

EMPREGABILIDADE E EDUCAÇÃO CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO

Gláucia de Souza Munhoz*

RESUMO: Este artigo, resultado de pesquisa da dissertação de mestrado da autora, aborda as questões da educação corporativa como um salto evolutivo da área de treinamento e desenvolvimento das empresas e da empregabilidade daqueles que nelas atuam, tendo como objetivo detectar e avaliar o nexos entre estas duas concepções, mediante o estudo de caso realizado na Universidade do Varejo (UV) em Maringá, Estado do Paraná. Procuramos analisar convergências, aproximações e divergências da UV em relação ao modelo conceitual de universidade corporativa apresentado por Meister (1999) e identificar quantitativa e qualitativamente a condição de empregabilidade dos participantes dos programas educacionais da UV. Os resultados obtidos permitiram verificar que os participantes dos programas da UV, considerados no contexto estudado, mantiveram-se no emprego ou tiveram facilitada a sua inserção no mercado de trabalho no setor varejista. Pôde-se concluir que há reciprocidade entre empregabilidade e educação corporativa, e que as especificidades a serem detectadas, observadas e avaliadas em cada realidade estudada são o novo desafio para os profissionais de recursos humanos.

PALAVRAS-CHAVE: Empregabilidade; Educação Corporativa; Universidade Corporativa.

EMPLOYABILITY AND CORPORATIVE EDUCATION: A CASE STUDY

ABSTRACT: This article, resulted from a master dissertation research made by the author approaches the corporate education matter as an evolutionary step in companies training and developing area and the employability of the ones who works for these companies,

* Doutora em Geografia Humana pela Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho” – UNESP; Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Maringá – UEM; Docente do Centro Universitário de Maringá – CESUMAR. E-mail: glaucia@cesumar.br

having as purpose to detect and evaluate the connection between these two concepts, through a case study carried out at “The University of Varejo” (UV), at Maringá, State of Paraná. It tried to analyse the convergence, approaches and divergences between the UV performance and the conceptual model of corporate university presented by Meister (1999), and identify, quantitative and qualitatively, the employability condition of the participants in the UV educational programs. Based on the results obtained it could verify that the participants in the UV programs considered in this context kept their jobs or had their insertion facilitated in the retail trade. It could be concluded that there is reciprocity between employability and corporate education and the specificities to be detected, observed and evaluated in each situation studied are a new challenge to the human resources professionals.

KEYWORDS: Employability; Corporate Education; Corporate University.

INTRODUÇÃO

Uma série de tendências externas está afetando com enorme impacto a administração das empresas, especificamente a área de treinamento e desenvolvimento de pessoas. As profundas transformações que estão ocorrendo no cenário empresarial têm evidenciado a importância de as organizações aprenderem a fazer a propalada “gestão do conhecimento”, que vem se tornando um fator crucial e diferenciador para o sucesso das organizações neste novo século. Estar inserido na sociedade do conhecimento exige, por parte do capital, saber gerir os conhecimentos produzidos em suas empresas. Uma das formas adotadas por algumas empresas é a implantação de uma universidade corporativa ou empresarial.

Meister (1999), referência nos estudos sobre as universidades corporativas, afirma que existem forças e tendências impulsionadoras da educação corporativa, entre as quais se encontra a questão da *empregabilidade* daqueles que exercem funções nas empresas. Assim sendo, procuramos detectar os fundamentos e os desdobramentos dessa expressão.

Segundo Cortella (1998), cada empresa precisa rearranjar seus espaços e relações internas, de modo a favorecer a edificação (não necessariamente física) de ambientes de aprendizagem. O ambiente de

aprendizagem não é apenas um lugar; é, sobretudo, uma disposição para conviver em uma esfera de permuta de conhecimentos recíprocos, em que os desconhecimentos e as dificuldades não podem ser vistos como ameaças, e sim, como oportunidade de crescimento pessoal e coletivo.

À luz dessas considerações, podemos inferir que o envolvimento no processo de educação contínua na empresa possui, além do retorno para o próprio negócio, uma importância social significativa ao ampliar a capacitação do trabalhador, podendo essa capacitação significar, entre outras coisas, a melhoria de seu nível de empregabilidade.

Assim, o objetivo deste trabalho foi detectar e avaliar o papel da *educação corporativa* como processo de desenvolvimento da *empregabilidade* numa universidade corporativa, e para sua realização foi pesquisada a Universidade do Varejo (UV) em Maringá, no Paraná. Este estudo foi caracterizado como estudo de caso e a coleta de dados ocorreu em três etapas. A primeira etapa constou de uma entrevista semi-estruturada junto à coordenação da UV, na qual pretendíamos, além de conhecer a instituição, fazer um paralelo com a teoria estudada, visando à possibilidade de enquadrar a atuação da UV no modelo de universidade corporativa. Desta forma, a entrevista buscou identificar alguns aspectos baseados nas mudanças de paradigmas do treinamento para a aprendizagem, bem como nos objetivos e princípios apresentados por Meister (1999).

Na segunda etapa fizemos uma coleta de dados junto à Universidade do Varejo, identificando os documentos relativos aos registros dos cursos realizados no período de maio/1999 a abril/2001. Nesses documentos constavam os seguintes dados: tema/assunto abordado, ministrante/palestrante, carga horária, local, data, nome dos participantes, indicação de vínculo empregatício (sim ou não) e nome do empregador.

De posse desses dados, elaboramos um relatório demonstrativo que orientaria a terceira etapa, na qual pretendíamos identificar quantitativamente a condição de empregabilidade dos participantes da UV, entendida, no contexto estudado, pela inserção ou permanência no emprego no ramo de supermercado. A terceira etapa da nossa coleta de dados consistiu no contato direto com os representantes da área de recursos humanos das empresas selecionadas, no qual procuramos identificar a permanência ou não dos participantes relacionados nos relatórios e a possível admissão daqueles que estavam em busca de emprego. Também nesta etapa fizemos algumas entrevistas, semi-estruturadas junto aos participantes dos projetos “Menor” e “Social”.

A população do presente estudo é formada pelos participantes dos programas de treinamento da Universidade do Vale do Rio Sinos (UV) entre maio/99 e abril/01, os quais totalizaram 1.702 participações em 68 programas desenvolvidos no período.

A amostragem foi estabelecida da seguinte forma: foram considerados os programas que tinham ênfase na qualificação técnica, e não apenas os de caráter informativo - como encontros e palestras aos participantes, verificando-se também se os participantes representavam empresas do ramo de supermercado com atuação no varejo (foco da UV), pois houve participações de empresas atacadistas; por fim, em função da diversidade de supermercados (de pequenos a grandes estabelecimentos) e da escassez de tempo para a coleta dos dados, elegemos as empresas com maior índice de participação nos programas de educação da U.V.

2 EDUCAÇÃO CORPORATIVA E EMPREGABILIDADE

A organização do trabalho e a educação do trabalhador sofreram, desde o início da era industrial, mudanças substanciais influenciadas pelo desenvolvimento das forças produtivas, principalmente no último século. Destacamos, em vista das características e objetivos deste estudo, a responsabilidade e interesse pela formação do trabalhador que migra do artesão, detentor do conhecimento do trabalho, para o proprietário/investidor, detentor do capital.

Mais recentemente, a partir dos anos 1990, este esforço no preparo do trabalhador ganhou novos incrementos, passando a ser chamado de educação corporativa ou educação empresarial. Nessa nova perspectiva, a educação, além da característica formativa, visa à compreensão, de forma sistêmica, das estratégias e objetivos da organização. Rompe-se assim com os modelos de treinamento exclusivo para o desempenho do cargo, os quais, na maioria das vezes, apresentam-se dissociados do entendimento maior que norteia as ações da empresa.

O mundo tem experimentado profundas mudanças na base da economia e da estrutura social. A partir dos anos 1960/70 começou nos Estados Unidos e disseminou-se posteriormente para os demais países industrializados o desenvolvimento da economia e da sociedade com base nos conhecimentos. Agora, como afirma Crawford (1994), a pesquisa científica e a educação constituem a base da geração de riquezas, tendo uma organização econômica e social centrada na posse da informação e do conhecimento e na utilização do capital humano.

Essa nova economia é marcada pelo surgimento da Teoria do Capital Humano (SCHULTZ, 1967; SCHULTZ, 1973), a qual, de maneira bastante sintética, refere-se ao retorno econômico do trabalho intelectual realizado por pessoas especializadas. Esta teoria ganha uma ampliação do conceito para a gestão do capital intelectual, apresentada mais especificamente pe-los autores Edvinsson e Malone (1998, p. 10), que consideram este novo conceito como “a soma do capital humano mais capital estrutural [sendo que] [...] o capital humano não pode ser de propriedade da empresa [e] [...] o contrário do capital humano, o capital estrutural pode ser possuído e, portanto, negociado”. Colocado o conceito nesses termos – termos de mercado – surge a preocupação com a obsolescência do conhecimento (capital intelectual), ao que Crawford (1994) responde com a necessidade de realização de aprendizado contínuo. Neste sentido, resta-nos refletir sobre como essa condição de continuidade se combina com empregabilidade.

a) *Educação e o setor produtivo*

Para Fleury (1997), o processo de aprendizagem nas organizações pode ocorrer em vários níveis, a saber, o *nível do indivíduo* (idéias inovadoras, *insights*), o *nível do grupo* (como se combinam os conhecimentos e as crenças individuais, interpretando-os e integrando-os em esquemas coletivamente partilhados) e o *nível das organizações* (institucionalização da aprendizagem individual e grupal expresso na estrutura, nas regras e nos procedimentos simbólicos).

Além disso, a formação profissional busca evoluir qualitativamente pela “superação da noção arcaica de treinamento como promotor de qualificação específica, em direção a uma compreensão da aprendizagem como geradora de competência múltipla” (CORTELLA, 1997, p. 22. Grifos do autor). Esta evolução qualitativa da formação profissional passa a ser desenvolvida pelas universidades corporativas ou empresariais. Este interesse se evidencia, segundo Meister (1999), a partir do entendimento da amplitude de atuação de uma universidade corporativa (UC) como “complemento estratégico do gerenciamento do aprendizado e desenvolvimento dos funcionários de uma organização” (MEISTER, 1999, p. XXVII).

A autora descreve cinco forças ou tendências que sinalizam a criação de uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, a vantagem do comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento dos funcionários, a saber: a emergência da organização enxuta e flexível; o advento e a

consolidação da “economia do conhecimento”; redução do prazo de validade do conhecimento; o novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para a vida toda; e a importância de as organizações tornarem-se educadoras.

O modelo da UC que norteia este trabalho reporta-se basicamente aos objetivos e princípios expostos por Meister (1999), em virtude do pioneirismo e abrangência de informações com que a autora aborda o assunto. Esses princípios e objetivos são: oferecer aprendizagem para dar sustentação aos objetivos empresariais; considerar o modelo da UC um processo, e não um espaço físico destinado à aprendizagem; elaborar um currículo que incorpore os três Cs: cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas; treinar a cadeia de valor; passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de desenvolvimento da aprendizagem; encorajar o envolvimento dos líderes com o aprendizado, inclusive como facilitadores; passar da alocação corporativa para a fonte de recursos próprios; assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem; criar um sistema de avaliação de resultados e dos investimentos; utilizar a UC para obter vantagem competitiva em novos mercados.

Idealizar a implantação de uma UC, na visão da mesma autora, passa primeiramente por duas etapas.

A primeira dessas etapas, considerada vital, é o apoio incondicional da cúpula administrativa e a conseqüente cooperação de muitos indivíduos e departamentos da empresa, haja vista que todo o levantamento requer uma força-tarefa multifuncional e as propostas decorrentes desta pesquisa provavelmente incorrerão em reformulações do departamento de educação da empresa.

A segunda etapa é a pesquisa propriamente dita, a qual deve refletir a realidade encontrada na empresa. Pela experiência da autora, normalmente essa etapa apresenta-se como uma avaliação de fatos desagradáveis, tais como: os funcionários não possuem qualificação, conhecimento e competência para garantir o sucesso da organização no próximo século; os clientes não estarem satisfeitos com o nível de qualificação da força de trabalho da organização; o moral dos funcionários ser baixo; a rotatividade ser alta; e a função da educação ser redundante, fragmentada e dispendiosa (MEISTER, 1999, p. 64).

A autora afirma que, após a consolidação das etapas anteriormente descritas, dez componentes são fundamentalmente necessários para a obtenção do sucesso na construção de uma universidade corporativa, a saber: formar um sistema de controle; criar uma visão/missão da UC;

recomendar o alcance e a estratégia de obtenção de recursos: criar uma organização; identificar os interessados e suas necessidades; desenvolver produtos e serviços; selecionar parceiros de aprendizagem; esboçar uma estratégia de tecnologia; instituir um sistema de avaliação; e, comunicação.

O projeto de uma UC conta, além dos componentes citados acima, com o importante papel do seu dirigente. Para Meister (1999), este líder, conhecido também como *reitor ou diretor de aprendizagem*, tem como incumbência o desempenho de quatro papéis significativos: o de parceiro de negócio; o de pensador do sistema; o de especialista em educação; e, finalmente, o de um formador de alianças.

Considerando esses objetivos, princípios e componentes fundamentais para a idealização e implantação de uma UC, podemos perceber que a questão principal não está em tornar mais eficaz o treinamento, mas sim, em tornar mais eficaz a aprendizagem. Jordan (1997) observa que não se trata de melhoras incrementais, mas sim, de uma mudança fundamental do paradigma de treinamento; e de certa forma profetiza que os que puderem adaptar esta nova perspectiva ao âmbito de suas organizações serão os que muito provavelmente irão traçar o futuro.

b) Empregabilidade versus emprego: questão de competência?

Para convivermos com a escassez ou desaparecimento do “emprego”, em função das profundas mudanças de ordem econômica e social que a organização do trabalho vem sofrendo, surgiram algumas propostas, entre as quais a noção de empregabilidade, a qual vislumbra a possibilidade de manutenção ou inserção das pessoas no mundo laboral.

O desaparecimento do emprego, em decorrência das novas realidades econômicas, tem que ser observado, na visão de Bridges (1995), sob os aspectos quantitativo (n.º de trabalhadores necessário para o desempenho de determinadas tarefas) e qualitativo (condições de trabalho motivadas pelas novas realidades tecnológicas e econômicas). Menegasso (1998) constata que, historicamente, cada vez que ocorrem mudanças na tecnologia dos meios produtivos, há exclusão de mão-de-obra, ou seja, ocorre o desemprego ou o deslocamento da força de trabalho de um setor para outro. Assim, a estabilidade de emprego não reside mais na posição que as pessoas ocupem em uma organização, como observa Bridges (1995), mas sim, no rol de competências da própria pessoa.

Rifkin, ao discorrer sobre o fim dos empregos, na concepção da sociedade moderna, aponta para a necessidade de uma reformulação da atual

visão do mundo que seja capaz de realizar a transição de uma sociedade baseada no emprego em massa no setor privado para uma não baseada nos critérios de mercado, isto é, para a organização da vida social, alertando-nos que “redefinir o papel do indivíduo numa sociedade sem trabalho formal de massa é, talvez, a questão vital da próxima era” (1995, p. 259).

O sentido do “emprego” necessita ser reformulado no vocabulário de muitos, segundo Menegasso (1998). A autora afirma que o despontar da empregabilidade com enfoque nas competências humanas e na construção social pode superar a compreensão reducionista do significado de emprego. Diante da eminência deste neologismo, Hirata (1997) faz um resgate histórico do termo “empregabilidade”, informando que na Europa ele surgiu nos anos 1960, em decorrência dos estudos econômicos sobre a emergência de uma definição institucional do desemprego, visando discernir os inaptos ao emprego (*unemployability*) e os trabalhadores regulares e eficazes.

Gazier (1990) apresenta outras definições para a empregabilidade, tais como: a aptidão de um indivíduo ao trabalho, avaliada pelo resultado sintético de testes funcionais; a atratividade de um indivíduo para a empresa, avaliada por testes de atitudes e de comportamentos; e a designação de desempenhos prováveis de um grupo ou de uma pessoa no mercado de trabalho, avaliada por indicadores probabilísticos como tempo de permanência no emprego, duração média diária ou semanal do trabalho e valor de salário.

Dois construções da noção de empregabilidade também são apresentadas por Minvielle (1997, p. 179), sendo a primeira “um sistema de competências profissionais ou extraprofissionais passíveis de serem transferidas de uma situação profissional a outra”, e a segunda como sendo “a capacidade de se autogerenciar, de administrar seu itinerário, seu percurso, e mesmo de o construir e dirigir”.

A qualificação profissional e a valorização do autodesenvolvimento do trabalhador, enaltecida pela empregabilidade, têm sido a tônica destes tempos de crise, e de acordo com Gazier (1990), a periodização do uso do termo adquire maior ou menor pertinência segundo a conjuntura de prosperidade econômica ou de crise.

O conceito de empregabilidade vai além das exigências do mercado diante dos padrões tradicionais de emprego, pois quando se fala em *capacidade de gerar trabalho* se faz referência aos prestadores de serviços (trabalhadores autônomos) que buscam preencher lacunas do mercado mediante o aprimoramento, a adaptação às mudanças e a capacidade de dar respostas inovadoras.

A função que ocupa a noção de “empregabilidade” na literatura econômica e nas análises estatísticas, como observa Hirata (1997), diz respeito à passagem da situação de desemprego para a de emprego, ou seja, à saída do desemprego e ingresso no contingente de empregados. Assim sendo, o conceito de empregabilidade, formulado de maneira positiva, passa a ser a capacidade de obter um emprego. Esta autora ressalta a função ideológica e política do conceito, a qual está associada a uma política de seleção da empresa e que implica em transferir a responsabilidade da não-contratação, ou demissão, ao trabalhador. Neste sentido, os sindicatos visam minimizar a responsabilidade individual pela formação e pela colocação no mercado de trabalho com programas de requalificação dos trabalhadores desempregados.

Diante do exposto, poderíamos definir a empregabilidade como a disposição do ser humano em desenvolver sua capacitação, em novas competências, habilidades e atitudes, visando estar em condições de corresponder continuamente às exigências e desafios impostos pelo mercado de trabalho.

O trabalhador que emerge neste início de século, autônomo ou empregado, terá que dispor de um novo conjunto de habilidades e conhecimentos básicos, que necessitam ser constantemente atualizados; ou seja, o trabalhador contemporâneo precisa estar em processo contínuo de busca e desenvolvimento.

A palavra de ordem destes últimos tempos, no contexto empresarial, é “competência”, não se tratando de um conceito novo, mas sim, de uma reatualização, conforme afirma Manfredi (1998). A noção de competência é, acima de tudo, multidimensional, envolvendo facetas que vão do individual ao sociocultural, situacional (contextual-organizacional) e processual, não se devendo confundir competência com mero desempenho. Para a autora, o modelo da *competência* está substituindo a concepção de *qualificação tecnicista* (baseada nos princípios da administração científica), em razão dos processos de reorganização da economia mundial e das transformações técnico-organizacionais.

A noção de qualificação e competência pode ser traduzida, como observa Manfredi (1998), pela capacidade de mobilizar saberes que favorecerão o domínio de situações concretas de trabalho, bem como a transposição de experiências adquiridas de uma situação concreta para a outra, envolvendo o *saber-fazer*, o *saber-ser* e o *saber-agir*.

Visando facilitar o processo de desenvolvimento da empregabilidade, destacamos a iniciativa do *Conference Board du Canada (2000)*, um

conselho de empresas voltadas para a questão da educação no Canadá. Esse conselho elaborou e discutiu, junto a estudantes, pais, educadores, empregadores, sindicatos, dirigentes de grupos comunitários e órgãos governamentais, o perfil das competências relativas a empregabilidade que todo trabalhador canadense deve possuir e que, segundo ele, são demandadas pelos empregadores. Assim sendo, foram identificadas as *competências acadêmicas*, que englobam os requisitos de comunicar, pensar e aprender; as *qualidades pessoais*, compostas de atitudes e de comportamentos positivos, de responsabilidade e de adaptabilidade; e o espírito de equipe, que compreende a capacidade de trabalhar com outras pessoas.

A alavancagem da empregabilidade depende, em grande parte, da postura da organização em relação aos seus empregados. Neste sentido, Meister (1999) enfoca a base da capacidade de empregabilidade a ser desenvolvida pelas UCs, representada por sete competências essenciais no ambiente de negócios, as quais, segundo a autora, visam a superar o desempenho da concorrência. São elas: *aprendendo a aprender; comunicação e colaboração; raciocínio criativo e resolução de problemas; conhecimento tecnológico; conhecimento de negócios globais; desenvolvimento de liderança; e autogerenciamento da carreira.*

Há relevantes debates sobre a questão da competência. Segundo Minvielle (1997), a capacidade de gerenciar a própria vida profissional é agora considerada uma competência adquirida e necessária para todas as outras competências exigidas no ambiente de negócios. Manfredi (1998) chama-nos a atenção para o reducionismo que a noção do modelo de competência vem assumindo junto à classe empresarial. Esta entende competência como um rol de aptidões e habilidades genéricas, mutáveis ao sabor das necessidades e exigências do capital. Ainda segundo ela, a noção de competência deve ser entendida também em sua dimensão social e política, como parte integrante do campo de correlação de forças entre capital e trabalho, devendo assim contribuir para a redefinição das estratégias de discussão e direcionamento dos processos de reorganização produtiva e da adoção de novas tecnologias.

O que podemos perceber é que a busca do desenvolvimento da empregabilidade, pelas empresas ou pela iniciativa individual, com ou sem subsídios, constitui o diferencial na economia de mercado. Acreditamos que as empresas e trabalhadores, apesar da diminuição dos postos de trabalho, poderão, num processo cíclico de geração de conhecimento, encontrar alternativas razoáveis para a inserção e manutenção das pessoas no mercado de trabalho.

3 UNIVERSIDADE DO VAREJO: EDUCAÇÃO CORPORATIVA E EMPREGABILIDADE

a) Contextualização da Universidade do Varejo (UV)

A Universidade do Varejo é uma iniciativa da APRAS – Associação Paranaense de Supermercados - Regional Noroeste, situada em Maringá, no Paraná. A idealização de um centro de formação profissional, nos moldes de um supermercado-modelo, surgiu em 1998 como meta da diretoria em exercício, tendo obtido apoio do CODEM – Conselho de Desenvolvimento de Maringá.

A inauguração da UV ocorreu em maio de 1999, com um projeto voltado para a formação de empacotadores, tendo como integrantes menores carentes, entre 15 e 16 anos de idade. O projeto ficou conhecido, primeiramente, como Projeto do Menor, e posteriormente, em função da diversidade de cursos e do público-alvo, passou a ser denominado Projeto Social, mantendo as características iniciais de finalidade social. N primeiro biênio de atuação da UV (maio/99 a abril/01), realizaram-se cursos, palestras, teleconferências e encontros oferecidos aos associados da APRAS de Maringá e região.

A UV não possui estatuto nem regimento interno. É administrada por uma coordenadora, que se reporta à diretoria da APRAS. Não visa a lucro e é gerida mediante recursos próprios, oriundos das taxas de inscrição dos participantes, pois o objetivo é atender às necessidades de qualificação profissional dos associados, com baixo investimento.

b) Consensos e divergências diante do modelo de Universidade Corporativa

A partir das informações obtidas nas entrevistas com a coordenadora da Universidade do Varejo e na pesquisa documental, esboçamos um paralelo entre a UV e os objetivos e princípios traçados por Meister (1999) para o modelo da universidade corporativa, apresentando a realidade percebida sobre a atuação da UV:

b.1) Quanto a oferecer aprendizagem para dar sustentação aos objetivos empresariais – os programas da UV visam, desde a formação básica (empacotadores, repositores e operadores de caixa) até a formação gerencial, fornecer profissionais qualificados para atuar no segmento, que de forma generalizada, possuem práticas semelhantes.

b.2) Quanto a considerar o modelo de uma universidade corporativa um processo e não necessariamente um espaço físico destinado à aprendizagem – até a conclusão da pesquisa, a UV caracterizou-se mais como um local (espaço físico) onde são realizados os programas educacionais. Podemos notar que, em função da diversidade dos participantes (oriundos de várias empresas, apesar de estas serem do mesmo ramo), estes, provavelmente, apresentam necessidades distintas, tanto no plano individual quanto no empresarial, e por outro lado, não é possível para a UV, que tem uma atuação e abordagem generalizada em seus programas educacionais, desenvolver um processo de aprendizagem (contínuo e disponível em qualquer lugar e a qualquer hora) que atenda às estratégias organizacionais de cada empresa participante.

b.3) Apresentar um currículo que incorpore a cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas: para Meister (1999), a universidade corporativa deve promover o desenvolvimento da cidadania corporativa, uma vez que é responsável pelo treinamento de todos os níveis de uma empresa. Para a autora, é pelo treinamento dos valores, crenças e cultura da organização que se estimula o orgulho de pertencimento à empresa. Neste sentido, há para a UV maior dificuldade em abordar temas voltados para os valores, crenças e cultura específicos de cada empresa, pois os programas (em sua maioria) são abertos às diversas empresas associadas. A incorporação dos aspectos voltados para a cidadania corporativa poderá ocorrer, na UV, para os casos de programações fechadas, ou seja, naquelas destinadas exclusivamente aos participantes de determinadas empresas. A estrutura contextual, que inclui, de acordo com Meister (1999), o conhecimento sobre as condições socioeconômicas, o tipo de clientela, fornecedores, concorrência, características dos produtos e serviços, dentre outros, é apresentada nos programas da UV de forma generalizada, por não se tratar de uma única empresa, embora contemple abordagens específicas do ramo de atividade. A atuação da UV está mais concentrada no desenvolvimento das competências básicas. Nos programas educacionais realizados no 1º biênio (maio / 99 a abr. / 01) foram abordados temas relacionados a técnicas de comunicação, habilidades interpessoais, liderança. Os cursos foram, fundamentalmente, voltados para a formação técnica básica nas funções mais usuais no ramo de supermercado, ou seja, as de

empacotador, operador de caixa, repositor e cartazista. Dentre os diversos cursos voltados para o desenvolvimento de competências, destacamos o programa de formação gerencial para o varejo direcionado à formação de gerentes, proprietários de supermercados, supervisores e encarregados, abordando temas gerais e específicos voltados ao gerenciamento.

b.4) O treinamento da cadeia de valor, outra mudança importante e inovadora do paradigma do treinamento tradicional apresentado por Meister (1999), refere-se à abrangência do público-alvo que participa dos treinamentos. O novo enfoque prevê a participação, além dos funcionários internos, de toda a cadeia de valor ligada à organização, representada pelos fornecedores, distribuidores e clientes. A UV visa atender primordialmente seus associados, compostos de supermercadistas e fornecedores (ZAMBERLAN, 2001). Desta forma, seus programas educacionais apresentam diversidade de temas e públicos, favorecendo a interação, mesmo que parcial, da sua cadeia de valor. Conforme a pesquisa documental, não houve, neste primeiro biênio, programas destinados aos clientes.

b.5) Quanto aos diversos formatos de desenvolvimento da aprendizagem, os programas educacionais da UV seguem o modelo tradicional de treinamento, com instrutores e aulas presenciais. Contudo, para os cursos de formação na área de empacotadores, repositores e operadores de caixa, a UV conta com um supermercado-modelo *in loco*, que permite a familiarização e o desenvolvimento prático dos educandos. Conforme informação obtida em entrevista com a coordenação da UV, a entidade não dispõe ainda de tecnologia para desenvolver os seus programas pela internet, intranet e multimídia e outras opções tecnológicas, cuja disponibilidade favoreceria, na visão de Meister (1999), o aprendizado individualizado e inclusive à distância.

b.6) Quanto ao envolvimento dos líderes com o aprendizado, uma das grandes dificuldades da UV no que se refere à elaboração e realização dos programas educacionais encontra-se, de acordo com a coordenação da UV, no baixo envolvimento dos associados. Em pesquisa realizada junto estes, no início da implantação da UV, sobre as expectativas e interesses quanto aos temas a serem abordados pela entidade, apenas 9 (nove) do total de 171 associados da época responderam ao questionário (ZAMBERLAN, 2001). Neste sentido, o envolvimento de líderes preconizado por Meister (1999), na transmissão das melhores práticas, fica a desejar na UV.

b.7) Quanto à *passagem da alocação de despesas para a fonte de recursos próprios*, Meister (1999) afirma que, à medida que a universidade corporativa vai amadurecendo, deve, mediante estratégia para obtenção de recursos, ganhar autonomia e desvincular-se do seu patrocinador principal. No caso da UV, ela foi inicialmente implantada e gerida com recursos da APRAS, e atualmente cobra taxas de inscrição, valores que visam apenas cobrir os custos com a realização dos referidos programas (ZAMBERLAM, 2001).

b.8) Quanto ao *foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem*, uma vez que as universidades corporativas estão vinculadas a metas e resultados estratégicos da empresa, Meister (1999), como consultora internacional, considera importantíssima a participação da UC nos projetos de atuação das empresas no mercado global, com vista a assimilar outras culturas, idiomas e melhores práticas. Uma vez que a UV atende empresas do segmento supermercadista com atuação local e regional, ela não tem sido solicitada para projetos que envolvam outras culturas ou países, conforme entrevista com a coordenação da UV.

b.9) Quanto ao *sistema de avaliação dos resultados e dos investimentos*, a pesquisa documental identificou que a avaliação do treinamento ocorre no encerramento de cada programa, e nela se buscam informações sobre o conteúdo, *performance* do instrutor, materiais didáticos, sugestões e melhorias. Após a avaliação dos participantes, são tabulados os dados e analisados com o instrutor, visando ao aprimoramento do programa (ZAMBERLAM, 2001). Com relação, especificamente, à avaliação dos resultados e dos investimentos por parte das empresas, sugerida por Meister (1999), verificou-se, em entrevistas com os responsáveis da área de recursos humanos das empresas que enviaram seus funcionários para qualificação profissional, que não há nenhum controle ou acompanhamento formal pós-treinamento.

b.10) Quanto à *utilização da UV para obter vantagem competitiva*, a idealização e a criação da UV, de acordo com o levantamento de dados, tiveram como finalidade contribuir para o desenvolvimento da capacitação profissional das empresas associadas da APRAS – Regional Noroeste. Contudo, apenas 71 dos 134 supermercados associados participaram dos programas da UV no biênio 99/01, e destes 71, apenas 7 foram representativos, tendo no mínimo 27 participações em 24 meses, número considerado superior 2% da população. Em

entrevistas com a coordenadora da UV e com os responsáveis pela área de recursos humanos das empresas mais representativas, constatamos que tais empresas consideram a participação nos programas da UV importante para o incremento da sua competitividade; porém, infelizmente, de acordo com a coordenadora da UV, muitas empresas associadas não despertaram ainda para usufruir os serviços dessa entidade, criada especificamente para elas e com baixo custo.

As constatações sobre a criação e gerenciamento da UV, correlacionadas com o modelo proposto por J. Meister (1999), demonstraram que a UV está mais concentrada no desenvolvimento das competências básicas e nos moldes do treinamento tradicional, não conseguindo atuar de forma mais abrangente naquilo que o modelo se propõe. Percebemos que alguns fatores estão impedindo a atuação da UV de acordo com o que a literatura preconiza. Entre eles destacamos a falta de apoio, participação, envolvimento e valorização dos associados da APRAS, dificultando para a UV avançar em novas propostas e, talvez, novos formatos de aprendizagem, bem como envolver-se mais com os objetivos e estratégias das empresas associadas, estimulando a educação contínua e criando e acompanhando, junto às empresas, um sistema de avaliação consistente dos resultados e dos investimentos em educação corporativa.

A UV pode vir a ser considerada um centro de excelência em educação corporativa para o ramo de supermercados, mas para tanto terá que envidar esforços no sentido de definir sua forma de atuação, ter domínio conceitual e organizacional de uma universidade corporativa, dispor de recursos físicos e financeiros e de profissionais capacitados para a condução dos programas, de maneira a envolver, além da coordenação e dos instrutores contratados, os empresários associados e suas respectivas gerências, antes, durante e após os programas educacionais desenvolvidos. Acreditamos que desta forma a UV poderá vir a representar grande vantagem competitiva para o seu segmento.

c) Empregabilidade: programas educacionais e emprego

Para desenvolver a coleta de dados sobre a manutenção do emprego dos participantes dos programas educacionais da UV, elegemos sete empresas específicas do ramo de supermercado que apresentaram maior índice de participação (74,88%).

Diante da proposta de identificar quantitativamente a condição de empregabilidade dos participantes dos programas educacionais da UV, no que se

refere à manutenção do emprego, discriminamos a partir dos resultados da coleta de dados junto às referidas empresas, a quantidade de participantes que permaneceram na empresa após o treinamento (tempo médio mínimo de 1 ano) e os que foram desligados durante o mesmo período.

Quadro I. Permanência e desligamentos dos participantes

Empresas Seleccionadas	Participações Programas UV	Total de Participantes	Permanecem na empresa	%	Foram Desligados	%
A	182	138	112	81,2	26	18,8
B	73	56	46	82,1	10	17,9
C	32	28	18	64,3	10	35,7
D	147	96	53	55,2	43	44,8
E	27	22	16	72,7	6	27,3
F	31	22	17	77,3	5	22,7
G	453	229	142	62,0	87	38,0
Total ...	945	591	404	68,4	187	31,6

A empregabilidade, de acordo com o referencial teórico, pode também ser referida como a disposição dos trabalhadores em desenvolver sua capacitação, visando estar preparados para corresponder continuamente às novas exigências e desafios que o mercado de trabalho exige. Assim sendo, gostaríamos de destacar que, dentre aqueles que permanecem empregados, houve participantes em vários programas educacionais, chegando a 14 participações, o que reforça, para nós, a justificativa pelo interesse da empresa em manter estes profissionais.

Na média geral, podemos identificar que 68,4% dos participantes enviados pelas empresas seleccionadas à UV para treinamento mantiveram seus empregos. Podemos observar que duas empresas tiveram índices mais baixos que a maioria da amostra, 55,2% e 62% respectivamente, os quais influenciaram no resultado final. Contudo, consideramos que um percentual em torno de 70% merece crédito, pois apesar de sabermos que a manutenção do emprego sofre diversas influências alheias ao empregado, seja de ordem econômica ou de reestruturação organizacional, entre outras, o resultado da pesquisa parece-nos indicar que os funcionários que participaram dos programas educacionais da UV mantiveram um rol de competências e habilidades que favoreceu a permanência na empresa.

Outro dado importante da condição da empregabilidade trata da questão da inserção no mercado laboral. Para esta verificação, usamos como referencial os participantes dos Projetos Menor e Social de

iniciativa da UV, os quais visam formar adolescentes e jovens para o mercado de trabalho do ramo de supermercados, proporcionando aos mesmos a possibilidade de obter um emprego formal, neste caso considerado o registrado em carteira profissional.

A UV não mantém registro da trajetória profissional dos participantes após a conclusão dos cursos, mas informalmente, em entrevista com a coordenadora da entidade, obtivemos alguns dados sobre indicações deles para participarem do processo seletivo em alguns supermercados, tendo sido esses dados averiguados junto a essas empresas para confirmação da possível contratação. Também tentamos localizá-los pelas fichas cadastrais preenchidas no início do curso, o que nos possibilitou algumas entrevistas.

Dos 69 participantes destes projetos, doze não concluíram o curso, não havendo na UV registros sobre as razões que os levaram à desistência. Os 57 participantes restantes foram encaminhados para processo seletivo em diversos supermercados, tendo sido aprovado 35 deles. Estão atuando em atividades fora do ramo de supermercado seis participantes, trabalhando como vendedor, padeiro, costureira, babá e montador de *outdoor*, e 16 não foram localizados.

Dos participantes, 20 permanecem ativos, ou seja, continuam empregados em supermercados, e 15 foram desligados. As causas dos desligamentos foram levantadas em entrevistas com os responsáveis pela área de recursos humanos das referidas empresas e com sete desligados. De maneira geral as empresas alegaram questões econômicas, necessidade de ajustes nos quadros funcionais e queda da produtividade dos contratados. Para seis dos sete desligados que foram entrevistados, a dispensa ocorreu pela impossibilidade de remanejamento de horário de trabalho e períodos de baixo movimento nos supermercados, inclusive com o fechamento de um deles no segundo semestre de 2001.

Segundo os entrevistados – doze ao todo - todos gostaram muito dos cursos. Oito deles, referiram só ter conseguido o emprego no supermercado (primeiro emprego registrado) graças aos cursos que fizeram. Os entrevistados afirmaram que os assuntos abordados foram extremamente importantes e auxiliaram e têm auxiliado no desempenho da função, mesmo em outra área, como pode ser verificado nos depoimentos a seguir.

Entrevistado A: “O curso é muito bom, pois aprendi sobre organização, higiene e saúde. Hoje trabalho como padeiro e uso tudo o que aprendi aqui no meu trabalho”.

Entrevistado B: “Adorei o curso. Uso diariamente várias coisas que aprendi, principalmente sobre atendimento ao público. Fui promovida de operadora de caixa para fiscal de caixa e auxílio no cadastro”.

Entrevistado C: “O curso é muito bom. Quando comecei a trabalhar como operadora de caixa, percebi que para as pessoas que têm o curso, a fiscal só precisou acompanhar o serviço no primeiro dia para passar as regras do supermercado. Para as outras pessoas que são contratadas e não fizeram o curso, a fiscal fica acompanhando de 4 a 5 dias”.

Entrevistado D: “O curso prepara para diversas áreas. Com o mercado-modelo onde a gente pratica, você aprende como empacotar, repor mercadorias nas gôndolas, como arrumá-las, como lidar com o público e os cuidados com a segurança no trabalho”.

Diante dos resultados apresentados, constatamos que os referidos cursos de formação de empacotadores e de operadores de caixa contribuíram para a inserção dos seus participantes no mercado de trabalho e permitiram a manutenção do emprego. Ao verificar os desligamentos, notamos que os contratados oriundos da UV permaneceram nas empresas, em média, por sete meses, o que nos leva a inferir que o grau de qualificação para estas funções permitiu que eles superassem o período de experiência.

Outro fato importante no que se refere à condição de empregabilidade destes participantes é que, mesmo não tendo trabalhado no ramo específico ou tendo sido desligados, estas pessoas adquiriram, mediante competências técnicas e habilidades, um diferencial que tem contribuído para competir no mercado de trabalho, conforme constatamos na seguinte entrevista:

Entrevistado E: “Trabalhei no supermercado quase dois anos. Tive que sair porque não podia trabalhar em outro horário, mas já fui chamada para trabalhar no novo supermercado que está abrindo na cidade, e a pessoa que estava fazendo as entrevistas disse que eles estão dando preferência para quem fez o curso na UV”.

Neste sentido, podemos constatar a co-responsabilidade da UV no incremento da empregabilidade dos seus participantes, seja favorecendo a permanência no emprego pela atualização e requalificação profissional, seja oportunizando a inserção no mercado de trabalho pelo Projeto Social, que abrange os cursos de formação de empacotadores e operadores de caixa.

A educação corporativa na Universidade do Vale do Rio Sinos, considerando-se sua fase inicial, tem sido realizada por meio de programas tradicionais de ensino, de aulas expositivas e presenciais, dispondo inclusive de um supermercado-modelo, que permite a aplicação prática dos participantes

dos cursos de formação básica para empacotadores, repositores e operadores de caixa. A UV tem como proposta qualificar e requalificar o profissional desde o nível básico até o nível executivo, como no caso do curso de formação gerencial para o varejo, o qual tem proporcionado o desenvolvimento da empregabilidade dos seus participantes.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste trabalho foi procurar detectar e avaliar o nexo entre educação corporativa e a empregabilidade. Neste sentido, buscamos, com a revisão da literatura, compreender os fundamentos destes conceitos, e posteriormente, mediante estudo de caso realizado na Universidade do Varejo (UV), em Maringá – PR, verificar a possível relação e influência recíproca entre a educação corporativa e a empregabilidade.

O conceito de educação corporativa emerge, basicamente, em função da necessidade de ampliação de conteúdos, de novos modelos de aprendizagem e abrangência do público-alvo, em razão da necessidade das empresas de desenvolver o seu capital intelectual, recurso essencial nesta nova “economia do conhecimento”. A educação corporativa como meio de desenvolver as competências e habilidades das pessoas envolvidas com a empresa visa torná-las mais produtivas, criativas e inovadoras para a consecução dos objetivos organizacionais.

Um conceito que está ligado à educação corporativa é o da empregabilidade. O mercado de trabalho passa a exigir dos trabalhadores o autogerenciamento de sua capacidade laborativa, fazendo com que eles busquem permanentemente, mediante a aprendizagem, tornar-se atrativos para as organizações. Neste sentido, observamos a coresponsabilidade das organizações em desenvolver a condição de empregabilidade dos seus trabalhadores através da educação corporativa.

Partindo do pressuposto de que a educação corporativa contribui para o desenvolvimento da empregabilidade, procuramos neste trabalho identificar, quantitativa e qualitativamente, a condição de empregabilidade dos participantes dos programas educacionais da UV, considerada no contexto estudado, e o índice de permanência no emprego, verificando aqui se a participação dos empregados nos referidos programas desenvolve a capacidade laborativa, de forma a manter o interesse da empresa em retê-los em seu quadro funcional. No caso dos participantes dos projetos Menor e Social que buscam uma colocação no mercado de trabalho, verificamos se estes conquistaram emprego em supermercados,

uma vez que o programa desenvolvido tinha como foco específico o preparo profissional para este segmento.

A questão da manutenção do emprego é muito ampla. Não podemos afirmar que a permanência ou não na empresa depende exclusivamente das habilidades e competências dos funcionários. Sabemos que outras circunstâncias podem favorecer o desligamento de funcionários, como, por exemplo, planos econômicos, saúde financeira da empresa, reestruturações organizacionais internas, demanda do mercado, concorrência, inclusive a disposição das chefias a receber e apoiar os novos funcionários e a comprometer-se com o desempenho dos funcionários mais antigos, entre outras. Contudo, de acordo com a revisão da literatura e com os índices resultantes da nossa pesquisa, podemos inferir, ao menos em parte, que a educação corporativa oferecida pela Universidade do Varejo tem favorecido o desenvolvimento de certo grau da empregabilidade de seus participantes.

Consideramos importante repensar a Universidade do Varejo com projetos que sejam mais abrangentes e a aproximem mais do modelo conceitual de universidades corporativas, reavaliar a sua atuação para Maringá e região de forma a envolver e motivar as empresas do ramo de supermercados a participar e usufruir deste importante recurso gerencial, o qual busca favorecer, entre outros aspectos, o desenvolvimento contínuo das habilidades e competências de seus colaboradores e a criação de conhecimento dentro das organizações.

Esperamos que a abordagem empírica deste trabalho possa despertar o interesse em pesquisar outras variáveis, tais como os modelos de ensino e aprendizagem da UV que influenciam a correlação proposta neste estudo, bem como ampliar os dados da condição de empregabilidade dos envolvidos, verificando novas inserções e permanências no mercado de trabalho em outros ramos de atividade.

Por fim, a relação entre empregabilidade e educação corporativa, observada nesta pesquisa, revelou desafios a serem enfrentados pelos profissionais de recursos humanos nas organizações onde atuam ou venham a atuar, na medida em que eles próprios se tornam, hoje, sujeitos desse novo processo no mundo laboral.

REFERÊNCIAS

BRIDGES, William. **Um mundo sem empregos**. São Paulo: Makron Books, 1995.

CONFERENCE BOARD DU CANADA. Profil des compétences relatives à l'employabilité, 2000. Disponível em: <<http://www.conferenceboard.ca/nbec/eprof-f.htm>>. Acesso em: 10 mar. 2001.

CORTELLA, Mário Sergio. O mundo do trabalho. In: CASALI, Alípio et al. (orgs.). **Educação e empregabilidade: novos caminhos no mundo do trabalho**. São Paulo: EDUC, 1997. p. 21-60.

_____. **Empresa e educação: do mundo fechado ao universo infinito**. In: SEMINÁRIO NACIONAL SOBRE EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO PARLAMENTO LATINO AMERICANO, 1, São Paulo, 12 nov. 1998 (Palestra proferida).

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. São Paulo: Atlas, 1994.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FLEURY, Maria T. Leme. O ambiente para aprendizagem organizacional. In: CASALI, Alípio et al. (orgs.). **Educação e empregabilidade: novos caminhos no mundo do trabalho**. São Paulo: EDUC, 1997. p.151-166.

GAZIER, Bernard. L'employabilité: brève radiographie d'un concept en mutation. **Sociologie du travail**, n. 4. Paris Editions du Seuil, 1990, p. 575-584.

HIRATA, Helena. Os mundos do trabalho: convergência e diversidade num contexto de mudança dos paradigmas produtivos. In: CASALI, Alípio et al. (orgs.). **Empregabilidade e educação: novos caminhos no mundo do trabalho**. São Paulo: EDUC, 1997. p. 23-42.

JORDAN, Brigitte. Do treinamento à aprendizagem na nova economia. In: CASALI, Alípio et al. (orgs.). **Educação e empregabilidade: novos caminhos no mundo do trabalho**. São Paulo: EDUC, 1997. p. 241-259.

MANFREDI, Silvia Maria. Trabalho, qualificação e competência profissional: das dimensões conceituais e políticas. **Revista Educação & Sociedade**, v. 19, n. 64, Campinas, SP, set. 1998.

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

MENEGASSO, Maria Ester. **O declínio do emprego e a ascensão da empregabilidade: um protótipo para promover a empregabilidade na empresa pública do setor bancário**. 1998. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MINVIELLE, Yvon. Auto-formação e socialização. In: CASALI, Alípio et al. (orgs.). **Empregabilidade e educação: novos caminhos no mundo do trabalho**. São Paulo: EDUC, 1997. p.167-180.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SCHULTZ, Theodore W. “Educação como investimento”. In: PEREIRA, Luiz (org.). **Desenvolvimento, trabalho e educação**. Rio de Janeiro: Zahar, 1967. p.100-110.

_____. **O capital humano**. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

ZAMBERLAN, Laura Notoya. **A Universidade do Varejo em Maringá e a qualificação profissional**. 2001. 51 f. Monografia (Especialização em MBA Executivo). Programa de Pós-Graduação em Administração, UEM, Maringá, 2001.