam uma diminuição da validade do conhecimento empresarial, pois perceberam que já não era possível confiar em Instituições de Ensino Superior para realizar o desenvolvimento da sua mão de obra. Este fato originou a necessidade de realizar uma conexão dos programas de aprendizado com os objetivos estratégicos e resultados das empresas. Assim o conceito de Educação Corporativa passa a existir como uma ferramenta eficaz para o alinhamento e desenvolvimento de talentos humanos em consonância com as estratégias organizacionais (VIEIRA E FRANCISCO, 2012).

Esta grande transformação fez com que as organizações se tornassem cada vez mais flexíveis, globalizadas e voltadas para a capacitação de seus empregados. Tornaram-se assim "economias do conhecimento", onde as universidades corporativas se estruturaram como "educadores dominantes" nas organizações (LOPES, 2004). O emprego da expressão "economia do conhecimento" evidencia que essas empresas reconheceram sua responsabilidade em oferecer capacitação aos trabalhadores (MEISTER, 1998).

Deste modo, enquanto os departamentos de Treinamento e Desenvolvimento dão prioridade à atualização de qualificações técnicas, atuando de maneira reativa, as universidades corporativas visam atender às necessidades da organização, buscando atingir as metas estipuladas através das estratégias definidas pela mesma (MEISTER, 1999). No quadro abaixo se pode ter uma visão mais didática da diferença entre um departamento de treinamento e

desenvolvimento e uma universidade corporativa.

Quadro 5 - Diferenças de Treinamento Tradicional X Universidade Corporativa.

<b>Departamento de Treinamento Tradicional</b>	<b>X</b>	<b>Universidade Corporativa</b>
Habilidades	<b>Objetivo</b>	Competências Críticas
Aprendizado Individual	<b>Foco</b>	Aprendizado Organizacional
Tático	<b>Escopo</b>	Estratégico
Necessidades Individuais	<b>Ênfase</b>	Estratégia do Negócio
Interno	<b>Público</b>	Interno e Externo
Aumento de Habilidades	<b>Resultado</b>	Aumento do Desempenho

Fonte: Éboli, 1999.

Deste modo Meister (1999) afirma que a universidade corporativa deve atuar como uma força institucional estruturada de desenvolvimento contínuo do potencial humano, devendo abranger toda cadeia de valor composta por fornecedores, clientes, colaboradores e sociedade. Onde suas ações precisam estar pautadas no suporte para atingir as metas e resultados essenciais para a sobrevivência e o crescimento sustentável da organização.

Já para Eboli (2004) a universidade corporativa é definida como um sistema de desenvolvimento de pessoas regulado pela gestão de pessoas por competências. Desta forma a universidade corporativa evidencia-se como uma mudança significativa em relação ao ultrapassado centro de treinamento e desenvolvimento.

Ainda segundo a autora, a Universidade Corporativa tem como missão geral formar e desenvolver os talentos humanos, proporcionando a gestão do conhecimento organizacional através de um método de aprendizagem ativo e contínuo. O objetivo consiste no desenvolvimento das competências organizacionais e humanas consideradas críticas para tornar viáveis as estratégias de negócios.

Conforme indica Meister (1999) a utilização da expressão Universidade Corporativa é baseada na tradução literal da expressão americana “*corporate university*”. A expressão “*corporate*” decorre do fato das instituições estarem diretamente atreladas à estrutura organizacional das organizações, expondo que o alvo principal não é a educação em si, mas a capacitação do colaborador voltada

para atingir os objetivos estratégicos da organização. Já a expressão “*university*” visa produzir certa importância de propósitos nos objetivos pretendidos ao se implantar o projeto uma Universidade Corporativa em uma organização. A expressão também é justificada, segundo a autora, como uma marca para os programas educacionais das empresas.

De acordo com Vieira (2008, p. 46) “a Universidade Corporativa difere da Universidade Tradicional por não estar certificada a conceder diplomas, apesar de melhorar as competências de seus clientes”. Observa-se a diferença entre uma universidade tradicional e a universidade corporativa ao analisar o quadro 6, elaborado por Eboli (1999).

Quadro 6 - Diferenças entre Universidade Tradicional e Universidade Corporativa.

<b>Universidade Tradicional</b>	<b>Universidade Corporativa</b>
Desenvolver competências essenciais ao mercado de trabalho.	Desenvolver competências essenciais para o sucesso da empresa.
Aprendizado baseado no conceito e formação universal.	Aprendizado baseado na prática do negócio.
Sistema educacional formal.	Pessoas desenvolvem sistemas através de gestão de competência.
Ensino de crenças e valores universais.	Ensino de crenças, valores da companhia e ambiente de negócios.
Desenvolver cultura acadêmica.	Desenvolver cultura de negócios.
Formar cidadãos competentes para produzir a instituição e o sucesso da comunidade.	Formar cidadãos competentes para produzir a empresa e o sucesso dos clientes.

Fonte: Eboli, 1999.

O conceito de universidade corporativa não se restringe, essencialmente, à esfera de aplicação da empresa, pois muitas vezes são realizadas parcerias com faculdades e universidades. Esta parceria funciona como um complemento, pois a universidade tradicional possibilita a amplitude do conhecimento e a diplomação (ALPERSTEDT, 2001).

Dessa forma, a universidade corporativa é baseada numa perspectiva

mais ampla e seu desafio é estabelecer uma nova cultura, onde a educação se torna um processo intrínseco a toda forma de trabalho, em qualquer nível da organização. Assim torna-se essencial também uma mudança de atitude das pessoas envolvidas no processo e o entendimento da verdadeira ligação entre a Universidade Corporativa e as estratégias organizacionais (VIEIRA E FRANCISCO, 2012).

Em resumo, adotar um sistema de educação estratégica nos moldes de uma universidade corporativa é condição essencial para que as empresas desenvolvam com eficácia seus talentos humanos. Para que este sistema de educação estratégica possa ser executado, Lacombe (2011) cita quatro meios diferentes: capacitação no trabalho, capacitação formal interna, capacitação formal externa e a EAD.

A capacitação no trabalho, ou *on-the-job*, é aquele que acontece no dia a dia, através da realização de tarefas de rotina e orientação da chefia, por meio de feedbacks.

Já a capacitação formal interna é formada por cursos, palestras e seminários realizados apenas para os colaboradores da empresa, com o objetivo de capacitá-los. Esta capacitação é executada fora do local de trabalho e ministrada para um grande número de pessoas, fato que minimiza o risco de perda de investimento.

Diferente da capacitação anterior a capacitação formal externa é aberta ao público, assim apresenta como vantagens o contato com pessoas de outras empresas e a troca de experiências, além disso, oportuniza a realização de networking.

Outro tipo de capacitação, que ganhou popularidade com o avanço da Internet, é a EAD. Este tipo de capacitação tem como vantagem permitir que as pessoas criem seu próprio horário para estudar. Quando realizada via internet, utiliza recursos que promovem a interação entre instrutor e treinando, transmitindo conteúdos educativos de forma síncrona (em tempo real) ou assíncrona (independe da presença simultânea).

Através dos meios citados a universidade corporativa pode cumprir seu papel de construir as competências empresariais e humanas julgadas críticas para viabilizar a estratégia de uma organização. Entretanto, ao definir qual meio será

utilizado, é importante levar em consideração as necessidades psíquicas e físicas do público que será capacitado. Deste modo é possível garantir uma melhor assimilação do conteúdo por parte do colaborador e oportunizar a inclusão dos colaboradores com deficiência nos processos de educação corporativa.

### **2.5.1 Educação Corporativa Inclusiva**

A partir do momento que inicia a preocupação com a definição de estratégias, um dos critérios a ser avaliado é o público que será envolvido (MINTZBERG; LAMPEL; QUINN; GHOSHAL, 2009). Deste modo ao planejar estratégias para capacitação de colaboradores deve-se levar em consideração o público que será capacitado, analisando suas necessidades tanto psíquicas quanto físicas. Neste sentido, ao ser definida pela legislação brasileira a garantia do acesso de pessoas com deficiência ao ambiente empresarial através da Lei de Cotas, quando planejadas as ações de capacitação se faz necessário também estar atento às necessidades destes colaboradores.

A Lei de Cotas (nº 8.213/1991, Art. 93) foi editada em 1991 e regulamentada em 1993. Esta Lei determina que empresas com mais de 100 funcionários no seu quadro funcional designem de 2% a 5% das vagas para trabalhadores com deficiência. Embora a legislação não estabeleça multas para o não cumprimento da Lei de Cotas, a fiscalização do Ministério Público e o aumento da consciência social nas organizações têm promovido um acréscimo na quantidade de organizações que estão cumprindo o imposto pela Lei (GIL, 2002).

De acordo com o Censo Demográfico do IBGE realizado em 2010 em torno de 24% da população, ou seja, quase 46 milhões de brasileiros, declararam possuir ao menos uma das deficiências investigadas na pesquisa, sendo elas: mental, motora, visual e auditiva. Além disso, o Censo registrou que ainda permanecem desigualdades em relação às taxas de escolarização, que apresentaram serem mais baixas nas pessoas com deficiências do que na população sem as deficiências investigadas.

Segundo Botini (2002) no sentido de garantir a educação às pessoas com deficiência, a legislação brasileira é razoavelmente avançada. O direito à educação para as pessoas com deficiências é assegurado pela Constituição Federal, pela

Câmara de Educação Básica do Conselho Nacional de Educação, que estabelece em sua Resolução nº 2 as Diretrizes Nacionais para a Educação Especial, e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

Por outro lado, ainda que haja incentivos governamentais, que a Lei estabeleça e até mesmo que exista o reconhecimento pelo cumprimento da responsabilidade social, segundo Pastore (2000), nenhuma organização quer admitir no seu quadro de colaboradores, pessoas sem instrução. De acordo com o autor o acesso à educação pelas pessoas com deficiência é dificultado, especialmente no Brasil, não existindo dúvidas de que o alto índice de desemprego está fortemente ligado às pessoas com menor grau de formação.

Desta forma, a contratação de pessoas com deficiência só elevará à medida que estas pessoas se tornarem autoconfiantes, adotarem um comportamento adequado e estejam qualificados profissionalmente. Para isto, há uma demanda por treinamentos que tenham por objetivo proporcionar essas características a estes indivíduos (BARBOZA, 2003).

Entretanto, de acordo com Araújo e Schmidt (2006), as empresas indicam que a escolarização, quando é realizada, tem como foco o desenvolvimento de habilidades básicas para o trabalho diferentes das exigidas pelo mercado de trabalho. A educação corporativa inclusiva poderia ser a solução para este dilema, porém não existe uma lei que trate em especial deste tema, embora haja diversas leis que assegurem a inclusão de pessoas com deficiência na educação regular.

Todavia, é importante destacar que a legislação tem como princípio norteador a igualdade de oportunidades para ingresso no mercado de trabalho, tanto para pessoas com deficiência quanto para as que não possuem deficiência. Desta forma é assegurado, conseqüentemente, que todos devem ter qualificação para ocupar o posto de trabalho, independente de sua condição. Assim, não se trata apenas de contratar pessoas com deficiência, mas também oferecer possibilidades para que estas tenham a oportunidade de desenvolver seus talentos e permanecer no trabalho (GIL, 2002).

Deste modo a preocupação com a capacitação da pessoa com deficiência vai além das discussões do âmbito da Educação Especial e se estende para o mundo empresarial (TANAKA e MANZINI, 2005). Neste sentido é que entra o papel da Universidade Corporativa como forma de desenvolver e capacitar os

colaboradores para proporcionar educação continuada e o compartilhamento de conhecimentos. Assim mantêm-se o capital intelectual da empresa qualificado, promovendo a inclusão no ambiente organizacional (VIEIRA E FRANCISCO, 2012).

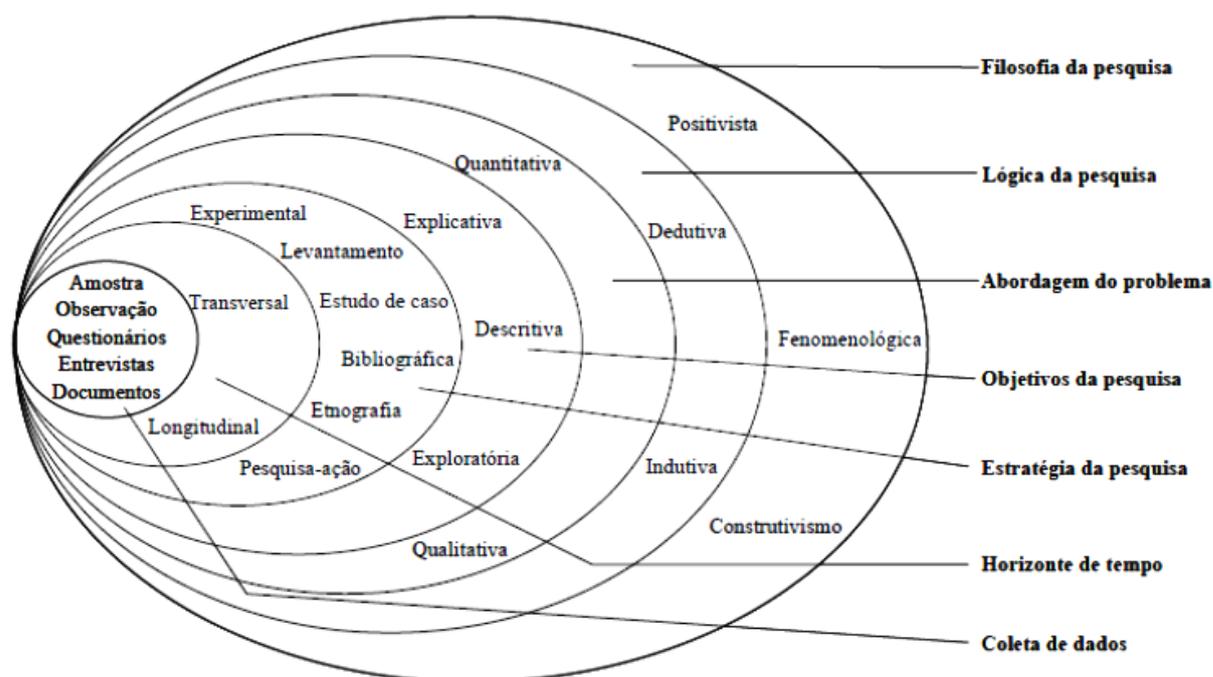
### 3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

No presente capítulo serão apresentados os seguintes tópicos: (a) classificação da pesquisa; (b) enquadramento metodológico; (c) objeto de estudo; (d) instrumentos para coletas de dados e técnica de pesquisa; (e) procedimentos que foram utilizados para o desenvolvimento da pesquisa.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa teve como base o modelo definido por Saunders, Lewis e Thornhill (2009), onde a mesma é delineada de modo sistêmico, partindo de um contexto geral para um contexto específico e desdobrando-se em etapas, conforme demonstrado na figura 9.

Figura 9 - Modelo de delineamento da pesquisa



Fonte: Mark Saunders, Philip Lewis and Adrian Thornhill, 2009.

A presente pesquisa apresentou uma visão ontológica de interação sujeito-objeto que implicou em uma epistemologia construtivista, entretanto também adotou um paradigma de pesquisa interpretativista, que utilizou métodos de pesquisa de natureza qualitativa através de um Estudo de Caso. Para Saccol (2009, p. 253), no paradigma Construtivista interpretativista:

Não existe uma realidade objetiva esperando por ser descoberta. Verdades e significados só passam a existir a partir do nosso engajamento com o mundo. Significados não são descobertos, mas construídos. Porém, um significado não nasce puramente de uma construção mental, mas, sim, é resultado da interação entre processos mentais e as características de um objeto. A criação de significado pressupõe intencionalidade, isto é, uma consciência que se volta a um objeto, e a partir da interação entre o sujeito e o objeto é que se constrói um significado. O construtivismo social pressupõe que essa construção de significado ocorra através dos processos de interação social e da intersubjetividade (significados criados e compartilhados coletivamente).

Desta maneira Chevarria e Gomes (2013) resumem os pressupostos Conceituais do Paradigma Construtivista Interpretativista apresentado o quadro 7.

Quadro 7 - Pressupostos Conceituais do Construtivismo-Interpretativista

<b>Ontologia</b>	<b>Epistemologia</b>	<b>Objeto de Pesquisa</b>	<b>Entendimento da Realidade</b>	<b>Validade</b>
O indivíduo e a realidade são indivisíveis.	O entendimento de mundo é intencionalmente construído a partir da experiência de vida do indivíduo	O objeto de pesquisa é interpretado com base nos entendimentos e experiências anteriores pessoais do pesquisador	A realidade é intencionalmente construída; interpretações do objeto de pesquisa alinham-se com a experiência de vida do objeto.	Afirmações conceituais e teóricas defensáveis no contexto da realidade observada.

Fonte: Chevarria e Gomes, 2013.

A lógica da pesquisa foi indutiva, onde o pesquisador buscou não atribuir o seu entendimento prévio sobre a situação pesquisada e a abordagem do problema

se deu de forma qualitativa (SACCOL, 2009). A pesquisa teve objetivo descritivo que determina que o investigador obtenha diversas informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de pesquisa tem por objetivo descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987 *apud* GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

A estratégia da pesquisa utilizada foi Estudo de Caso em um horizonte de tempo transversal. Segundo Yin (2001) o método de estudo de caso é constantemente utilizado para coleta de dados na área de estudos organizacionais e é enquadrado como uma abordagem qualitativa. Ainda assim existem críticas a este método, onde se alega que o mesmo não possui objetividade e rigor suficiente para ser configurado como um método de investigação científica (críticas inerentes aos métodos qualitativos). Porém estas críticas podem estar presentes em outros métodos de investigação científica, caso o pesquisador não tenha treino ou não possua as habilidades indispensáveis para realizar estudos de natureza científica.

De acordo com Gerhardt e Silveira (2009, p. 58), a “coleta de dados compreende o conjunto de operações por meio das quais o modelo de análise é confrontado aos dados coletados”. Desta forma, de acordo com os autores, a coleta de dados nada mais é que a procura por elementos que levem à elucidação do fenômeno ou fato que o pesquisador almeja estudar. Para que seja possível realizar o registro e a medição dos dados, o instrumento técnico elaborado pelo pesquisador deve preencher os seguintes requisitos: validade, confiabilidade e precisão.

Os tipos de instrumentos de coleta de dados que foram utilizados nesta pesquisa são: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, questionário com perguntas abertas e observação participante. Desta forma apresenta-se abaixo a conceituação de cada técnica que aplicada neste estudo, segundo a visão de Gerhardt e Silveira (2009):

a) a pesquisa bibliográfica, como o próprio nome sugere, é baseada em fontes bibliográficas, ou seja, os dados são adquiridos a partir de fontes escritas em uma modalidade específica de documentos. Esta fonte de documento pode ser obras escritas, impressas em editoras, comercializadas em livrarias e classificadas em bibliotecas.

b) a pesquisa documental é realizada através de pesquisa em documentos considerados cientificamente autênticos e não-fraudados. Estes documentos podem ser contemporâneos ou retrospectivos. A pesquisa documental

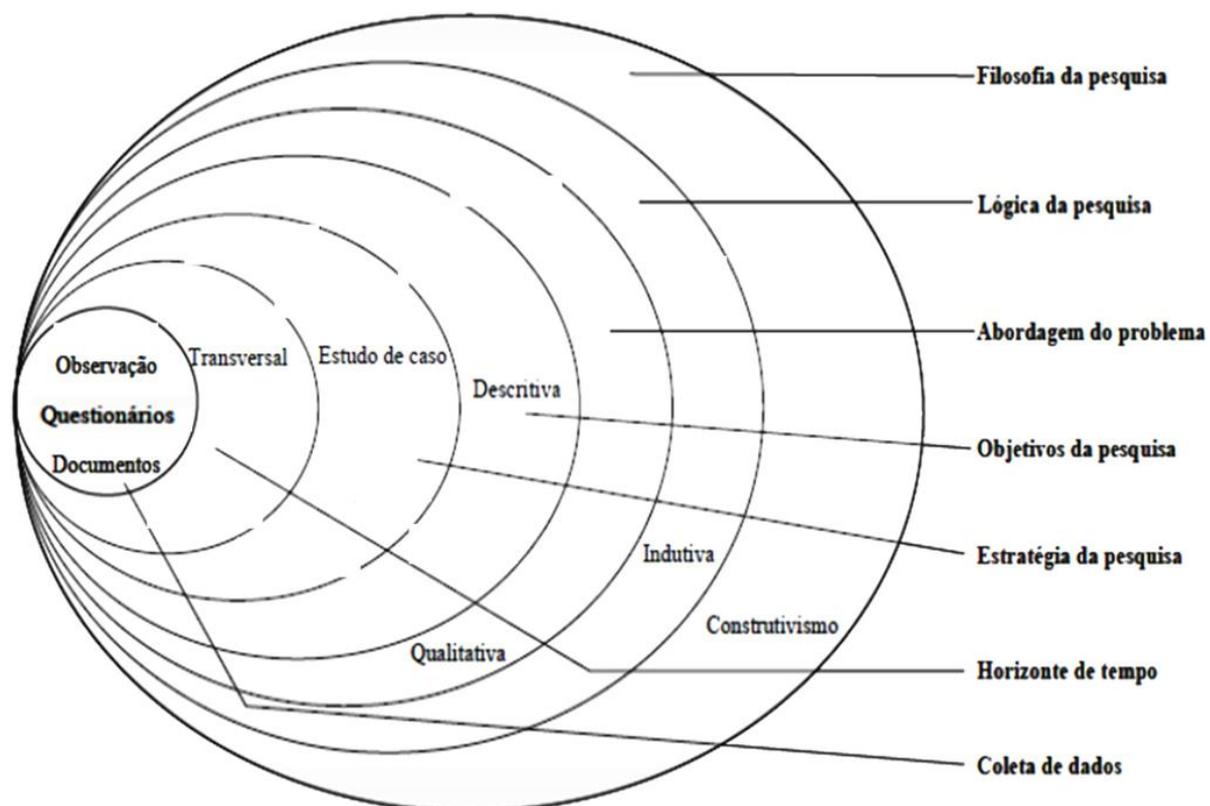
abrange: arquivos públicos, arquivos privados, dados de registro (um acontecimento, em observância a normas legais e administrativas), dados de recenseamento: demográficos, educacionais, de criminalidade, eleitorais, de alistamento, de saúde, de atividades industriais, de contribuições e benefícios, de registro de veículos, etc.

c) O questionário é um instrumento de coleta de dados formada por uma série ordenada de perguntas que são respondidas por extenso pelo pesquisado, sem a interferência do pesquisador. Tem como objetivo realizar um levantamento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e situações vivenciadas. A linguagem utilizada deve ser simples para que haja clareza sobre o que está sendo perguntado.

d) a observação se configura como uma técnica que consiste em ver, ouvir e examinar os fatos relativos aos fenômenos que se almeja investigar. A técnica de observação possui um papel importante no contexto da descoberta e força o investigador a manter um contato mais próximo com o objeto a ser estudado.

Assim, a classificação desta pesquisa pode ser vista de forma resumida na figura 10.

Figura 10 – Síntese da classificação da pesquisa



Fonte: Adaptado pela pesquisadora, 2014

### 3.2 OBJETO DO ESTUDO

Esta pesquisa foi realizada na Universidade Corporativa CASAN – UniCASAN, pertencente à Companhia Catarinense de Águas e Saneamento – CASAN, que está localizada na cidade de Florianópolis/SC.

A Companhia Catarinense de Águas e Saneamento - CASAN foi fundada em 31 de dezembro de 1970, por meio da Lei Estadual n.º 4.547 e constituída em 02 de julho de 1971. Conforme definição desta Lei a CASAN é uma empresa de capital misto, onde o seu maior acionista é o Governo do Estado de Santa Catarina. Já a UniCASAN foi constituída em setembro de 2011 através da resolução nº 020, de 31 de Agosto de 2011, em nível de gerência no organograma da CASAN.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Para elaboração desta pesquisa foi realizado um levantamento

bibliométrico constante na introdução deste estudo, onde os artigos encontrados serviram de base para a fundamentação teórica, identificando o estado da arte sobre o assunto abordado. Além deste levantamento foram utilizados livros de autores consagrados no assunto.

Quanto à pesquisa documental, foram utilizados dados de recenseamento como do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e da Lei Nº 8.213, DE 24 de Julho de 1991. Também foram consultados documentos oficiais, públicos e privados, fornecidos pela empresa estudada.

O questionário utilizado para realização desta pesquisa foi composto de dezessete perguntas abertas que versaram sobre os temas: Definição e implementação de estratégias para capacitação; o papel do gestor na elaboração de estratégias de capacitação; o uso de ferramenta para a definição de estratégias; a capacitação de colaboradores com deficiência. O questionário aplicado pode ser visualizado no apêndice 1 desta pesquisa.

Aplicou-se o questionário na cadeia de estrategistas da UniCASAN, sendo estes: Presidente da CASAN, Diretoria Administrativa e seus assessores, Gerente e Chefes de Divisão da UniCASAN. No total foram aplicados sete questionários, onde se obteve um retorno de cinco questionários respondidos. Para a aplicação do questionário foi formulado um roteiro de perguntas (apêndice 1), onde os colaboradores puderam responder perguntas abertas sobre o tema questionado. Antes da aplicação em toda a amostra, foi realizado um pré-teste através da aplicação do questionário em um dos membros da amostra original.

Na observação participante, aplicada nesta pesquisa, o investigador participou como membro da população pesquisada, entretanto suas respostas foram descartadas para análise dos dados. A inclusão do investigador na população visou analisar as características dos elementos do grupo e, concomitantemente, adquirir a confiança e conscientizá-los da relevância da pesquisa. A técnica de observação participante obtém informações sobre a realidade dos atores sociais em seus próprios contextos, permitindo captar diversas situações ou fenômenos que não foram obtidos por meio do questionário. Os fenômenos foram observados diretamente na própria realidade.

#### **4 ESTUDO DE CASO: UNIVERSIDADE CORPORATIVA CASAN**

Do antigo Departamento Autônomo de Engenharia Sanitária surgiu a Companhia Catarinense de Águas e Saneamento – CASAN, fundada em 31 de dezembro de 1970 através da Lei Estadual n.º 4.547 e constituída em 02 de julho de 1971. A CASAN é uma empresa de capital misto, onde o seu maior acionista é o Governo do Estado de Santa Catarina, fato que a caracteriza como empresa pública. Possui como objetivo coordenar o planejamento e executar, operar e explorar os serviços públicos de esgotos e abastecimento de água potável, bem como, realizar obras de saneamento básico, em convênio com Municípios do Estado. Já a missão da empresa é fornecer água tratada, coletar e tratar esgotos sanitários, promovendo saúde, conforto, qualidade de vida e desenvolvimento sustentável.

O quadro de pessoal da CASAN é composto atualmente por 2.353 colaboradores, sendo que 1.535 exercem atividades operacionais, 543 atividades de apoio Técnico e administrativo e 275 atividades de nível superior. A contratação é realizada através de concurso público, onde os colaboradores são regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Além disto, a CASAN atende à lei de Cotas (nº 8.213/1991, Art. 93), assim possui atualmente em seu quadro de pessoal 23 colaboradores com deficiência, onde 16 possuem deficiência motora, 03 deficiência visual, 03 deficiência auditiva e 01 possui deficiência mental. Em relação ao cargo ocupado por estes colaboradores, 21 ocupam cargos de nível médio e 02 ocupam cargo de nível superior.

Na atualidade a empresa está presente em 201 Municípios catarinenses e um Município paranaense, atuando diretamente na coleta e distribuição de água tratada e coleta e tratamento de esgoto. Assim, a empresa atende uma população de 2,5 milhões de habitantes com distribuição de água tratada e 319 mil com coleta, tratamento e destino final de esgoto sanitário.

Desta forma, os serviços prestados pela empresa cobrem quase todo o Estado de Santa Catarina. Para isso a CASAN divide o estado em quatro Superintendências Regionais de Negócios, onde esta divisão é realizada por regiões: Norte/Vale do Rio Itajaí, Oeste; Sul/Serra e Metropolitana.

A atual gestão realizou uma reestruturação que contribuiu para o aumento

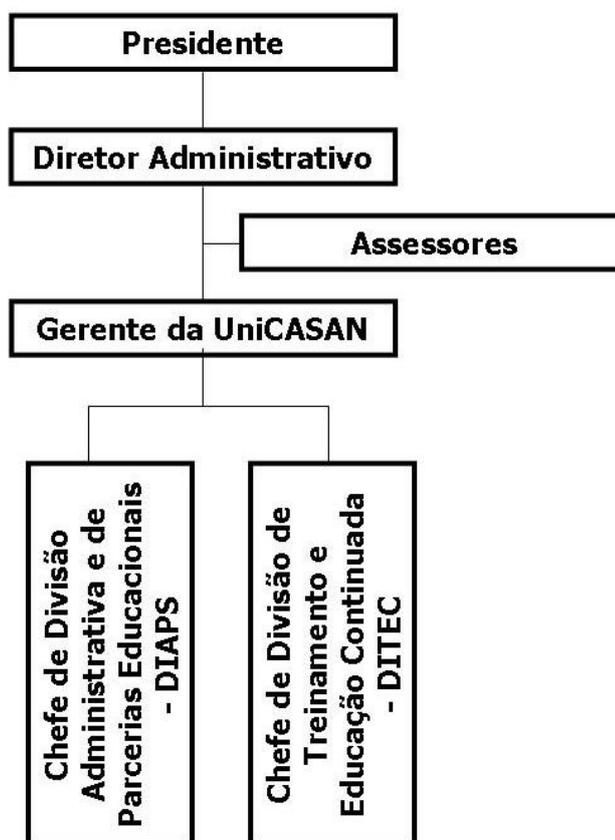
da receita, que pode ser constatado nos últimos relatórios econômicos da empresa. Também, com a recente aprovação do Programa de Saneamento Ambiental pelo *Japanese International Cooperation Agency* (JICA), a meta é ampliar o fornecimento da água para todo o estado em até oito anos, além de estender a capacidade de coleta e tratamento de esgoto.

Estas mudanças demandaram um aumento nas necessidades de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores da Companhia. Assim, em setembro de 2011, por decisão da presidência e diretorias da CASAN através da resolução nº 020, de 31 de Agosto de 2011, a Divisão de Desenvolvimento de Pessoal (DIDP), pertencente à Gerência de Recursos Humanos (GRH), foi elevada ao status de gerência, passando a constituir a Universidade Corporativa CASAN - UniCASAN.

Atualmente a UniCASAN é constituída por duas divisões a DITEC – Divisão de Treinamento e Educação Continuada e a DIAPS – Divisão Administrativa e de Parcerias Educacionais. A DITEC é responsável pela capacitação e desenvolvimento dos colaboradores. Já a DIAPS é a divisão que trata das parcerias educacionais e da administração dos programas de estágio e jovens aprendiz.

O quadro de pessoal da UniCASAN é composto por um gerente, uma secretária, um administrador, dois chefes de divisão e três assistentes administrativos. A DITEC, especificamente, é composta por um chefe de divisão, um administrador e um assistente administrativo. Enquanto que a DIAPS é composta por um chefe de divisão e dois assistentes administrativos. Na figura 11 pode ser visto o organograma hierárquico da UniCASAN.

Figura 11 – Estrutura Hierárquica da UNICASAN



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

A UniCASAN tem por finalidade a capacitação dos colaboradores, fornecedores e da sociedade onde há atuação da CASAN. Com isto a ação da UniCASAN impacta diretamente no desempenho destes colaboradores, bem como contribui para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela Companhia.

Deste modo, em dezembro de 2011, foi realizado um estudo pela equipe da UniCASAN com o objetivo de elaborar seu Projeto de Identidade Estratégica. Neste projeto foram definidos os princípios essenciais da UniCASAN, conforme expostos no quadro 8.

#### Quadro 8 - Projeto de Identidade Estratégica UniCASAN

<b>Projeto de Identidade Estratégica UniCASAN</b>	
Missão	Proporcionar aos empregados toda capacitação e desenvolvimento profissional necessário ao cumprimento da função social da Companhia buscando aprimoramento contínuo do conhecimento adquirido.

Visão	Ser reconhecida como uma ferramenta para o desenvolvimento de competências dos colaboradores em consonância com as estratégias da empresa e desenvolver todas as atividades da Universidade Corporativa com excelência e eficiência.
Foco	Disseminação do conhecimento, conscientização ambiental e preparação e atualização dos colaboradores da Companhia.
Pilares	<p>a) Educação Corporativa – Programas educacionais direcionados aos objetivos estratégicos da empresa e à visão de sustentabilidade.</p> <p>b) Responsabilidade Socioambiental - Incorporar à cultura organizacional práticas de sustentabilidade, ética e de preservação do meio ambiente.</p> <p>c) Gestão do Conhecimento – Propiciar o compartilhamento de experiências, idéias e valores para contribuir com o desenvolvimento do capital intelectual e promover excelência em gestão.</p>
Competências essenciais	<p>a) Disseminação do conhecimento.</p> <p>b) Incentivo à criatividade, estímulo à motivação.</p> <p>c) Processo de melhoria continua.</p>
Características das Funções	Promover e Disseminar o conhecimento dentro da organização, pesquisar e manter os colaboradores sempre atualizados, gerenciar e manter registro dos conteúdos e materiais educacionais relacionados às áreas de atuação da UniCASAN.
Público-Alvo	<p>a) Principal: Funcionários efetivos da CASAN.</p> <p>b) Secundários: Familiares dos funcionários efetivos, Comunidade e Fornecedores.</p> <p>Temas de atuação:</p> <p>a) Público Externo - Área Ambiental, de cidadania, de responsabilidade social.</p> <p>c) Público Interno - Área de Gestão. Técnicas e Operacionais em consonância com as atividades realizadas pelo colaborador. Área Ambiental e de responsabilidade social.</p>
Objetivos e Práticas	<p>a) Enfoque na educação inclusiva visando o público interno.</p> <p>b) Estabelecer parcerias internas, estimulando os gestores a serem educadores e educandos, envolvendo a cúpula administrativa para criar compromisso com os projetos e os</p>

	<p>programas educacionais.</p> <p>c) Ser um foco de visão, missão, valores e cultura organizacional.</p> <p>d) Processo de ensino com foco na aplicação prática.</p> <p>e) Contribuir para imagem da empresa perante a sociedade.</p> <p>f) Promover programas educacionais.</p> <p>Espaço físico e virtual.</p>
--	--

Fonte: CASAN, 2011.

A partir destas premissas são definidas todas as atividades desenvolvidas pela UniCASAN. Além disto, todo planejamento e ações da UniCASAN devem estar em consonância com a missão e visão da própria empresa. Pois, apesar de estabelecer suas próprias estratégias para atingir seus objetivos, a UniCASAN faz parte de uma estratégia maior, sendo esta o alcance do objetivo geral da Companhia.

## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise e interpretação das informações levantadas nos instrumentos de coleta de dados estão embasadas na fundamentação teórica abordada nesta pesquisa. Através da análise das respostas levantadas nos questionários aplicados pôde-se avaliar, sob a ótica dos estrategistas, como ocorre o processo de definição e implementação das estratégias de capacitação na UniCASAN.

Para manter a confidencialidade dos sujeitos que participaram da pesquisa, estes foram identificados como estrategistas e numerados aleatoriamente. O termo estrategistas foi utilizado, pois conforme definição de Drucker (2001) são eles os responsáveis por gerar a tomada de decisão, com o objetivo de alcançar resultados consonantes com a missão e objetivos da organização.

A definição dos sujeitos para a aplicação dos questionários foi realizada através da análise do organograma da CASAN. Neste organograma foi observada a cadeia de liderança onde está inserida a UniCASAN. Para corroborar esta informação, no próprio questionário se indagou sobre quem são os atores envolvidos na definição das estratégias de capacitação, onde foi constatada tal informação conforme depoimento a seguir

Diretamente o Gestor da Universidade Corporativa, a Chefe da Divisão de Treinamento e Educação Continuada, os Empregados da Divisão de Treinamento e Educação Continuada. Indiretamente, os assessores da Diretoria Administrativa. (Estrategista 01)

Sobre a definição das estratégias de capacitação, os estrategistas se mostraram unânimes quanto à importância desta para a empresa. Aliaram esta importância ao associarem a definição das estratégias para capacitação de seus colaboradores às estratégias da empresa como um todo. Esta associação é o fator que remete ao êxito na realização dos programas de capacitação, conforme constatado no depoimento de um dos entrevistados:

A definição de estratégias de capacitação é fundamental para que se tenha êxito na promoção dos eventos, tantos em termos de conteúdo, quanto em termos de público alvo. Na realidade é necessária a definição das estratégias para a Companhia que se desdobram em estratégias das diversas áreas da empresa, dentre elas a UniCASAN, todas uníssonas. (Estrategista 02)

Assim, baseando-se em Mintzberg et al. (2001) é possível dizer que a definição das estratégias na UniCASAN segue o caminho da estratégia como plano, onde os procedimentos adotados pelos gestores na administração da estratégia possuem início, meio e fim, com a finalidade de atingir os objetivos específicos predefinidos.

Segundo os estrategistas, as estratégias para capacitação na UniCASAN são oficializadas através de normativas internas e resolução das diretorias:

Temos uma Norma Interna que regulamenta a participação dos Empregados em curso definindo critérios como: O curso deve obrigatoriamente estar relacionado com as atividades do participante, participação em cursos externos e internos etc... (Estrategista 04)

Através de resolução das diretorias. (Estrategista 05)

A norma atualmente em vigência na empresa se denomina “SIAD 027 Capacitação e Desenvolvimento de Recursos Humanos” e tem a finalidade de estabelecer critérios e definir procedimentos referentes aos eventos de Capacitação e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Entretanto esta norma está vigente desde Setembro de 2010, ano em que a UniCASAN ainda não estava instituída, mas sim a Divisão de Treinamento e Educação Continuada que, na época, estava vinculada à Gerencia de Recursos Humanos. Desta forma é iminente a necessidade de atualização desta norma para que atenda às especificidades de uma Universidade Corporativa como, por exemplo, o atendimento ao público interno, externo e fornecedores.

Em relação ao emprego de uma ferramenta para auxiliar na definição de estratégias para capacitação, o Levantamento das Necessidades de Treinamento – LNT – foi apontado como principal instrumento utilizado pela UniCASAN. Através desta ferramenta são planejados os programas de qualificação em conformidade com a realidade identificada e com os objetivos estratégicos da empresa, conforme declaração do entrevistado:

Atualmente a UNICASAN utiliza a ferramenta LNT e também atende demandas oriundas das diversas áreas da Empresa. Temos procurado conversar com gestores de forma a identificar problemas que estão ocorrendo, que precisam de ações de capacitação, buscando chegar o mais próximo possível das reais necessidades. (Estrategista 04)

Nesta declaração é possível identificar a presença de estratégias deliberadas, como o LNT que possui um comportamento realizado tal como pretendido. E também de estratégias emergentes, identificadas nas conversas informais com os gestores, sendo estas realizadas sem que haja uma intenção explícita, ou seja, não planejadas, conforme definido pelos autores Mintzberg et al. (2000).

Entretanto esta ferramenta parece estar longe de ser a ideal para suprir as necessidades reais da empresa, já que as informações são coletadas através de formulários preenchidos pelos gestores de cada área. Muitas vezes estes gestores não conhecem as estratégias da empresa, além de não darem a devida importância ao LNT. Assim, as informações angariadas com tal ferramenta nem sempre coincidem com a realidade, o que prejudica a definição das estratégias de capacitação, conforme depoimento abaixo:

Atualmente usamos o método LNT junto aos gestores, através de documentação interna. Como já disse anteriormente não vejo este método como "Estratégico", pois a utilização do mesmo está apenas servindo para "apagar incêndio", e a percepção que tenho é que estamos enxugando gelo.  
(Estrategista 04)

Sendo o LNT a única ferramenta utilizada para a definição das estratégias de capacitação da UniCASAN, torna-se importante que o mesmo permita a identificação da real necessidade da empresa. Como o LNT corresponde ao diagnóstico preliminar, caso este deixe de ser uma ferramenta eficiente acarretará no comprometimento de todo o planejamento da área de treinamento. Chega-se a esta conclusão, pois é através do LNT que são identificadas as ações correspondentes às necessidades mais prementes daquelas cujo atendimento não requeira igual urgência. Por este motivo a declaração acima citada gera certa preocupação, já que pode estar comprometendo todo o planejamento da área de capacitação da UniCASAN.

Além deste fato, ao analisar os dados coletados identificou-se que, embora saibam que as estratégias da UniCASAN devem estar alinhadas às estratégias da empresa, os estrategistas que participaram desta pesquisa afirmam que muitas vezes isso não ocorre. Os mesmos alegaram que a ocorrência disto se dá pela falta de conhecimento das estratégias da empresa, conforme pode ser visto

nas transcrições abaixo:

A situação ideal seria que o Planejamento Estratégico da CASAN estivesse alinhado com as estratégias da UniCASAN, ou seja o Planejamento Estratégico emanando metas e objetivos a serem atingidos pela UniCASAN. (Estrategista 01)

Deveriam, mas não o fazem, pelo simples fato de que nossos gestores não têm, ou se tem é superficial, conhecimento das estratégias da Companhia. (Estrategista 04)

A falta de relação entre as estratégias de capacitação e as estratégias da empresa vai de encontro à missão da UniCASAN, sendo esta proporcionar aos empregados toda capacitação e desenvolvimento profissional necessários ao cumprimento da função social da Companhia.

Além disso, conforme Vieira e Francisco (2012), a universidade corporativa existe como uma ferramenta eficaz para o alinhamento e desenvolvimento de talentos humanos de acordo com as estratégias organizacionais. Deste modo, esta falta de alinhamento entre as estratégias de capacitação e as estratégias da CASAN torna-se um fator grave, já que passa a não atender os princípios básicos que o conceito de universidade corporativa preconiza.

Em relação à definição de universidade corporativa, Alperstedt (2001) afirma que seu conceito não se restringe, essencialmente, à esfera de aplicação da empresa. Também é papel da universidade corporativa iniciar a preparação dos colaboradores, evoluindo para o serviço do público externo, fornecedores, clientes e franquias, além de realizar parcerias com faculdades e universidades. Assim, quando questionados sobre as estratégias utilizadas atualmente para capacitação dos colaboradores, os estrategistas informaram que são realizadas algumas parcerias para execução dos eventos previstos no LNT, conforme pode ser observado na transcrição abaixo:

A UNICASAN busca parceiros e forma de executar os eventos previstos no LNT, dentre eles entidades como a Escola de Governo ENA, SESI, SENAI. Além dos treinamentos formatados especificamente para a CASAN, os empregados buscam eventos específicos às suas necessidades, os quais são analisados pela UNICASAN e passam a integrar o programa de treinamento da Companhia. Há ainda a possibilidade de realização de eventos ministrados por instrutores internos, que, conforme regramento estabelecido em normativa interna da CASAN, estes são multiplicadores de conhecimento, o que representará um braço da UNICASAN e nos permitirá

atingir um público maior e atendendo ainda mais as especificidades da empresa. (Estrategista 02)

Quanto à existência de prioridades para execução destas capacitações, os estrategistas afirmaram que estas são definidas no momento da elaboração do LNT e em conjunto com as áreas solicitantes, sendo dada preferência aos cursos realizados internamente. Assim, não existem restrições quanto à cargos com maior ou menor nível de escolaridade ou de níveis hierárquicos.

Como o Governo do Estado de Santa Catarina é o acionista majoritário da CASAN, a mesma deve seguir as regras e legislações de uma empresa pública, como por exemplo, a Lei 8.666, de 21 de Junho de 1993 (Lei de Licitações). Contudo também deve seguir as Leis que norteiam todas as empresas, sendo elas públicas ou privadas, como a Lei de Cotas nº 8.213, de 24 de Julho de 1991, que estabelece em seu artigo 93, uma cota percentual mínima de contratação de colaboradores com deficiência ou reabilitados. Em atendimento a esta Lei a CASAN possui em seu quadro de colaboradores atualmente 22 pessoas com deficiência. Todavia, ao planejar as capacitações internas não é considerada a existência de necessidades especiais, tanto psíquicas quanto físicas, do público que será capacitado. Segundo os estrategistas a falta de investigação destas necessidades quando realizado o planejamento de uma capacitação, se dá pelo fato da UniCASAN não dispor de condições estruturais para realizar esta análise, conforme transcrições abaixo:

Não dispomos de condições estruturais para atingir este quesito.  
(Estrategista 01)

A avaliação está relacionada ao cargo do empregado, função que desempenha, unidade em que está lotado. De modo geral, não são avaliadas situações específicas/particulares dos empregados. (Estrategista 02)

Embora não exista nenhuma lei que trate em especial da educação corporativa, as legislações brasileiras apontam algumas diretrizes para promover a inclusão da pessoa com deficiência tanto na educação quanto no mercado de trabalho. Neste sentido podemos citar, além da Lei de Cotas já mencionada, a Constituição Brasileira que em seu artigo 205 apresenta a seguinte prerrogativa:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida

e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1988).

Neste sentido é importante destacar, conforme assegura Gil (2002), que a legislação brasileira tem como princípio norteador a igualdade de oportunidades para ingresso no mercado de trabalho, ou seja, todos devem ter qualificação para ocupar o posto de trabalho, independente de sua condição. Desta forma, não se trata apenas de contratar pessoas com deficiência, mas oferecer também possibilidades para que estas tenham a oportunidade de desenvolver seus talentos e permanecer na empresa.

Apesar de não levar em consideração as deficiências que alguns colaboradores possuem, a UniCASAN promove a capacitação destes colaboradores dentro da mesma estrutura proposta aos demais colaboradores não havendo um programa específico para este público:

Atualmente ainda não há uma qualificação específica ou direcionada para este público. Na prática a todos são oferecidas oportunidades sem especificação de portadores de necessidades. (Estrategista 01)

Os empregados portadores de necessidades especiais são capacitados dentro do programa da Companhia, da mesma forma dos demais empregados, não havendo programa específico. (Estrategista 02)

Segundo Mintzberg; Lampel; Quinn; Ghoshal (2009), ao iniciar a preocupação com a definição de estratégias, um dos critérios a ser analisado é o público que será envolvido. Deste modo, ao ser determinada pela legislação brasileira a garantia do acesso de pessoas com deficiência ao ambiente empresarial através da Lei de Cotas, torna-se essencial que a empresa esteja atenta às necessidades destes colaboradores quando planejadas as ações de capacitação. Este acontecimento obtém ainda mais expressão quando associado ao fato da empresa ter implantada uma Universidade Corporativa, pois esta se baseia numa perspectiva mais ampla de capacitação. Assim seu desafio é estabelecer uma nova cultura, onde a educação se torne um processo intrínseco a toda forma de trabalho, em qualquer nível da organização (VIEIRA E FRANCISCO, 2012).

Outro fator que demanda cuidados na análise de tal situação está no fato dos próprios estrategistas não observarem a necessidade de um planejamento

diferenciado na realização da capacitação aos colaboradores com deficiência.

A meu ver não haveria prejuízo, haja vista que os treinamentos poderiam ser direcionados. (Estrategista 01)

Acredito que avaliar questões específicas/particulares restringiria a participação e integração dos empregados. Sob a filosofia de uma sociedade inclusiva, sempre que possível, salvo os casos que impossibilitem sua participação/aprendizagem, estes empregados devem ser capacitados dentro do programa da Companhia. (Estrategista 02)

A definição do programa de capacitação é uniforme, dependendo apenas do nível de entendimento e/ou dificuldade na execução das atividades. (Estrategista 03)

Penso que existem mais vantagens do que prejuízos. Vantagens: uma otimização do aprendizado resultando na melhora da qualidade do trabalho realizado pelo empregado que foi treinado. (Estrategista 04)

Há vantagens no modelo atual - desenvolvimento interpessoal e técnico (Estrategista 05)

Em contrassenso, apesar dos estrategistas não observarem a necessidade de uma adaptação nas capacitações quando se trata de colaboradores com deficiência, os mesmos ressaltam que a capacitação dos novos colaboradores demanda um tratamento diferenciado em seu planejamento. Os estrategistas afirmam que como os colaboradores ingressam na empresa apenas através de uma prova escrita, muitos possuem a formação necessária para o cargo, mas não o conhecimento prático. Este fato é mais recorrente aos cargos com exigência de nível médio, pois muitas vezes estes colaboradores necessitam de conhecimentos específicos que não são requisitados no concurso:

A maior influência sobre a capacitação advém das próprias exigências para que o candidato assumira o cargo. Exemplificando, um operador de ETA/ETE por exigência do edital do concurso deve ter formação de nível médio, sendo, naturalmente, indispensável que este empregado passe por capacitação para conhecer a empresa, as unidades, as formas de tratamento, as análises realizadas, as dosagens de produtos, os manuseios de equipamentos, enfim, treinamentos para que este se torne efetivamente apto a executar suas atividades. (Estrategista 02)

Influencia diretamente. Nossos concursos deixam a desejar no que tange ao perfil para o trabalho e também no conhecimento da atividade. (Estrategista 04)

Sim, por muitas vezes o servidor contratado chega cru na empresa, só através de um treinamento irá desenvolver a capacidade técnica de cada servidor (Estrategista 05)

Outro questionamento realizado foi sobre a existência de fatores motivadores para que os colaboradores busquem sua capacitação, onde todos os estrategistas citaram a Avaliação de Desempenho Anual. Nesta avaliação de desempenho é estipulada uma carga horária mínima anual de treinamento por cargo, onde o seu cumprimento acarreta em uma maior pontuação na avaliação. A cada dois anos, a média da nota da Avaliação de Desempenho acarreta em um aumento salarial, sendo este o real estímulo para que os colaboradores busquem se capacitar, conforme declarado pelos estrategistas:

Atualmente o que mais motiva a busca por qualificação é o cumprimento das horas obrigatórias para avaliação de desempenho. (Estrategista 01)

O fator motivacional está relacionado à pontuação do processo de avaliação de desempenho, que se reflete na progressão de carreira do empregado. A carga horária anual exigida de cada grupo ocupacional é definida em Acordo Coletivo de Trabalho. (Estrategista 02)

A participação em treinamentos conta pontos para Avaliação de desempenho do empregado. (Estrategista 04)

Indagou-se desta forma se este fator motivacional esta sendo eficiente, onde a maioria dos estrategistas afirmou que não. Apesar do aumento no número de capacitações após a implantação da carga horária mínima de treinamento, muitos colaboradores não buscam a efetiva qualificação, mas sim o cumprimento deste requisito para fins de pontuação na Avaliação de desempenho:

Sob a ótica do fator motivacional financeiro, entendemos que este deve ser tratado com cautela. Observa-se que muitos empregados deixam de buscar a efetiva qualificação em sua atividade através das oportunidades de treinamentos visando apenas ao cumprimento de carga horária anual para fins de pontuação no processo de avaliação de desempenho. Destarte, acredito haver um descompasso entre o que pode, de fato, trazer benefícios tanto para o empregado quanto para a CASAN, uma vez que existe uma preocupação excessiva apenas com a conclusão das horas de treinamento estipuladas no ACT. (Estrategista 02)

Hoje temos uma legião de empregados “desesperados” em cumprir a carga horária mínima estipulada, com o intuito de pontuar a avaliação de Desempenho. Esqueceram-se do principal, seu desenvolvimento como

profissional, de forma a primeiramente melhorar o desempenho e a qualidade do seu trabalho e por fim construir um processo de “aprendizagem” que resulte em satisfação profissional e também pessoal, com ganhos para ambos, Empresa e Empregado. (Estrategista 04)

Ao analisar estes apontamentos se percebe que a Avaliação de Desempenho, quando trata da obrigatoriedade do cumprimento de uma carga horária mínima de treinamento para pontuação, acaba por marginalizar a importância que possui a capacitação dos colaboradores. Desta forma, a busca pelo benefício financeiro por parte do colaborador acaba sabotando os resultados esperados pela empresa com a capacitação. Este fato acarreta em prejuízos à Universidade Corporativa, pois esta não terá o retorno almejado ao planejar as estratégias de capacitação e assim não cumpre com seu objetivo.

Além do apontamento da ineficácia da Avaliação de Desempenho como ferramenta para motivação dos colaboradores na busca por capacitação, foram apontadas algumas barreiras para a definição das estratégias de capacitação, conforme apontado abaixo:

Muitas vezes por questões de cultura organizacional, há resistência por parte dos Empregados no que tange a frequentarem os cursos. Há dificuldade também na obtenção de dados que vão fundamentar as informações necessárias ao formular as estratégias (Estrategista 01)

A principal barreira é o comprometimento das chefias na definição das necessidades de seus subordinados. Nesse processo é necessário discernimento, maturidade, responsabilidade, ou seja, estes têm que ter consciência de seu papel fundamental na qualificação de sua equipe. (Estrategista 02)

No caso da CASAN, as peculiaridades regionais e locais dificultam, em determinados casos a liberação de empregados para a sua participação em eventos, como exemplo: operadores de Estações de Tratamento de Água e Esgoto. Estes, via de regra, trabalham em escala de serviços, assim nem sempre é possível alocar outro empregado para substituir o empregado que deveria participar de um treinamento. (Estrategista 03)

Sim muitas barreiras. No meu entendimento começa pelo pouco ou nenhum comprometimento dos gestores com o desenvolvimento do seu colaborador. Em segundo plano está a falta de consciência dos próprios empregados que procuram apenas “horas” de capacitação para sua avaliação de desempenho, que resulta em fazer por fazer, sem preocupação com seu aprendizado e desenvolvimento. (Estrategista 04)

As barreiras são muitas, talvez a mais importante é o deslocamento e ausência do servidor do seu local de trabalho. (Estrategista 05)

Como pode ser observada, a maior barreira encontra-se novamente na falta de empenho dos gestores e dos próprios colaboradores na busca pela capacitação. Conforme indicação nas citações acima, a falta de comprometimento das chefias na definição de estratégias de capacitação está relacionada às questões como: cultura organizacional, falta de consciência de seu papel como gestor e algumas peculiaridades regionais que dificultam a liberação do colaborador para participar de capacitações.

Ao analisar este cenário, percebe-se um posicionamento que vai de encontro a uma das forças que apoiaram o surgimento das universidades corporativas: a era do conhecimento. Conforme Eboli (2004), a era do conhecimento é originada pelo aparecimento e pela solidificação da economia do conhecimento, que se tornou o alicerce para o desenvolvimento de riqueza nos níveis individual, empresarial e nacional. Desta forma, conservar gestores que não estão cientes da importância de manter sua equipe capacitada acarreta na perda de mercado com consequente diminuição dos lucros da empresa.

Por fim, ao analisar os dados levantados, percebe-se que os estrategistas já possuem conhecimento das barreiras e deficiências apontadas neste estudo, no entanto não é possível identificar a elaboração de estratégias que visem à superação destas barreiras ou correção das deficiências encontradas.

## 6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Através da análise e interpretação dos dados atingiu-se parte do objetivo principal desta pesquisa, ao identificar, sob a ótica dos estrategistas da área de capacitação, como se dá o processo de definição e implementação das estratégias em uma Universidade Corporativa. Além disto, no decorrer da interpretação dos dados, foram identificadas as potencialidades e limitações com base na literatura sobre o assunto.

Por meio deste estudo foi possível perceber que, na visão dos estrategistas pesquisados e da literatura apresentada, a definição das estratégias de capacitação possui grande importância em uma universidade corporativa. Contudo, para que estas estratégias proporcionem um resultado real para a organização é indispensável que as mesmas estejam alinhadas às estratégias da empresa. Entretanto, percebe-se que na UniCASAN esta relação não existe de forma planejada e estruturada.

Esta falta de alinhamento entre as estratégias é um fator preocupante, já que a finalidade de uma Universidade Corporativa consiste em ser uma ferramenta eficaz para o desenvolvimento de talentos humanos, de acordo com as estratégias organizacionais. Além disto, tal fato pode fazer com que a UniCASAN não cumpra sua própria missão de proporcionar aos empregados toda capacitação e desenvolvimento profissionais necessários ao cumprimento da função social da Companhia.

Outro fator que compromete o alinhamento entre as estratégias é a falta de conhecimento das estratégias da empresa por parte dos gestores, tendo em vista que estes são os responsáveis por apontar as demandas de capacitação através do LNT. Importante ressaltar que o LNT é a principal ferramenta utilizada para a definição das estratégias de capacitação da UniCASAN, assim seu planejamento também é comprometido.

Além da falta de alinhamento entre tais estratégias, identificou-se a ineficiência do fator motivador pela busca de capacitação entre os colaboradores, a Avaliação de Desempenho Anual. Ao definir uma carga horária mínima de treinamento e vinculá-la à promoção salarial através da avaliação de desempenho, foi gerada uma busca por números de horas e não por conhecimento. Assim, muitas

vezes o colaborador não percebe a relevância da capacitação e sua importância para a empresa, pois objetiva apenas o cumprimento da meta de carga horária imposta.

Não bastasse a falta de consonância entre as estratégias implementadas e a ineficiência do fator motivador, ao definir as estratégias de capacitação a UniCASAN deixa a desejar no que se refere aos colaboradores com deficiências. A CASAN como empresa pública deve cumprir a Lei nº 8.213/1991, onde em seu Art. 93 estabelece uma cota de contratação de pessoas com deficiência. Esta Lei visa à inclusão de pessoas com deficiência no meio social, onde para tal é necessário verificar os espaços, os ambientes e os recursos que devem ser acessíveis, além de responder à especificidade de cada colaborador. No entanto ao planejar as capacitações este levantamento não é realizado, além disto, os próprios estrategistas não percebem a necessidade de um programa diferenciado para os colaboradores com deficiência. Esta inobservância pode gerar déficits na aprendizagem e desmotivação por parte destes colaboradores na busca por sua capacitação e desenvolvimento.

De modo geral a maior barreira encontra-se na falta de conhecimento dos colaboradores sobre as estratégias da empresa. O fato da CASAN não divulgar amplamente suas estratégias faz com que os colaboradores não percebam as reais metas e valores que a organização prega. Isso pode gerar a falta de comprometimento dos gestores das áreas e dos próprios colaboradores não apenas na busca pela capacitação, mas também no cumprimento de suas tarefas diárias.

Ao realizar a análise e interpretação dos dados da pesquisa, é possível observar que a maior parte das deficiências encontradas neste estudo já são de conhecimento dos estrategistas. Entretanto, em nenhum momento é possível identificar a elaboração de algum planejamento que vise reverter estes défices.

Diante do quadro apresentado, questiona-se a respeito da implantação de uma Universidade Corporativa na CASAN, visto que, ao deixar de atender aos critérios primordiais para constituição de uma Universidade Corporativa, como o alinhamento estratégico com a empresa, a mesma perde sua finalidade. Sendo assim, indaga-se se na prática as universidades corporativas estão cumprindo com seu desígnio, ou são implantadas apenas como uma estratégia de marketing ou, até mesmo, mero modismo?

Para atingir por completo o objetivo principal desta pesquisa indicam-se como diretrizes para um plano estratégico de capacitação:

a. Primeiramente realizar internamente a divulgação do plano estratégico da CASAN, para que os colaboradores tomem conhecimento dos objetivos e metas da empresa, ou seja, o que a empresa pretende alcançar e o que ela espera de seus colaboradores para atingir seu objetivo.

b. Após ampla divulgação das estratégias da empresa, indica-se a revisão das estratégias da UniCASAN com o objetivo de alinhá-las às estratégias da empresa. Esta ação tem por objetivo atender à própria finalidade de toda universidade corporativa, que consiste em desenvolver competências e habilidades nos colaboradores, alinhando a capacitação às estratégias da empresa.

c. Esta revisão das estratégias da UniCASAN deve acarretar na atualização da norma que estabelece critérios e define procedimentos referentes aos eventos de Capacitação e Desenvolvimento de Recursos Humanos, em vigência. Esta atualização é primordial para que as estratégias de capacitação estejam documentadas de forma clara, consistente e disponível para consulta de todos os colaboradores.

d. Ao finalizar tal atualização, é imprescindível repensar o modelo utilizado como fator motivador dos colaboradores em relação à capacitação. Para que isso seja possível indica-se a realização de uma pesquisa interna, com o intuito de identificar quais ações levariam os colaboradores a se motivarem pela busca de seu desenvolvimento profissional. Além disso, aconselha-se a realização de capacitações que tornem explícitas a todos os colaboradores a importância da qualificação profissional para o colaborador e também para a empresa.

e. Quanto à falta de planejamento das ações de treinamento voltadas aos colaboradores com deficiências, recomenda-se realizar uma capacitação, tendo como público os estrategistas envolvidos no planejamento destas ações. Esta capacitação deve elucidar como deve ocorrer o processo de inclusão e o que é necessário para que esta inclusão se torne uma realidade plausível na empresa e na capacitação destes colaboradores.

f. Sugere-se ainda a realização de um levantamento para identificar quais tipos de necessidades especiais existem atualmente na empresa. Através deste levantamento será possível verificar quais adaptações serão necessárias para

potencializar o aprendizado destes colaboradores.

Apontadas as diretrizes para um plano estratégico de capacitação alinhado às estratégias da organização, entende-se que foi alcançado o objetivo principal proposto para esta pesquisa.

Diante do cenário apresentado neste estudo, indica-se para pesquisas futuras a realização de um levantamento para identificar se as empresas brasileiras que possuem universidades corporativas implantadas estão cumprindo com a finalidade proposta na literatura sobre o tema. Assim será possível obter uma visão geral do cenário brasileiro em relação ao real propósito das Universidades Corporativas aqui implantadas.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Afrânio Carvalho. **Educação Corporativa no Contexto da Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior**. In: Educor, Belo Horizonte, MDIC, 2006.
- ALPERSTEDT, Cristina. **As universidades corporativas no contexto do ensino superior**. Tese (Doutorado em Administração). Departamento de Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001.
- ANTUNES, R. **Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. 2ª. ed. São Paulo: Cortez; Campinas, SP : Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1995, Cap. 1, p.16.
- ARAUJO, J. P. e SCHMIDT, A. **A inclusão de pessoas com necessidades especiais no trabalho**: a visão de empresas e de instituições educacionais especiais na cidade de Curitiba. Rev. bras. educ. espec., vol.12, n.2, pp. 241-254, 2006.
- BARBOZA, F. V. **Estratégias de Recursos Humanos para incluir a Pessoa Portadora de Deficiência no Mercado de Trabalho**. São Paulo, 2003. 96p. Tese (Mestrado em Administração). UNIFECAP.
- BOTINI, J. [coord.]. **Deficiência e Competência**: programa de inclusão de pessoas portadoras de deficiência nas ações educacionais do SENAC. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2002.
- Brasília, DF. **LEI Nº 8.213, DE 24 DE JULHO DE 1991**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm)> Acesso em: 21 Maio 2014.
- CANHADA, Diego Iturriet Dias; RESE, Natália. **Contribuições da “estratégia como prática” ao pensamento em estratégia**. REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 273-289, set./dez. 2009.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P., et al. **Administração estratégica** : planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo; Pearson Prentice Hall, 2005.
- CHEVARRIA, Diego Gonzales; GOMES, Fernando Cesar Russo. Relação entre observador e realidade nos paradigmas positivista, interpretativista e complexo: e aí juiz, foi ou não pênalti?. In: III COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO, 2013, Florianópolis, p. 1-13. **Anais...** Florianópolis, 2013.
- CORREIA, Milka Alves; OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra de; LINS, Daniel. **Formação de estratégias em um hospital universitário**: o caso CDI/HUPAA. Anais XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 06 a 08 de novembro de 2006.

CRUZ, Daniele. **Corporate education: a company proposal in theory and practice**. Educ. rev., Belo Horizonte , v. 26, n. 2, Aug. 2010 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-46982010000200016&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-46982010000200016&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 18 Mai 2014.

CUMMINGS, S (1993): Brief case: the first strategists. In: DE WITT, B.; MEYER, R. **Strategy: process, content context - an international perspective**. St. Paul/USA: West Publishing, 1994.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A profissão do administrador**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

EBOLI, M. **Desenvolvimento e alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais: o surgimento das Universidades Corporativas**. São Paulo: Schmukles Editores, 1999.

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

FENTON, Christopher; LANGLEY, Ann. **Strategy as Practice and the Narrative Turn**. HEC Montréal, Montreal, 2011.

FLEURY, A. , FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.

GALVAO JUNIOR, Alceu de Castro; NISHIO, Sandra Regina; BOUVIER, Beatriz Baraúna ; TUROLLA, Frederico Araujo. **Marcos regulatórios estaduais em saneamento básico no Brasil**. Rev. Adm. Pública [online]. 2009, vol.43, n.1, pp. 207-227. ISSN 0034-7612.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GENUÍNO, S. L. V. P; MACHADO, A. G. C.; BARBOSA, R. A. **Processo de Formação de Estratégias no Setor Sucroalcooleiro Brasileiro**. ANPAD: VI Encontro de Estudos em Estratégia. Bento Gonçalves/RS. 2013.

GIL, M. (Coord.). **O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência**. São Paulo : Instituto ETHOD, 2002.

**IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2000.**  
<<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/imprensa/ppts/00000008473104122012315727483985.pdf>> Acesso em: 21 Maio 2014

JARZABKOWSKI, Paula; SPEE, Andreas Paul. **Strategic planning as communicative process**. Organization Studies, London, 2011.

JARZABKOWSKI, Paula. **Strategy as Practice: an activity based approach**. London: Sage Publications, 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócio**. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000. - 12ª reimpressão.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos Princípios e Tendências**. Ed. Saraiva, 2ª edição, 2011.

LEONETI, Alexandre Bevilacqua; PRADO, Eliana Leão do; OLIVEIRA, Sonia Valle Walter Borges de. **Saneamento básico no Brasil: considerações sobre investimentos e sustentabilidade para o século XXI**. Rev. Adm. Pública [online]. 2011, vol.45, n.2, pp. 331-348. ISSN 0034-761.

LOPES, P. C. **Gestão por Competências como Ferramenta para um RH Estratégico**. 2007. 31 f. Monografia - Centro de Pesquisa e Pós-graduação do Libertas Consultora e Treinamento/Universidade Católica de Pernambuco, Pernambuco. 2007.

LOPES, N. V. **Treinamento e Educação Corporativa**. In: \_\_\_\_\_. Educação Corporativa: Desenvolvendo e gerenciando competências. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004, Cap. 5, p. 143.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARQUES, M. H. S. **A Influência do RH no Planejamento Estratégico**. PUC Goiás, Goiás, 2009. Disponível em: <http://www.cpgls.ucg.br/ArquivosUpload/1/File/CPGLS/IV%20MOSTRA/NEGICIO/A%20Influencia%20do%20RH%20no%20Planejamento%20Estratgico.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2014.

MEISTER, Jeanne C. **Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force**. Revised Edition, McGraw-Hill Companies, 1998.

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

MINISTÉRIO DAS CIDADES – MCidades. Transversal: **qualificação de gestores públicos em saneamento: guia do profissional em treinamento: nível 3**. Secretaria Nacional de Saneamento Ambiental (org.). Brasília, 2008.

MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre, Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. et al. **O processo estratégia**. Tradução de: COOK, James S. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, Joseph; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia: Conceitos, contextos e casos selecionados**. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. Bookman, 2009.

NISKIER, C. BLOIS, M. **A UNIVIR: Três Anos Consolidando o e-Learning nas Empresas em: Maia, C. Ead.Br Experiências Inovadoras em Educação a Distância no Brasil Reflexões Atuais, em Tempo Real**. Anhembi Morumbi, 2003.

NORMANN, Richard. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços**. São Paulo: Atlas, 1993.

PASTORE, J. **Oportunidades de trabalho para portadores de deficiência**. 2. ed. São Paulo: LTr, 2000. 245p.

PEDROSA, Valmir de Albuquerque. **Práticas Tarifárias do Setor de Saneamento Brasileiro**. RBRH - Revista Brasileira de Recursos Hídricos, Vol 6, n.2. 2001,p. 59-71.

PIZZANI, Luciana; SILVA, Rosemary Cristina da; HAYASHI, Maria Cristina Piumbato Innocentini. **Bases de dados e bibliometria: a presença da Educação Especial na base Medline**.Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação, v.4, n.1, p. 68-85, jan./jun. 2008.

RUANO, A. M. **Gestão por competências, uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SACCOL, A. Z. **Um retorno ao básico: Compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração**. Universidade Federal de Santa Maria: Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 2, núm. 2, pp. 250-269. 2009.

SAUNDERS, M. LEWIS, P., THORNHILL, A. **Research Methods for Business Students**. Pearson Education, 2009.

SCRIPTORE, Juliana Souza; TONETO JUNIOR, Rudinei. **A estrutura de provisão dos serviços de saneamento básico no Brasil: uma análise comparativa do desempenho dos provedores públicos e privados**. Rev. Adm. Pública [online]. 2012, vol.46, n.6, pp. 1479-1504. ISSN 0034-7612.

SNIS. Sistema Nacional de Informação de Saneamento. **Diagnósticos dos serviços de água e esgoto 2010**. Brasília: Ministério das Cidades, 2010.

SOUZA, Caio Motta Luiz de. **Entre o Planejamento Estratégico Formal e Informal: um Estudo de Caso Exploratório sobre a Prática de Estratégia nas Organizações**. Revista de Administração Contemporânea - RAC, Curitiba, v. 15, n. 5, art. 4, pp. 855-876, Set./Out.2011.

TANAKA, E. D. O., MANZINI, E. J., **O que os empregadores pensam sobre o trabalho da pessoa com deficiência?** Rev. bras. educ. espec., vol.11, n.2, pp. 273-294. 2005.

VIEIRA, F. H. A. **Etapas da Implementação da Educação Corporativa em Empresas Brasileiras:** Um Estudo Exploratório. 2008.121f.. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2008.

VIEIRA, F. H. A.; FRANCISCO, A. C. **Corporate education implementation stages and their impacts on Brazilian companies – a multi-case study.** Prod., São Paulo, v. 22, n. 2, Apr. 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132012000200010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132012000200010&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 18 May 2014.

WHITTINGTON, R. **Completing the Practice Turn in Strategy Research.** Organization Studies, London Sage, v. 27, n.5, p. 613-634, London, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso – planejamento e métodos.** (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.

## **APENDICES**

**APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista Semiestruturada****QUESTIONÁRIO: A DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS SOB A ÓTICA DOS ESTRATEGISTAS - O CASO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA CASAN.**

Sabrina dos Santos Padilha<sup>1</sup>

Este questionário tem por objetivo identificar como ocorre o processo de definição e implementação das estratégias de capacitação dos colaboradores em uma Universidade Corporativa sob a ótica de seus estrategistas.

**Função que você ocupa na CASAN:**

---

**1) Na sua visão qual a importância da definição de estratégias de capacitação para a CASAN? E para UNICASAN? Justifique sua resposta.**

R.:

**2) Como são definidas as estratégias utilizadas para capacitação dos colaboradores pela UNICASAN?**

R.:

**3) Quem são os atores envolvidos na definição das estratégias de capacitação dos colaboradores? E quais os seus papéis?**

R.:

**4) É utilizada alguma ferramenta para auxiliar na definição destas estratégias?**

R.:

---

<sup>1</sup> Aluna do mestrado de administração da Unisul, Especialista em Neuropsicopedagogia, Administradora da Companhia Catarinense de Águas e Saneamento.

**5) As estratégias da empresa (CASAN) exercem influência na definição das estratégias de capacitação da UNICASAN?**

R.:

**6) Quais são as estratégias utilizadas atualmente para capacitação dos colaboradores pela UNICASAN?**

R.:

**7) Existem prioridades na ordem de realização de cursos? Em caso positivo, quais os critérios utilizados para identificar estas prioridades?**

R.:

**8) A UNICASAN promove a capacitação dos colaboradores com deficiência da empresa? Existe algum programa específico para este público?**

R.:

**9) Ao planejar as estratégias para capacitação de colaboradores, é levado em consideração o público que será capacitado, analisando suas necessidades tanto psíquicas quanto físicas?**

R.:

**10) Em relação à pergunta anterior, de modo geral há algum prejuízo ou vantagem para a capacitação destes colaboradores ao levar em consideração estas necessidades? Quais?**

R.:

**11) Por se tratar de uma empresa pública, a forma de contratação através de concurso público influencia na capacitação dos colaboradores? De que forma?**

R.:

**12) Em caso positivo na resposta anterior, existe algum nível de formação (escolaridade) onde este impacto é maior? Por quê?**

**13) São encontradas barreiras para a definição das estratégias de capacitação dos colaboradores? Quais são e porque ocorrem?**

R.:

**14) Como são normatizadas/oficializadas as estratégias para capacitação dos colaboradores na UNICASAN?**

R.:

**15) Como são implementadas as estratégias para capacitação dos colaboradores na UNICASAN?**

R.:

**16) Existe algum fator motivacional que instigue o colaborador à buscar sua própria capacitação?**

R.:

**17) Em sua visão este fator motivacional esta sendo eficiente? Por quê?**

R.: