



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO**

**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

**DISSERTAÇÃO**

**O DESENHO DE UMA UNIVERSIDADE  
CORPORATIVA NO SECTOR ENERGÉTICO EM  
PORTUGAL: ESTUDO DE CASO**

**ANA CATARINA GAUTIER TORRE DO VALE FROES**

**JUNHO – 2014**



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**O DESENHO DE UMA UNIVERSIDADE  
CORPORATIVA NO SECTOR ENERGÉTICO EM  
PORTUGAL: ESTUDO DE CASO**

**ANA CATARINA GAUTIER TORRE DO VALE FROES**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR DOUTOR PAULO LOPES HENRIQUES**

**JUNHO – 2014**

*Conhecer não é demonstrar nem explicar, é aceder à visão.*

Antoine de Saint-Exupéry, 1942

Este trabalho não foi escrito segundo o Acordo Ortográfico de 1990.

## **Agradecimentos**

O meu maior agradecimento é ao Professor Doutor Paulo Lopes Henriques, por me ter dado a oportunidade de realizar a dissertação sob a sua orientação, e à Direcção de Recursos Humanos da empresa que permitiu este estudo. O seu apoio e total disponibilidade foram essenciais para a elaboração deste trabalho.

À minha família, amigos e, em especial, à Maria da Conceição Carvalho, Gustavo Lima, Ana Simões, Sofia Llano e Margarida Pêgo, pelo apoio e orientações que tornaram possível este estudo, os meus sinceros agradecimentos.

## Resumo

O tema desta Dissertação incide sobre a proposta de uma Universidade Corporativa (UC) para uma empresa do sector energético em Portugal. A sociedade actual é conhecida por viver de mudanças profundas, continuadas, globais e tecnológicas que são facilmente imitáveis. Por esta razão, fácil se torna que a empresa em estudo veja os seus colaboradores como um elemento fulcral de competitividade e que, por isso, queira apostar na sua formação. No entanto, é importante ressaltar o curto ciclo de vida dos conhecimentos que detêm pelas mudanças e inovações do negócio que são constantes. Por querer assegurar esta permanente actualização do conhecimento ao longo da carreira dos colaboradores, a empresa em estudo pode optar por uma estratégia interna, da qual nasce uma extensão natural do conceito de Educação Corporativa, ou seja, uma **Universidade Corporativa (UC)**. O objectivo deste trabalho é, portanto, desenvolver um estudo de caso, propondo um Modelo Estratégico, Formativo e uma estrutura organizativa para esta empresa em específico, respeitando, assim, a sua realidade e atendendo às suas actuais e futuras necessidades.

**Palavras-chave:** Universidade Corporativa, Educação Corporativa, Formação, Conhecimento, Vantagem Competitiva

### **Abstract**

This dissertation focuses on a proposal of a Corporate University (CU) for a company involved in the energy sector in Portugal. Society is currently known for profound, continuous, global and technological changes that are easily replicable. It is likely that the Company will view its employees as a key element in their competitiveness and therefore will want to invest in their training. However, it is important to emphasize the short value and life cycle of this knowledge due to the constant changes and innovations. Aiming to continually update workers' knowledge throughout their working life, the Company may decide to adopt an internal strategy, which is a natural extension of the concept of Corporate Education, in other words, a Corporate University. The aim of this work is to develop a case study through a proposal of a Strategic Model, Training Model and a Governance Model to this specific company, thus facilitating its current, present and future needs.

**Keywords:** Corporate University, Corporate Education, Training, Knowledge, Competitive Advantage

## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| RESUMO.....  | 5  |
| ABSTRACT.....  | 6  |
| I - INTRODUÇÃO.....  | 10 |
| II - REVISÃO DE LITERATURA .....   | 12 |
| 2.1 - A importância da Educação Corporativa.....                             | 12 |
| 2.2 - Da Educação Corporativa à criação de Universidades Corporativas.....   | 15 |
| 2.3 - Estruturação de uma Universidade Corporativa .....                     | 22 |
| 2.4 - Desafios de uma Universidade Corporativa moderna.....                  | 29 |
| 2.5 - <i>Benchmarking</i> .....  | 31 |
| III - METODOLOGIA.....   | 36 |
| 3.1 - Desenho.....   | 36 |
| 3.2 - Recolha de Informação.....   | 37 |
| IV - ESTUDO DE CASO.....   | 38 |
| 4.1 - Contextualização da empresa .....                                      | 38 |
| 4.2 - Missão, Objectivos e Valores .....                                     | 38 |
| 4.3 - Gestão de Recursos Humanos na empresa .....                            | 39 |
| 4.4 - Aplicação da Metodologia: Desenho de uma Universidade Corporativa..... | 41 |

|   |    |
|---|----|
| V - DISCUSSÃO, ANÁLISE E CONCLUSÃO .....                  | 49 |
| VI – LIMITAÇÕES E PROPOSTAS PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA..... | 51 |
| VII - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                    | 52 |
| 7.1 Websites .....  | 54 |



**LISTA DE FIGURAS**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – Mapa Organizacional.....                    | 25 |
| Figura 2 – Modelo do Templo .....                      | 25 |
| Figura 3- Modelo da Pirâmide.....                      | 26 |
| Figura 4 – Modelo <i>Corporate Pie</i> .....           | 27 |
| Figura 5 – Modelo do Catavento .....                   | 28 |
| Figura 6- Impactos Positivos da UC .....               | 37 |
| Figura 7- Proposta de Modelo Formativo .....           | 38 |
| Figura 8 - Proposta para a Estrutura Organizativa..... | 38 |

## I - INTRODUÇÃO

Este estudo foi desenvolvido no âmbito do Trabalho Final de Mestrado em Ciências Empresariais no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), assumindo o formato de Dissertação.

O objectivo deste trabalho consiste em analisar a proposta de uma Universidade Corporativa (UC) para uma empresa do Sector Energético português. A proposta reside em criar um novo modelo de formação que permita a transferência do conhecimento interno específico do negócio, a partilha de melhores práticas entre as diversas áreas e a dotação de competências-chave por parte de todos os colaboradores, estando alinhado e integrado com os valores e estratégia da empresa. Incluirá uma nova proposta de valor ao nível da formação e os respectivos modelos de suporte à implementação da mesma: Modelo Estratégico, Modelo Formativo e uma estrutura organizativa. Da conjugação destes elementos foi possível concluir, sob a forma de um modelo alinhado com a estratégia e cultura da empresa, quais as características relevantes que esta UC deverá ter, e assim disponibilizar um quadro estruturante que lhes permitirá, num futuro próximo, executar este novo conceito formativo.

Qual a razão de existência de uma UC em qualquer empresa, e, em particular, nesta? Com o aumento da competitividade entre empresas, e a crescente procura pela diferenciação de conhecimentos, inicia-se a procura de ganhos na eficiência, centrando-se os esforços no impacto da formação e no seu retorno para as empresas (Meister, 1999). Na sua génese, e neste estudo de caso em particular, o conceito de UC surge graças à maturação do departamento de formação, com o objectivo de transferir as estratégias de negócio para o interior do sistema de desenvolvimento, reforçando a aprendizagem contínua e a gestão

de conhecimento como factores de sustentabilidade e como forma de reforçar a cultura empresarial. Por outras palavras, a criação de uma UC permitirá ainda uma maior optimização de custos, mediante uma maior adaptação às necessidades de negócio, alavancando o crescimento sustentado e a promoção da cultura da empresa (Meister, 1999).

Este estudo de caso incide maioritariamente sobre a descrição da primeira fase aquando da concepção de uma UC: o Modelo Estratégico, Formativo e estrutura organizativa. Para o desenho desta proposta foi necessário fazer uma análise teórica sobre as UC na literatura e uma investigação sobre as actuais tendências do mercado. Para o efeito optou-se por ter como referência as duas principais unidades corporativas com UC em Portugal no sector energético: EDP e Galp. Como veremos na análise aos dois modelos adoptados por estas empresas, o conceito, porém, não restringe a atribuição de outro nome que não de UC.

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. Num primeiro momento, é feita uma revisão da literatura que sustente as vantagens competitivas e a criação de valor de uma UC. Seguidamente, serão consultadas as duas UC do mesmo sector de forma a analisar os modelos adoptados por estas. Posteriormente, é apresentada a contextualização da empresa em estudo, seguida do desenho da proposta e da discussão, com análise crítica, e, por fim, as conclusões, limitações e propostas para investigação futura.

## **II - REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 - A importância da Educação Corporativa**

O motor financeiro deixou de ser o principal motor de crescimento económico das empresas. Hoje fala-se em capital humano (Kolo, Strack, Cavat, Torres e Bhalla, 2013).

Na Sociedade Industrial, os recursos tangíveis de capital sustentavam a vantagem competitiva das organizações em diversos sectores. Hoje, porém, as fontes de vantagem competitiva são cada vez menos as físicas, tecnológicas, financeiras ou organizacionais. A intangibilidade de recursos, tais como a inovação, reputação e os recursos humanos, obedecem a quatro critérios que lhes permitem ser considerados como as mais sustentáveis vantagens competitivas: têm valor, são raras, inimitáveis e insubstituíveis (Barney, 1991). Numa sociedade “pós-capitalista” (Drucker, 1995) do Conhecimento, prevê-se que o próximo grande desafio empresarial seja precisamente a escassez de talentos (Kolo, Strack, Cavat, Torres e Bhalla, 2013).

A procura constante por vantagens competitivas verdadeiramente diferenciadoras tornou-se uma necessidade imperativa numa sociedade que se pauta pela concorrência e inovação. Por vantagem competitiva entenda-se o estabelecimento de uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência (Porter, 1986). Para Porter, o desafio enfrentado pela gestão consiste em criar e garantir um contexto ambiental em que as competências e recursos da empresa possam produzir vantagens competitivas. O compromisso consiste em criar, transferir, integrar, proteger e explorar conhecimento que permita a criação deste valor (Antonelli, Cappiello e Pedrini, 2013).

Constata-se ter sido a partir da segunda metade do séc. XX que a Educação Corporativa começou a seguir novas tendências no que diz respeito à formação e ao desenvolvimento de colaboradores. De acordo com Meister (1999), existem cinco forças que impeliram esta mudança: o nascimento de uma Sociedade do Conhecimento; uma maior flexibilização das organizações, uma vez que a necessidade em assumir novos papéis e qualificações conduziu a uma informalidade nas hierarquias das organizações; a obsolescência do conhecimento, pelo avanço permanente da ciência e da tecnologia; a

empregabilidade, que obriga a uma maior procura ao robustecimento constante da carteira de qualificações que permita flexibilidade; e a globalização da educação, ao integrarmos uma visão global e perspectivas internacionais do mundo dos negócios na formação.

Foram vários os autores (Meister, 1999) que ao longo do Século XX e XXI realçaram o dever de as organizações nunca tomarem por garantidas as competências dos seus trabalhadores, confiando que estas forneceriam vantagens competitivas de forma imutável. Todas as competências *core* têm o potencial de se tornarem rígidas. Daí que se torne fundamental determinar as lacunas formativas de uma empresa por meio de análises contínuas e eficazes do seu ambiente interno para elevar os seus níveis de competitividade a longo prazo (Kolo, Strack, Cavat, Torres e Bhalla, 2013). Neste sentido, sabemos hoje que a competitividade das organizações apenas está assegurada se a gestão do conhecimento for eficaz. A necessidade em encontrar novas formas de incorporar conhecimento nos processos e documentos organizacionais, para distribuir informação e *know-how* em formas prontamente acessíveis, tiveram e têm, como maior objectivo disseminar o conhecimento e acelerar a aprendizagem (Galagan, 2011). Definitivamente, no que diz respeito à gestão do conhecimento, este é o principal desafio enfrentado pelas organizações: explorar o conhecimento que possuem e a um ritmo mais elevado que o dos seus concorrentes (Lawler, Mohrman e Ledford, 1998). Paralelamente, o conceito de “Gestão do Conhecimento” evidenciado por Peter Drucker (1999) no final do século XX realçava já o curto ciclo de vida do conhecimento inovador que as pessoas e as equipas detêm.

As competências específicas situacionais envolvem combinações que identificam características individuais, concretamente de conhecimento, competências e personalidade. Os conhecimentos e competências poderão ser apreendidos e podem ser

modificados ao longo do tempo, mas a personalidade é considerada inata (Hayton e Kelley, 2006). Em 2013, considera-se que as empresas devem ser responsáveis pela criação de conhecimento e desenvolvimento através de uma organização interna eficaz que tem o propósito de (i) preservar e seleccionar conhecimento adquirido; (ii) transmitir, transferir, utilizar e difundir conhecimento adquirido; e (iii) criar novos conhecimentos em formatos diferentes (Antonelli, Cappiello e Pedrini, 2013).

À luz desta análise, torna-se evidente a progressiva importância dada ao tema da Educação Corporativa nas últimas décadas, sendo que cresce naquilo que diz respeito à sua relevância (estimulada sobretudo pelo desenvolvimento de novos conhecimentos e tecnologias que a nova sociedade adquiriu), levando posteriormente a que a actualização do capital humano garanta a competitividade das organizações. Foi esta nova percepção que levou a que as UC começassem a ser idealizadas e nascessem na década de 50, nos EUA, como veremos em seguida.

## **2.2 - Da Educação Corporativa à criação de Universidades Corporativas**

*How are managers coping with shrinking resources? “Coping” may not be the right word; “reinventing” is more apt.*

Tom Barron, 1996

A Educação Corporativa altera a função de formação e desenvolvimento das empresas na medida em que propõe formular, pela primeira vez, um conceito de actuação particular direccionado à actualização do conhecimento, nomeadamente em empresas que se caracterizam por serem detentoras de um *know-how* específico (Meister, 1999). Não existe uma definição formalizada de uma UC, apenas premissas-base que sustentam um modelo que defende uma maior customização formativa das organizações para melhor

satisfação das suas necessidades educacionais (Clinton, Merritt e Murray, 2009), assumindo que o conhecimento é o principal recurso da empresa, por ser inimitável. Objectivamente, a UC é um modelo de Educação Corporativa, que desenvolve competências críticas através de programas de formação e desenvolvimento alinhados com a estratégia da empresa (Meister, 1999).

As UC surgiram nos Estados Unidos como mecanismos de formação na década de 70, e de então para cá não pararam de crescer (Meister, 1999). Segundo Meister (1999), as primeiras grandes empresas a adoptar o modelo foram a General Electric Co. e Motorola Inc. O conceito conquistou rapidamente várias outras grandes organizações. Quatro décadas mais tarde, a ideia continua forte, ainda que os seus propósitos e aplicações estejam a mudar (Kranz, 2007). Por outro lado, na perspectiva de Vitelli (2003), as UC foram estruturadas no final da década de 50, destacando-se a Universidade do Hambúrguer da McDonald's e o campus de Crotonville da General Electric já referido, sendo que foi apenas na década de 80 que esta última formalizou o modelo de UC (Meister, 1999). É difícil obter um número exacto da quantidade de UC. Certos autores afirmam que algumas organizações optam por não divulgar as suas iniciativas de formação por razões competitivas, enquanto outras simplesmente aplicam o rótulo de "Universidade Corporativa" pela função de formação, mas não conseguem construir o modelo de governo consistente que as Universidades Corporativas exigem (Kranz, 2007). Actualmente, estima-se que existam cerca de 4000 UC formalizadas no mundo (Kolo, Strack, Cavat, Torres e Bhalla, 2013).

Os departamentos de formação são responsáveis pela criação de uma cultura de aprendizagem ao longo da carreira, e o estabelecimento de uma UC é uma extensão natural desta meta (Laff, 2007). Focando o levantamento de necessidades, é possível

delinearem-se catálogos e conteúdos que minimizem eventuais falhas nos conhecimentos. Esses conteúdos passarão a ser adstritos aos processos de avaliação de desempenho, propiciando uma visão mais contínua da melhoria das competências e do desempenho (Meister, 1999). Com isto, intensifica-se a ênfase nos programas de desenvolvimento, instaurando-se uma visão de longo-prazo e de processo contínuo de desenvolvimento. Esses programas também evoluíram, passando de um foco exclusivamente técnico para um foco mais comportamental e vivencial. Uma UC é, assim, um Modelo formativo potenciador do conceito de Educação Corporativa. Gerbman (2000) explica que isto implica a construção de uma equipa que assuma a gestão da UC e que transporá todos os cursos de formação da empresa sob a égide da Universidade. O mesmo autor sublinha também que esta estrutura não promove apenas a aprendizagem, mas cultiva o sentido de visão de permanência dos colaboradores na empresa. Logo, esta formação estratégica não se deve restringir aos grandes grupos corporativos. É importante que o colaborador de qualquer organização tenha conhecimento dos objectivos da empresa e da forma como podem eficazmente colaborar ao estarem alinhados, algo que a UC fomenta (Gerbman, 2000).

São vários os autores que vêem uma UC como um agregador de programas formativos de um grupo, sustentado por um campus virtual, onde os estudantes podem entrar através de um *Learning Management System* (um software desenvolvido sobre uma metodologia pedagógica para promover a aprendizagem virtual ou semi-presencial) ou portal Web, permitindo ainda que as necessidades específicas sejam atendidas e a estrutura customizada devidamente alinhada (Douglas, 2003).

Jeanne Meister, consultora especialista de aprendizagem, propôs três estágios de crescimento para as UC (Laff, 2007). Durante a primeira fase, a Universidade proporciona



disciplina para um regime de formação desagregado. Na segunda fase, a equipa da UC da organização junta-se a um terceiro que irá gerir as operações, incluindo o website e o desenvolvimento de conteúdos. A transição da primeira para a segunda fase é a mais decisiva - "as Universidades falham quando prometem entregar mais do que lhes é possível, por não perceberem quão complexa é a sua gestão", afirma Meister. Segundo o autor "a estrada para o sucesso é através do terceiro estágio", onde devem envolver e trabalhar directamente com os líderes de unidades de negócios específicas para identificar as áreas de melhoria (Laff, 2007). Paralelamente, são criadas frequentemente parcerias externas, de universidades nacionais e internacionais, de forma a garantir o fomento dos conteúdos transmitidos. Daí resulta a capacidade das empresas assegurarem novas fórmulas de transmissão de mensagens (Peak, 1997). Segundo Meister (1999), outro dos principais objectivos por trás do lançamento de uma UC é trazer rentabilidade e planeamento estratégico de negócios para a Educação Corporativa e para a área de formação. Com a centralização de compras, logística e planeamento estratégico, os RH dão-se conta de economias de escala "que não foram analisadas como viáveis quando operadas como unidades de negócios descentralizadas". De acordo com o estudo da consultora BCG (Antonelli, Cappiello, & Pedrini, 2013) com cerca de 4300 executivos em mais de 100 países, os investimentos em formação também se traduzem em receitas. As empresas com fortes apostas em desenvolvimento de liderança, gestão de talentos e gestão de desempenho têm um crescimento de receita de até 3,5 vezes superior à média, e margens de lucro 2,1 vezes mais altas do que a média. Uma das formas mais rentáveis de atingir níveis de desempenho globais elevados é a formação corporativa (Gerbman, 2000).

Estas instituições podem, obviamente, ser alvo de críticas. Gomes (2004), nomeadamente, defende não ser este modelo de ensino mais do que um instrumento de controlo discreto, em que o que está em causa é o condicionamento dos colaboradores à cultura da organização, e não o desenvolvimento e crescimento individual dos mesmos. Segundo Frazee (2002), actual vice-presidente da Universidade Corporativa de New Horizons, existem também potenciais desvantagens na construção de uma UC. Em primeiro lugar, o *branding* de uma UC pode deteriorar a imagem da empresa se esta não tiver qualidade ou se integrar programas sem conteúdo formativo. Isto é, se os colaboradores percepcionarem através da comunicação inicial que se trata de um projecto ambicioso, e se o mesmo programa formativo não se reflectir depois na prática, difunde-se uma imagem negativa da empresa em relação ao seu foco na formação. Por outro lado, existe também a crítica de que a aprendizagem “académica” das UC não transmite verdadeiramente cenários práticos do negócio, revelando-se por vezes pouco útil. Por último, acrescem os custos que uma UC acarreta, pois o retorno do investimento pode ser demorado. É igualmente difícil prever durante o seu planeamento como pode este retorno ser mensurável (Frazee, 2002).

Vários autores defendem haver factores críticos de sucesso a ter em conta. Segundo o estudo de Kolo, Strack, Cavat, Torres, e Bhalla (2013) existem sete factores críticos para o sucesso no desenvolvimento de uma UC que foram citados por quase todos os executivos entrevistados. São eles:

- **O envolvimento do CEO.** O denominador comum no sucesso das UC não depende do tamanho ou da forma, mas sim do compromisso gerado com as altas chefias. A falta de apoio do CEO ou da Comissão Executiva (CE) pode resultar numa baixa aceitação organizacional por parte dos receptores. A UC deve

desenvolver uma relação estreita com o CEO e tentar o seu envolvimento para ajudar a moldar as ofertas da UC, no sentido de esta poder atender os imperativos estratégicos da empresa.

- **Ligação com a estratégia da empresa.** Uma ligação pouco clara aos objectivos estratégicos da empresa poderá colocar em questão o valor da UC. Para reforçar a ligação, os objectivos de aprendizagem devem ser alinhados com as competências-chave exigidas pela estratégia da organização. O preenchimento das lacunas de capacidades e competências é crucial, assim como o delinear de programas de desenvolvimento para *key people*, uma vez que incentivam o empreendedorismo corporativo.
- **Alinhamento com o negócio.** Se o negócio não estiver fortemente integrado no plano curricular, a UC corre o risco de ficar aquém das expectativas. Regista-se também a necessidade de a UC colaborar estreitamente com a empresa no sentido de entender totalmente as suas necessidades. Os directores e responsáveis de cada área negocial devem fazer parte do *advisory board*.
- **Fornecer programas formativos de qualidade elevada.** Garantir a competitividade e atractividade da oferta. Os cursos devem ser suportados por especialistas capazes de desenvolver programas de elevada qualidade, se possível superior ao dos clientes. É por essa razão que os representantes do negócio devem estar envolvidos: para que as necessidades do negócio se possam traduzir eficazmente em capacidades dos colaboradores.
- **Criação de processos coerentes de desenvolvimento dos colaboradores.** O desenvolvimento profissional deve incluir programas relevantes, os quais deverão

ser exigidos antes de assumirem novas atribuições ou posições, para que seja dada oportunidade aos trabalhadores colocarem em prática aquilo que aprenderam.

- **Medir o valor.** Se o desempenho e impacto não forem medidos, o valor da UC não será claro. As UC devem identificar as capacidades e competências que as necessidades do negócio têm e medir o impacto dos programas de aprendizagem que contrariam essas necessidades.
- **Mercado interno e externo.** Ter o cuidado de oferecer programas de qualidade compatíveis que cheguem ao conhecimento dos colaboradores. Sem isso, grande parte do propósito da UC perder-se-á. Deve igualmente ser garantida a formação da gestão de topo no sentido de defender a importância estratégica da UC, que deverá articular o papel que esta desempenha na proposta de valor do colaborador. Tanto os planos de marketing internos como externos têm de ser consistentes.

Uma UC deve integrar métodos de aprendizagem distintos, consoante o conteúdo e o grupo de colaboradores (Laff, 2007). O ensino virtual tem melhorado as opções de formação para colaboradores com tempo escasso que necessitem de receber conteúdos de cariz informativo, sendo que existem determinados programas que, quando presenciais, têm outro impacto, tornando-se um factor diferencial real. Competências de gestão e liderança, em particular, retiram mais benefícios destas oportunidades quando aplicadas de forma presencial (Galagan, 2011). A palavra-chave deve ser, também, a flexibilidade. A escassez de tempo obriga a que as metodologias, os horários e as formas de aprendizagem sejam flexíveis. Devem também ser flexíveis no que diz respeito à actualização do próprio plano curricular para que o conhecimento transmitido possa respeitar novas tendências. Se o plano for rígido, o modelo perderá vitalidade e credibilidade (Gerbman, 2000).

Em suma, uma UC pode ajudar a atrair colaboradores ao fortalecer o *branding* da empresa, demarcando-a como um espaço que valoriza o desenvolvimento profissional, ao mesmo tempo que nutre líderes que transformarão o negócio (Barley, 2002). Neste sentido, quando dois grupos ou áreas se fundem, como é o caso da empresa em estudo, a UC trará benefícios, sobretudo, no reposicionamento da organização, e comunica os novos valores e prioridades do negócio (Douglas, 2003). Os empregadores propiciam aos colaboradores a oportunidade de incrementar os seus conhecimentos, contando que, em troca, os colaboradores recompensem a Organização através de maiores níveis de inovação, eficiência e produtividade. (Clinton, Merritt e Murray, 2009).

### 2.3 - Estruturação de uma Universidade Corporativa

No que diz respeito à estrutura de uma UC, esta é sempre influenciada pela cultura organizacional, organização da hierarquia e pela liderança (Barley, 2002). A mesma autora afirma que as melhores estruturas de UC são aquelas que conseguem espelhar com clareza a cultura organizacional em que estão inseridas. Barley (2002) analisa as diferentes estruturas de uma UC tendo como base duas perspectivas: a de alinhamento corporativo e através da organização de conteúdos.

O **alinhamento corporativo** considera a forma como a UC se posiciona na organização e, segundo a autora, deve ser o primeiro ponto a ser considerado aquando o seu desenho. Barley (2002) propõe três alinhamentos possíveis:

- **Top-down:** As UC que nascem de uma decisão estratégica desfrutam do envolvimento da Comissão Executiva (CE), que desempenha um papel fulcral na orientação da aprendizagem da empresa. As UC que adoptam esta abordagem sentem, por esta razão, um impacto mais rápido. O desafio é obter o envolvimento

dos colaboradores, que podem percepcionar a iniciativa como um programa administrativo transitório. Esta abordagem funciona melhor nas organizações em que os colaboradores valorizam as iniciativas da CE e acompanham a visão do líder, e não numa organização com um grande *gap* entre a liderança e a sua equipa (Barley, 2002).

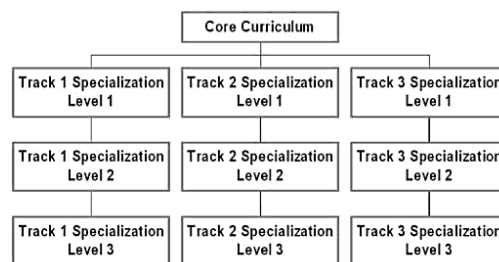
- **Lateral:** As universidades que nascem no Departamento de Recursos Humanos (DRH) exigem que os colaboradores reportem directamente aos directores das suas áreas no que diz respeito às necessidades de formação. É, por isso, necessário ganhar o comprometimento dos directores de forma a que estes possam legitimar o conceito e garantir assim o envolvimento das suas equipas. Neste caso, o desafio tem a ver com a reputação e credibilidade que a DRH angariou no passado, pois esta percepção será tida em conta na imagem da UC. Envolver pessoas estratégicas da organização assim como os especialistas das várias áreas facilita o desafio de conseguir atrair este suporte lateral de legitimação (Barley, 2002).
- **Esforço de base:** Estas surgem de uma unidade de negócios e devem reportar directamente ao director da unidade. No geral, estas emergem neste contexto ou porque a CE não considera prioritária a formação transversal dos colaboradores ou, o que acontece frequentemente, o DRH não consegue ser eficaz na promoção de oportunidades de aprendizagem que possam atender às necessidades específicas. O desafio dessa UC é conquistar o comprometimento da CE e das outras unidades da organização (Barley, 2002).

O segundo grande eixo explorado por Barley (2002) é a **organização de conteúdos** reflectida na estrutura da UC. A organização escolhida deve ser ajustada à estrutura e à cultura da organização. Barley (2002) afirma que a maioria das organizações propostas

têm elementos comuns, de que é exemplo o currículo básico, uma escola de negócio e uma escola de desenvolvimento executivo ou de liderança. O currículo básico é um programa de aprendizagem que envolve competências ou áreas de conhecimento que todos os colaboradores, independentemente do nível hierárquico, têm de saber. As áreas típicas do currículo básico geralmente incluem temas como o código de ética e de segurança da empresa. A escola sobre o negócio é uma área mais especializada e, tipicamente, acolhe oportunidades de aprendizagem que são exclusivas de determinadas unidades de negócio da organização. No que diz respeito à escola de liderança, esta tem um foco no desenvolvimento de competências de gestão e liderança para os colaboradores que exercem este tipo funções, ou que poderão vir a ter (por ex., no caso dos colaboradores com elevado potencial). São cinco os exemplos de organização de conteúdos apresentados por Barley (2002): **mapa organizacional**, **modelo do templo**, **modelo da pirâmide**, **modelo da pizza corporativa** e o **modelo do catavento**:

- **Mapa Organizacional:** Trata-se de uma categorização directa sobre os conteúdos da UC. Os colaboradores poderão identificar facilmente as suas escolas de aprendizagem, por estarem directamente vinculadas às unidades onde operam, garantindo também uma linha de progresso nas mesmas (Barley, 2002).

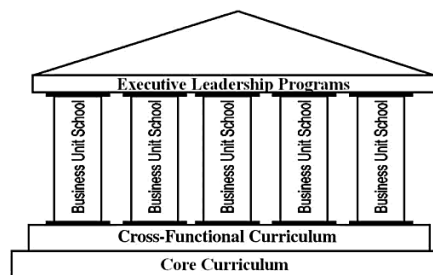
**Figura 1 – Mapa Organizacional**



Fonte: Barley, 2002

- **Modelo do Templo:** Assim como o Modelo do Mapa Organizacional, este retrata a hierarquia ou a sequência dos passos da aprendizagem. A aprendizagem básica é a base para o desenvolvimento transversal que, por sua vez, leva à aprendizagem específica e, por último, culmina com a aprendizagem executiva ou de liderança. Esse modelo é uma escolha apropriada para organizações com forte comprometimento de aprendizagem nas suas unidades de negócios. Pode ser adaptado nas organizações que passem por uma fase de fusão e de novas aquisições, pois, a cada nova fusão, terão apenas de acrescentar um novo pilar ou escola de competência (Barley, 2002).

**Figura 2 – Modelo do Templo**



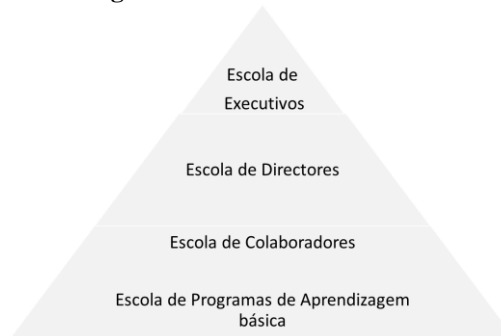
Fonte: Barley, 2002

- **Modelo da Pirâmide:** Este Modelo assemelha-se ao do Templo. Inclui os programas básicos que progridem até às áreas mais especializadas. A aprendizagem é mais vasta na base e mais específica à medida que a figura se vai estreitando, concluindo com os programas executivos ou de liderança. Distintamente do Modelo do Templo, o da Pirâmide organiza a aprendizagem em torno das categorias funcionais. São desenvolvidos na Pirâmide os programas de aprendizagem específicos para uma série de categorias, como as operacionais e as de nível executivo, em vez das escolas de competências. Este conceito transmite a ideia de que o colaborador pode progredir funcionalmente por intermédio da



aprendizagem. Por outras palavras, o modelo implica que a aprendizagem e a promoção estejam vinculadas (Barley, 2002).

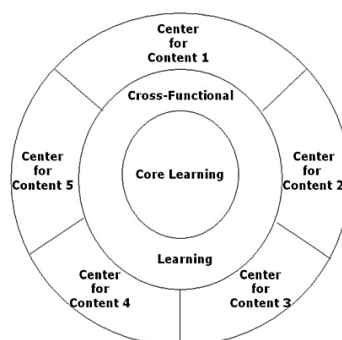
**Figura 3 - Modelo da Pirâmide**



Fonte: Adaptada de Barley, 2002

- **Modelo *Corporate Pie***: Trata-se de um modelo mais “espontâneo” de agrupar e formatar as oportunidades de aprendizagem dos colaboradores. O currículo básico posiciona-se no centro, mostrando claramente a sua importância. Visualmente, o modelo permite a integração rápida de novas escolas de conteúdos específicos, tornando-o adaptável a uma organização que esteja em processo de expansão interna ou de fusão com outras empresas (Barley, 2002).

**Figura 4 – Modelo *Corporate Pie***

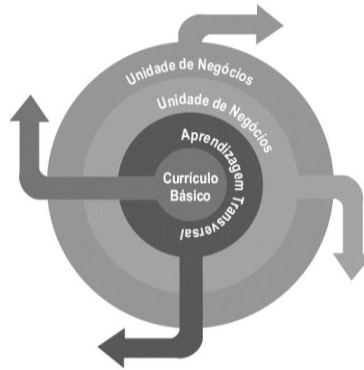


Fonte: Barley, 2002

- **Modelo do Catavento**: Este modelo enfatiza a componente externa, uma vez que os programas de aprendizagem não são feitos somente para o uso interno dos

colaboradores, mas também para uma variedade de parceiros externos, com base na filosofia de que todos contribuem para o crescimento da organização (Barley, 2002).

**Figura 5 – Modelo do Catavento**



Fonte: Adaptada de Barley, 2002

Segundo Barley (2002), a imagem gráfica da organização do conteúdo determina a forma como os empregados compreendem a ligação existente entre o currículo e o desempenho funcional. O importante é garantir que a forma escolhida reflecta a cultura organizacional e garanta que a compreensão do papel e funcionamento da UC seja rápida.

As UC procuram, também, vincular a formação para o desempenho do comportamento dos colaboradores para a missão da empresa e, assim, para os seus objectivos estratégicos (Antonelli, Cappiello e Pedrini, 2013). Este tipo de formação determina a organização dos conteúdos de formação de uma forma diferente entre as UC. Antonelli, Cappiello e Pedrini (2013) destacam três tipos de UC:

i. **UC Generalista** que incide sobre o conteúdo da formação fornecido pelas empresas com o fim de difundir a cultura da empresa entre o maior número possível de colaboradores. Este formato inclui UC que fornecem toda a formação necessária sobre

competências-chave e cultura corporativa, delegando uma parte significativa de formação técnica à empresa-mãe ou às suas subsidiárias.

ii. **UC orientada para a Gestão** com o objectivo de desenvolver competências de gestão e liderança avançadas e alinhadas com as necessidades das empresas. Este tipo de formação é gerido separadamente das restantes actividades de formação providenciadas no âmbito da organização.

iii. **UC Técnica** que incide sobre a criação, difusão e manutenção de competências técnicas específicas. A UC técnica pode também distinguir-se por envolver um número significativo de colaboradores operacionais e quadros técnicos.

Espera-se, sobretudo, que esta nova organização interna que suporta o conhecimento consiga fortalecer o mesmo, explorando com maior eficácia os recursos disponíveis intangíveis da empresa, combinando vários tipos de conhecimento (Antonelli, Cappiello e Pedrini, 2013). Para que as empresas possam maximizar a sua competitividade, as transferências internas devem ser eficientes. Daí a necessidade de ser pensado o tipo de conhecimento que se quer passar, bem como o canal mais apropriado que esta transferência deve considerar (Clinton, Merritt e Murray, 2009).

#### **2.4 - Desafios de uma Universidade Corporativa moderna**

Nos próximos anos, as empresas terão de enfrentar, para além de uma força de trabalho envelhecida, as altas expectativas da Geração Y, que são todos os nascidos após 1980, mais conhecidos por nativos digitais (Tapscott, 2009), as exigências características resultantes da globalização sobre a liderança e as crescentes lacunas de empregabilidade nos mercados emergentes. No entender de Kolo, Strack, Cavat, Torrer e Bhalla (2013) as UC estão a emergir como um veículo poderoso para superar estes desafios. Os autores

afirmam que a Geração Y valoriza mais rapidamente boas oportunidades de desenvolvimento do que prémios remuneratórios: a falta de oportunidades de desenvolvimento é considerada a principal razão dada pelos colaboradores da geração Y ao deixar uma empresa. As UC servem justamente para atrair e desenvolver os membros desta geração (Kolo, Strack, Cavat, Torres e Bhalla, 2013).

As exigências da globalização obrigam a uma actualização na formação de líderes, pois espera-se que estes tenham novas competências interculturais e uma maior capacidade de adaptação. As UC têm um histórico no desenvolvimento de competências de liderança globais e na criação de uma cultura de valores comuns além-fronteiras (Kolo, Strack, Cavat, Torres e Bhalla, 2013). De facto, o que se conclui com a análise de abordagens de diferentes autores das últimas duas décadas é que o que caracteriza fundamentalmente a Educação Corporativa é a sua vinculação estratégica com a cultura e missão da empresa. É importante realçar o facto de ser basilar o trabalho conjunto e próximo entre os líderes das unidades de negócio e a Direcção de Recursos Humanos, para que as organizações consigam alinhar o planeamento formativo do capital humano (Li e Abel, 2011). Segundo os mesmos autores, a sistematização das necessidades, a criação de redes sustentadas de transmissão desse mesmo conhecimento e, com estas, a maximização dos investimentos da educação a partir das novas parcerias, uma melhor gestão da mudança, uma maior proliferação da cultura e valores do grupo, e a garantia de factores competitivos, são os principais *drivers* no lançamento de uma UC.

Se é verdade que, em 1999, Meister afirma que as pessoas trabalhavam sem ver o *big picture* (visão global), não deixa de ser menos verdade que hoje observamos uma reorientação dos objectivos da formação corporativa sobre este conceito. Com a integração de UC, os colaboradores trabalham conhecendo a visão e missão da sua

organização. A percepção sobre a noção de *big picture* redefine o processo estratégico de aprendizagem para o indivíduo, que se torna, por isso, a maior fonte de valor corporativo (Meister, 1999).

## **2.5 - Benchmarking**

A presente análise de empresas no sector da energia pretende expor os objectivos estratégicos, a estrutura organizativa, os números de formação (referentes aos últimos 2 anos), formadores internos e a população-alvo de UC de referência no mercado português. As organizações em análise são a EDP (Energias de Portugal) e a Galp Energia, respectivamente a Universidade EDP e a Academia Galp.

A EDP é uma empresa portuguesa líder no sector da energia em Portugal, reconhecida entre os grandes operadores europeus do sector da energia e o 3º maior produtor mundial de energia eólica (*In* <http://www.edp.pt/pt/aedp/>). A Universidade EDP tem como missão “assegurar através da disponibilização, a retenção e partilha do conhecimento no Grupo, com o objectivo de reforçar uma cultura comum, promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores e facilitar o aparecimento de novos talentos e a plena utilização das suas capacidades” (*In* <http://www.edp.pt/pt/aedp/>). Com 12 182 colaboradores em 2013, garantiu cerca de 400 formadores internos e mais de 503 000 horas em 2013 (*In* Relatório e Contas 3º trimestre de 2013 EDP). Os objectivos estratégicos da Universidade do Grupo EDP são assegurar a transferência do conhecimento entre as diferentes gerações, a difusão das melhores práticas por todas as áreas da empresa e a disponibilização do património de conhecimento gerado para o uso e o enriquecimento de todos (*In* Relatório Social 2011 EDP). No que diz respeito ao público-alvo, fornecem a formação a todas as empresas do grupo EDP numa perspectiva

de desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores. A estrutura organizativa da Universidade tem um carácter autónomo e uma estrutura própria responsável pelo desenho e operacionalização da mesma, assim como pela identificação de necessidades, conforme indicado no website do Grupo. São as Direcções que identificam os formadores internos, tendo em conta a experiência e as competências de formador. Paralelamente, envolve formadores externos, tendo mesmo parcerias com Universidades Nacionais e Internacionais (*In <http://www.edp.pt/pt/aedp/>*).

Em relação aos conteúdos formativos, a Universidade é constituída por dois tipos de escolas, organizadas de acordo com as áreas de intervenção:

- **Escolas Funcionais**, orientadas para as áreas de negócio. Neste grupo incluem-se Produção, Distribuição, Comercial, Gás e Renováveis, as quais partilham os mesmos objectivos: desenvolver capacidades específicas do negócio, melhorar as competências técnicas e reter o conhecimento técnico, identificar e desenvolver novos talentos;
- **Escolas Transversais**, orientadas para a cultura e personalidade EDP, onde se incluem a Escola EDP e a Escola de Desenvolvimento de Directivos. Neste grupo de escolas pretende-se dinamizar o amadurecimento da cultura EDP e difundir conhecimentos fundamentais sobre o negócio e a energia, partilhar boas práticas entre negócio e empresas, desenvolver as capacidades de liderança dos actuais gestores e preparar a nova geração de líderes.

Em relação à empresa Galp Energia, trata-se hoje do único grupo integrado de “produtos petrolíferos e gás natural de Portugal, com actividades que se estendem desde a exploração e produção de petróleo e gás natural, a refinação e distribuição de produtos

petrolíferos, a distribuição e venda de gás natural e a geração de energia eléctrica” (*In* <http://www.galpenergia.com/PT/>). A Academia Galp Energia tem como missão promover e gerir projectos integrados e inovadores de formação, orientados para o desenvolvimento de competências de gestão, técnicas e comportamentais, em parceria com instituições de ensino superior e assim preparar os líderes e os especialistas do futuro (*In* <http://www.galpenergia.com/PT/>). A Academia Galp Energia é responsável por toda a formação avançada da Empresa, garantindo a máxima qualidade e personalização dos cursos ministrados (*In* <http://www.galpenergia.com/PT/>). Até 2013 foram concretizadas mais de 70 000 horas de formação na Academia Galp numa parceria com 10 universidades e aproximadamente 100 docentes (BCSD-Portugal, 2014).

O modelo formativo da Academia Galp Energia é composto por 4 Programas: FormAG, EngIQ, CompeC, GeoER (BCSD-Portugal, 2014). Cada um destes programas estende-se a distintas áreas do conhecimento, integrando, deste modo, cursos ou acções de formação especificamente desenhados para os objectivos traçados: O Programa EngIQ, na vertente de Formação Avançada em Engenharia da Refinação, Petroquímica e Química permite assegurar que os projectos de investigação conducentes a Doutoramento serão realizados em ambiente empresarial e em temas previamente acordados entre as Universidades e as Empresas. O Curso de Formação Avançada em Gestão, com especialização no ramo da gestão de energia, visa proporcionar formação em gestão e comportamental aos quadros superiores e aos colaboradores de alto potencial da Galp Energia. Os Estudos avançados em GEO-ER oferecem um programa de estudos avançados e investigação conjunta entre a Galp Energia e a Petrobras na área de investigação e produção de hidrocarbonetos em águas profundas. O objectivo deste curso é o desenvolvimento de aptidões e métodos de investigação no domínio da geoengenharia de reservatórios, dotando geólogos,

geocientistas e engenheiros de competências multidisciplinares diferenciadoras. O CompeCA, ou Formação Avançada em Competências Comerciais visa formar comerciais verdadeiramente especializados no processo de venda.

### **III - METODOLOGIA**

#### **3.1 - Desenho**

O estudo de caso foi realizado através da análise de documentação escrita e digital e observação estruturada. As conclusões não foram definidas apenas através da teoria descrita na revisão de literatura. São, em grande parte, resultantes de uma ponderação sobre diferentes perspectivas das observações levantadas.

Yin (2005) explica que a utilização do estudo de caso é adequado quando se pretende investigar o como e o porquê de um evento actual. O estudo de caso requer diversas fontes para explorar, descrever e explicar um fenómeno no seu contexto natural, que é o pretendido. Por outro lado, Yin (2005) refere também que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que não deve ser classificada *a priori* como qualitativa ou quantitativa, pois deve ter como foco apenas o fenómeno em si, neste caso as necessidades da empresa em estudo. Ainda assim, este estudo resultou numa investigação qualitativa.

Este trabalho é também exploratório e descritivo. Considera-se exploratório porque procura investigar a importância da Educação Corporativa no que diz respeito às potencialidades da sua aplicação para que se justifique o impacto deste Modelo na empresa em estudo. Pela mesma razão, procura realçar os pressupostos e desafios aquando a construção de uma UC em qualquer sector de negócio. Por outro lado, é também um estudo descritivo, pois analisa de uma forma mais específica e na óptica de *benchmark* qual a estrutura e práticas adoptadas pelas UC do mesmo sector no país.



### **3.2 - Recolha de Informação**

Conforme foi referido, a recolha de dados baseou-se em duas fontes distintas: análise documental e observação participativa não estruturada.

A observação e análise documental tiveram a duração de 60 dias, decorrendo ao longo dos meses de Abril e Maio de 2014. Foram analisados os conteúdos do website, plataformas internas e documentação institucional sobre processos de RH da empresa e foram realizadas entrevistas aos responsáveis pela formação da empresa.

As entrevistas incidiram num grupo de 20 pessoas de forma não estruturada e o registo das mesmas é confidencial.

## **IV - ESTUDO DE CASO**

### **4.1 - Contextualização da empresa**

A organização em estudo é uma empresa portuguesa responsável pela operação e gestão das duas principais redes de transporte de energia a nível nacional: a rede de transporte de electricidade em alta tensão e a rede de transporte de gás natural em alta pressão. Tem também responsabilidades na recepção e armazenamento de gás natural, na operação do terminal de gás natural liquefeito, na gestão da zona piloto para a energia das ondas e é ainda fornecedora de soluções e serviços especializados de telecomunicações.

### **4.2 - Missão, Objectivos e Valores**

Para um enquadramento da organização-alvo do estudo de caso, importa referir a sua missão, objectivos e valores. A missão definida da empresa é a de garantir o fornecimento ininterrupto de energia, procurando ser um dos operadores europeus mais eficientes a

fazê-lo, ao mesmo tempo que cria valor de forma sustentável (*In* página oficial da empresa). De modo a cumprir as suas metas de crescimento e criação de valor, a empresa está actualmente focada em implementar uma estratégia de expansão internacional, que lhe ajudará a permanecer alinhada com a sua missão, apesar do contexto económico actual nacional. Portugal continua a ser o seu principal mercado, onde continuará a investir para garantir as necessidades de infraestruturas de electricidade e gás natural a longo prazo (*In* página oficial da empresa).

Este investimento é complementado por uma orientação permanente para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço, a fim de fornecer um serviço confiável, seguro e eficiente ao menor custo possível para o país e para os consumidores (*In* página oficial da empresa). O resultado será uma empresa que, embora seja focada e determinada a fornecer um serviço altamente eficaz em Portugal, irá explorar novas oportunidades no exterior, o que lhe permitirá diversificar as receitas, diminuir o risco geográfico, regulamentar e financeiro, e continuar a criar valor para o accionista. Por todas os objectivos mencionados, estão hoje a apostar fortemente na investigação, desenvolvimento e formação das pessoas que compõem e conduzirão a empresa no futuro.

#### **4.3 - Gestão de Recursos Humanos na empresa**

A organização conta actualmente com 32 Direcções. O Departamento de RH intervém na empresa ao nível da Gestão dos Recursos Humanos, em todas as suas vertentes, nomeadamente ao nível do Recrutamento e Selecção, Formação e Desenvolvimento, Gestão de Desempenho, Retribuição e Processos Administrativos de Recursos Humanos. De acordo com a legislação laboral e fiscal em vigor e com a estratégia e políticas definidas pela Administração, garantem o cumprimento dos objectivos e estratégia de

atração, retenção, desenvolvimento e motivação do capital humano da organização, contribuindo, deste modo, para a maximização dos resultados da empresa. Actualmente, a empresa conta com 676 colaboradores, com a média etária de 44,4 anos, antiguidade média de 16,9 anos, sendo que 58% tem formação superior. Contam com uma taxa de rotatividade de 11,5% (*In Relatório Social da empresa*).

A empresa pretende ser, cada vez mais, uma referência de excelência no mercado onde opera, marcando a diferença através do desenvolvimento contínuo do seu activo humano. Considera, portanto, como factor crítico de sucesso a aposta na gestão do conhecimento e potencial dos seus colaboradores. O actual modelo de formação contempla cinco tipos de iniciativas de âmbito formativo que visam responder a todas as necessidades específicas dos colaboradores:

- **Programa de Acolhimento e Integração**, que tem como objectivo uniformizar e profissionalizar as práticas de acolhimento e integração de novos colaboradores em todas as Unidades de Negócio.
- **Programa de Formação Transversal** decorrente da implementação de projectos com necessidades formativas específicas e do desenvolvimento de competências e conhecimentos de carácter estratégico e transversal.
- **Programa de Formação Específica** identificada através da avaliação de desempenho realizada, na sequência das necessidades decorrentes da aquisição de novas responsabilidades ou de evolução de carreira.
- **Programa de Participação da Formação** que se destina a participar a frequência de programas avançados, tais como: Especializações e Programas avançados,

Pós-graduações, Mestrados e MBA, de acordo com o interesse e a pertinência dos mesmos para o colaborador e para a empresa.

- **Seminários, Congressos e Conferências.**

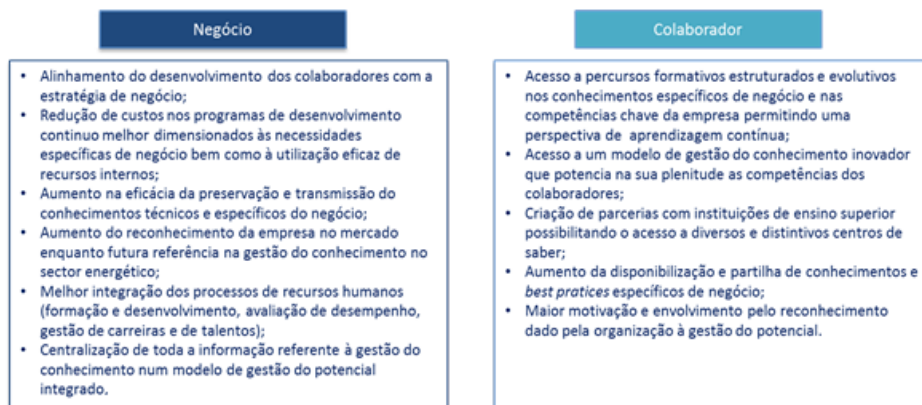
Ao longo do ano existem pedidos de formação extraplano que formalizam as necessidades de formação não planeadas.

#### **4.4. Aplicação da Metodologia: Desenho de uma Universidade Corporativa**

Numa perspectiva evolutiva, o DRH da empresa em análise pretende alterar o actual conceito associado ao modelo de formação actual, focando a acção da área de Formação e Desenvolvimento - no que respeita ao desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais dos colaboradores - orientada para a gestão do conhecimento e talento, e não apenas para a gestão da formação. Conforme afirma Meister (1999), uma UC eficaz é construída através de uma premissa-base: criar um canal de conhecimento amplo, ao invés de seguir orientações e programas de formação que ensinam apenas *skills* específicos. Neste sentido, tendo o objectivo de criar um novo modelo formativo integrado que permita 1) a transferência do conhecimento interno específico de negócio, 2) a partilha de melhores práticas entre as diversas áreas e 3) a dotação das competências-chave à empresa por todos os colaboradores, alinhado e integrado com os valores e estratégia da empresa, surge a proposta de se desenhar uma UC. Esta Universidade pretende ser um modelo estrutural de formação a médio e longo prazo da empresa dedicada ao desenvolvimento do capital humano, permitindo que todos os colaboradores tenham disponível um percurso formativo à medida das suas necessidades de aprendizagem, potenciando as suas capacidades e alinhado com o Modelo de Liderança, o Modelo de Gestão de Desempenho e o Modelo de Gestão de Carreiras existente.

Conforme o estudo apresentado por Kolo, Strack, Cavat, Torres e Bhalla (2013), a ligação da UC à estratégia da empresa é crucial para o seu sucesso. O processo do desenho da Universidade conta com quatro fases globais que conduzem à sua execução: a preparação da proposta, a construção da Universidade, a implementação da Universidade e, por fim, a sua avaliação (Meister, 1999). Este estudo de caso trata de descrever apenas a primeira fase, relatando somente a proposta. Conforme Porter realça (1986), as UC preveem uma proposta de valor de forma a garantir uma maior competitividade. O quadro seguinte apresenta um conjunto de vantagens associadas que se traduzem em impactos positivos tanto para o negócio como para a motivação e compromisso dos colaboradores:

**Figura 6 – Impactos positivos da UC**



Fonte: Própria, com base na investigação realizada.

A gestão do potencial é realizada tendo por base que o colaborador também tenha um papel activo no seu desenvolvimento e alinhamento com a cultura da organização, conforme referem Hayton e Kelley (2006).

### **Modelo Estratégico**

No Modelo Estratégico foram definidos a visão, missão e objectivos estratégicos e princípios orientadores que constituem a base orientadora do funcionamento da UC. A

visão é ser uma referência nas diferentes áreas da gestão do potencial, alinhada com os a inovação e sustentabilidade do negócio através do contínuo desenvolvimento do capital humano. A missão passa por garantir que oferecerá valor acrescido e diferenciador na gestão do conhecimento, através da criação de escolas de conhecimentos específicos e competências *core* alinhadas com a estratégia de negócio da empresa.

Como princípios orientadores, foram definidos os seguintes:

|   |  |
|---|--|
| <b>Alinhamento Estratégico</b>            | Alinhamento da gestão do potencial com a estratégia de negócio estabelecida.   |
| <b>Complexidade gradual</b>               | Criação de graus de complexidade na aprendizagem segundo diferentes áreas de saber, devidamente ajustados às diferentes famílias funcionais e tipologias de desenvolvimento. |
| <b>Metodologias diversificadas</b>        | Desenvolvimento de metodologias de aprendizagem ajustadas às diferentes áreas do negócio e níveis de evolução exigidos para a função.  |
| <b>Actualização contínua</b>              | Actualização contínua dos conteúdos formativos e metodologias de aprendizagem criando uma oferta alinhada com os objectivos estratégicos de negócio.                         |
| <b>Mapeamento dos Formadores Internos</b> | Mapeamento regular da bolsa de formadores internos para salvaguardar a partilha contínua e intergeracional do <i>saber</i> específico de negócio.                            |
| <b>Cultura</b>                            | Desenvolvimento de uma cultura do <i>ser</i> e do <i>saber</i> através do desenvolvimento contínuo dos colaboradores.  |

## Modelo Formativo

A estrutura da UC será a do Templo, proposta por Barley (2002), pois assume-se que a aprendizagem básica deve ser a base para o desenvolvimento transversal (Área Corporativa) que, por sua vez, leva à aprendizagem específica (Área de Negócio) e, por último, culmina com a aprendizagem executiva (Área de Liderança e Gestão). Este modelo é ajustado por se tratar de uma organização com um forte compromisso no desenvolvimento das suas unidades de negócios.

Assim, poderá contar com as seguintes áreas:

**Figura 7 – Proposta de Modelo Formativo**



Fonte: Própria, com base na investigação realizada.

**Programa de Integração** – Programa de Acolhimento e Integração de novos Colaboradores.

**Área Corporativa** – Desenvolvimento de programas que visem incorporar ou reforçar a cultura da empresa, tais como o Código de Conduta e formação comportamental ajustada às competências-chave.

**Área de Negócio** - Formar e potenciar competências técnicas específicas de negócio da Unidades de Negócio aos colaboradores cujas funções dependam destes conhecimentos, e perpetuar os conhecimentos específicos de negócio para as gerações futuras.

**Área de Liderança e Gestão** - Desenvolvimento de competências de liderança e gestão de equipas, com vista a incrementar os resultados das equipas e o potencial dos actuais e futuros líderes e talentos da empresa.

**Catálogo de Formação** – Acesso a cursos de formação e desenvolvimento de conhecimentos técnicos de suporte ao negócio: microinformática, idiomas, gestão de projectos, e os técnicos que os suportam.

**Comparticipação da Formação** – Participação em programas avançados, tais como: Programas avançados, Pós-Graduações, Mestrados, MBA e Doutoramentos.

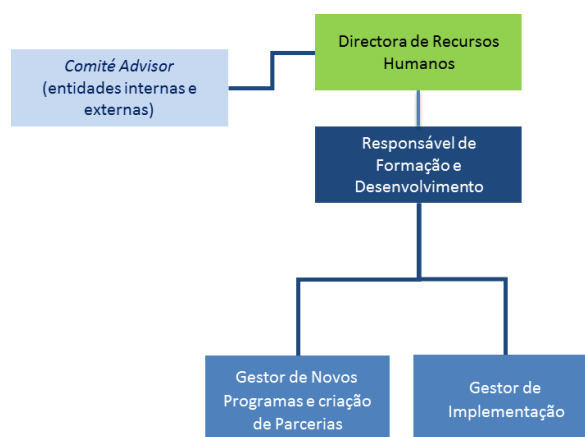
**Seminários, Congressos e Conferências** – Promover o acesso a oportunidades de actualização e partilha de conhecimentos.

De acordo com Antonelli, Capiello e Pedrini (2013) este Modelo abrange as três tipologias correntes, ao valorizar a transmissão da Cultura, e, ao mesmo tempo, ter um foco no desenvolvimento de competências de gestão e técnicas para o negócio. Possivelmente, numa fase posterior, uma maior incisão sobre uma das áreas pode vir a dar-se.

### **Estrutura Organizativa**

A estrutura organizativa deve ter em conta o alinhamento corporativo escolhido, nomeadamente o do Modelo Lateral proposto por Barley (2002), pois a UC nasceu no Departamento de Recursos Humanos. A estrutura organizativa proposta é a seguinte:

**Figura 8 – Proposta para a Estrutura Organizativa**



Fonte: Própria, com base na investigação realizada.



No que diz respeito às funções, o **Director de RH** tem como função garantir que os indicadores de performance da UC apresentam anualmente resultados positivos, garantindo a sustentabilidade do negócio. Deve também apresentar o orçamento da formação e desenvolvimento à Comissão Executiva e validar e apresentar a oferta formativa anual alinhada com a sustentabilidade do negócio à Comissão Executiva. Por outro lado, deve supervisionar a implementação de projectos estratégicos no âmbito da Escola de Liderança e das Escolas de Negócio (nomeadamente parcerias com Universidades de referência Nacional e Internacional). **O Responsável de Direcção e Desenvolvimento** monitoriza e garante resultados positivos dos indicadores de desempenho da UC, implementar os objectivos estratégicos através da gestão e coordenação da Equipa de Gestores, gerir o orçamento da formação e desenvolvimento, validar e apresentar a oferta formativa anual alinhada com a sustentabilidade do negócio ao DRH; e gere a implementação de projectos estratégicos para todas as Escolas da UC. **O Gestor de Novos Programas e Criação de Parcerias** tem como responsabilidade cumprir o orçamento aprovado pelo DRH e Comissão Executiva, desenvolver novos programas e conteúdos formativos ajustados à estratégia da empresa e às necessidades identificadas. Considerando os níveis de prioridades formativas (definição de público-alvo e temáticas), deve também alinhar os conteúdos específicos de negócio com as diferentes Direcções, mantendo os currículos formativos actualizados às necessidades dos colaboradores e das orientações estratégicas de negócio. Por outro lado, deve desenvolver parcerias e contactos regulares com Universidades e entidades de referência nacional e internacional, quer ao nível de desenvolvimento de formação à medida, quer através da criação de protocolos de âmbito específico, monitorizar e validar a construção, de forma integrada, de programas formativos internos da UC e garantir a sua actualização de acordo

com a análise crítica das necessidades identificadas em cada componente formativa. Por fim, este Gestor é o responsável pela avaliação da qualidade da formação e o grau de satisfação e envolvimento dos formandos. **O Gestor de Implementação** assegura de forma eficaz a implementação da oferta formativa, garantindo as melhores condições logísticas, processuais e relacionais. Poderão estar integrados nesta área os formadores internos da UC. **O Gestor de Novos programas e criação de Parcerias** assegura de forma contínua que a oferta formativa está alinhada com as melhores práticas nacionais e internacionais, garantindo o desenvolvimento e a concepção de conteúdos ajustados às necessidades da população-alvo. Por fim, no **Comité Advisor** deve ser integrado com Directores das Áreas de Negócio internos assim como especialistas externos, de forma a poderem aconselhar, conduzir e traduzir as verdadeiras necessidades da empresa.

O Modelo global inicial adoptado visa responder a quase todos os factores críticos de sucesso mencionados por Kolo, Strack, Cavat, Torres e Bhalla (2013) e assegurar as necessidades específicas da empresa em questão numa primeira fase. **A ligação com a estratégia da empresa é assegurada** pois os objectivos de aprendizagem estão alinhados com as competências-chave exigidas pela estratégia da organização; **o alinhamento com o negócio** está integrado no plano curricular através da criação de uma Área/Escola específica para o mesmo; **o fornecimento de programas formativos de qualidade elevada**, pois prevê-se que os representantes do negócio vão estar envolvidos na elaboração dos conteúdos formativos enquanto *advisors*; **a criação de processos coerentes de desenvolvimento dos funcionários**; e **a medição do valor** que deverá ser assegurado por toda a estrutura organizativa da UC, assim como pelos Directores das Unidades de Negócio (ainda que a forma esteja por definir); e, por fim, através do Gestor

de Novos programas e criação de Parcerias, garantir programas de qualidade compatíveis que cheguem ao conhecimento dos colaboradores no **mercado interno e externo**.

## V - DISCUSSÃO, ANÁLISE E CONCLUSÃO

Num contexto de renovação constante relativamente ao conhecimento técnico e necessidade de estabelecer comportamentos que garantem o crescimento de todos os colaboradores, pode afirmar-se que, actualmente, os colaboradores bem formados são os activos mais importantes das empresas a potenciar o crescimento organizacional (Meister, 1999). Por conseguinte, um Departamento de Recursos Humanos deve ter como objectivo formar o seu capital humano visando um conhecimento de qualidade, diagnosticando atempadamente os *gaps* de conhecimento transversais e específicos e necessidades individuais para evitar perder vantagem competitiva. A partir da revisão de literatura sobre UC, comparando com as práticas noutras empresas do mesmo sector e após o desenvolvimento da proposta, pode concluir-se que o plano detém características consideráveis de uma estratégia eficaz das quais a empresa poderá beneficiar. Torna-se claro que a empresa em estudo reúne condições para responder à investigação inicialmente proposta e desenvolver o primeiro estágio proposto por Meister (Laff, 2007), onde a Universidade proporciona um Modelo Formativo que permite agregar a formação e definir uma estratégia renovada para a mesma. O Modelo Estratégico e a estrutura organizativa estão delineados no sentido de orientar o Modelo Formativo.

O que se conclui com esta análise, tendo em conta as definições dadas pelos autores na revisão de literatura, é que a centralização da gestão do conhecimento através da criação de uma UC será a forma mais eficaz de garantir a preservação, transmissão e actualização

do *know-how* que determina a competitividade da empresa, e esta UC só poderá ter sucesso se os factores críticos de sucesso forem cumpridos devidamente (Kolo, Strack, Cavat, Torres e Bhalla, 2013). Um dos factores que ficou por desenvolver tem que ver com o **envolvimento do CEO**, que deverá ser activo e contínuo uma vez iniciado o desenho deste projecto. Após esta investigação, é possível referir que o plano proposto está alinhado com os aspectos críticos referidos pelos autores e pelas tendências no mercado de sucesso apresentadas.

Assim, este estudo possibilitou investigar o conceito de Universidade Corporativa para uma empresa que quer inovar cada vez mais, estar alinhada com os modelos formativos mais modernos e eficazes. Apenas a sua execução poderá confirmar o sucesso evidenciado pelas empresas do mesmo sector em Portugal.

A pedido da empresa e por motivos de sigilo, não foram apresentadas todas as conclusões de proposta no presente estudo de caso.

## **VI - LIMITAÇÕES E PROPOSTAS PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA**

Este trabalho contou com algumas limitações, que levam a que a proposta final possa assumir algum desajuste em relação às necessidades reais da empresa. Em primeiro lugar, as tendências de mercado analisadas das empresas do sector energético em Portugal, que, por serem empresas com uma dimensão (nº de colaboradores) muito maior, não se revelam boas representações a serem comparadas com a empresa em estudo. Paralelamente, grande parte da literatura encontrada sobre o tema analisa UC de empresas com uma dimensão superior a 1000 colaboradores, pois ainda são poucas as UC de dimensão menor, e a literatura e investigação sobre as mesmas é verdadeiramente escassa.

Realça-se ainda que a investigação teve como objectivo desenvolver uma proposta do processo e não contemplou informação que comprove concretamente os benefícios do mesmo modelo, nomeadamente o retorno do investimento deste quando comparado com outros. Assim, um dos estudos futuros propostos é fazer uma análise comparativa sobre empresas do mesmo sector com características semelhantes (principalmente no que diz respeito à dimensão) que demonstre os resultados anteriores e posteriores à adopção de diferentes modelos de UC, de forma a provar quais os mais rentáveis. Igualmente importante seria determinar o limite de colaboradores numa empresa para que se justifique a criação de uma UC. Por fim, muitíssimo relevante seria também estudar a evolução do conceito de UC, através de uma análise sobre o impacto que esta terá sobre a sustentabilidade e eficácia das Universidades Académicas tradicionais.

## VII - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antonelli, G., Cappiello, G., & Pedrini, G. (2013). The Corporate University in the European utility industries. *Elsevier*, pp. 33-41.
- Barley, K. (2002). Corporate university structures that reflect organizational cultures. In M. Allen, *The corporate university handbook*. New York: AMACOM - American Management Association.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained. *Journal of Management*, pp. 99-120.
- Barron, T. (1996). A New Wave in Training Funding. *Training and Development*.
- BCSD-Portugal. (2014). *Caso de Estudo: Academia Galp Energia*.
- Clinton, M. S., Merritt, K. L., & Murray, S. R. (2009). Using Corporate Universities to Facilitate Knowledge Transfer and Achieve Competitive Advantage: An Exploratory Model Based on Media Richness and Type of Knowledge to be Transferred. *International Journal of Knowledge Management*, pp. Volume 5, Issue 4.
- Douglas, M. (2003). Evolution at Corporate U. *E-learning*, pp. 36-41.

- Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperBusiness: Elsevier, Butterworth-Heinemann Ltd., Classic Collection.
- Drucker, P. F. (1995). The post-capitalist world. *Public Interest* , pp. 89-100.
- Frazeo, B. (2002). *Corporate Universities: A Powerful Model for Learning*. Chief Learning Officer.
- Galagan, P. (2011). Back to Bricks and Mortar. *T+D*, pp. 30-31.
- Gerbman, R. V. (2000). Corporate Universities 101. *HR Magazine*, pp. 101-106.
- Gomes, M. B. (2004). *O caráter doutrinário de universidades corporativas*. Rio de Janeiro: Anpad.
- Hayton, J. C., & Kelley, D. J. (2006). A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship.
- Kolo, P., Strack, R., Cavat, P., Torres, R., & Bhalla, V. (2013). Corporate Universities: An Engine for Human Capital. *BCG Perspectives*.
- Kranz, G. (2007). Corporate Universities Getting a Refresher. *Workforce Management*.
- Laff, M. (2007). Centralized Training Leads to Nontraditional Universities. *T+D*, pp. 27-29.
- Lawler, E., Mohrman, S., & Ledford, G. J. (1998). Strategies for high performance. *San Francisco: Jossey-Bass*.
- Li, J., & Abel, A. L. (2011). Prioritizing. *T+D*, pp. 54-57.
- Meister, J. C. (1999). *Educação Corporativa - a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Makron Books.
- Meister, J. C. (1999). Educação Corporativa - a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. *São Paulo: Makron Books*.
- Peak, M. H. (1997). Go Corporate U. *Management Review*, pp. 33-37.
- Porter, M. E. (1986). Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. *18ª Edição*. São Paulo-SP: Campus.
- Renaud-Coulon, A. (2002). Corporate Universities in Europe. *The Corporate University Handbook*, pp. 219-230.
- Saint-Exupéry, A. d. (1942). *Pilote de guerre*. Folio.
- Tapscott, D. (2009). *Grown Up Digital: How the net generation is changing your world*. United States: McGraw Hill.

Vitelli, A. P. (2003). *As Universidades Corporativas e a sua contribuição para a gestão do conhecimento nas organizações. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas.*

Yin, R. (2005). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos (3ª edição)*. Porto Alegre: Bookman.

### **7.1. Websites**

EDP: <http://www.edp.pt/pt/aedp/> [Acesso em 2014/05/14]

GALP: <http://www.galpennergia.com/PT/>[Acesso em 2014/05/14]