



UNIVERSIDADE CORPORATIVA: uma estratégia de educação corporativa da Polícia Militar

Antônio C. Santos¹, André L. Zambalde², Mozar J. de Brito³

¹Universidade Vale do Rio Verde – (UNINCOR)
Três Corações – MG – Brazil

²Departamento de Ciência da Computação
Universidade Federal de Lavras (UFLA) – Lavras, MG – Brazil

³Departamento de Administração
Universidade Federal de Lavras (UFLA) – Lavras, MG – Brazil

claret@ufla.br, zamba@ufla.br, mozarjdb@ufla.br

Resumo

Este estudo envolve conceitos relacionados à aprendizagem organizacional, processo de aprendizagem, capital intelectual e universidade corporativa. Após análise dos dados coletados, com base em teorias que abordam a valorização do capital intelectual, associadas aos exemplos de universidades corporativas, e observando os princípios e componentes básicos empregados nas melhores universidades corporativas do mundo, apresentou-se uma proposta de Universidade Corporativa na área de segurança pública, voltada à capacitação dos colaboradores internos e externos da Polícia Militar, que foi implementada em 2.005. A Universidade de Segurança Pública, proposta nesta pesquisa, possui como componentes de implantação e funcionamento: controle, missão/visão, organização, fonte de receitas, partes interessadas, parceiros, tecnologia, sistema de avaliação, programa, comunicação, objetivos, princípios, modalidade de ensino e tipologia.

Abstract

This study involves concepts related to the learning organization, learning process, intellectual capital and corporate university. After analysis of the collected data, based in theories that approach the intellectual capital valorization, associated to examples of Corporate Universities, and observing the principles and basic components used in the best world Corporate Universities, it was presented a proposal of Corporate University in public safety area, aimed to the internal and external collaborator of the “Military Police” training, that was implemented in 2.005. In the Public Safety University, proposed in this research, it was possesses as components of implantation and operation: control, mission/vision, organization, incomes source, interested parts, partners, technology, evaluation system, programs, communication, goals, principles, teaching modality and typology.

Introdução

No mundo, nas mais diversas áreas, as últimas décadas foram marcadas por profundas modificações, fundamentadas na abertura de mercados, busca da estabilização econômica, de avanços tecnológicos, adoção de inovações e na implementação de mudanças organizacionais, inclusive no que se refere à educação corporativa.

Na área de segurança pública, tem-se observado a necessidade de um processo de reestruturação, composto não apenas por organismos policiais integrados, mas principalmente por modelos de gestão cada vez mais avançados, baseados em metas, com uma polícia inteligente e tecnologia, no mínimo, à altura das usadas pela criminalidade, além de maciços investimentos na capacitação dos recursos humanos.

Mas, apesar dos esforços nesta área, nota-se que a capacitação oferecida nessas organizações públicas ainda é insuficiente para atender à demanda existente e que seus princípios educacionais estão centrados no contexto dos chamados Centros de Treinamento, atuando mais de forma reativa do que de forma preventiva.

O grande desafio dessas organizações é a criação e a implementação de novos princípios educacionais que promovam uma mudança educacional, em que o treinamento voltado às necessidades iminentes, torne-se um treinamento com planejamento em longo prazo e com uma visão antecipadora dos conflitos.

A Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) é uma organização pública bi-secular que atua no campo da segurança pública e possui como árdua missão institucional, a paz social. O ensino e o treinamento são considerados pela instituição como a base que dá sustentação para o bom cumprimento de sua missão. Para tanto, conta com cursos de formação, especialização e um sistema de educação continuada, que visam principalmente proporcionar a seus colaboradores o embasamento e a habilitação profissional para o exercício de seus cargos.

A PMMG é dividida em treze grandes comandos regionais, que são responsáveis pelo gerenciamento estratégico de suas respectivas regiões. A cidade de Lavras é sede do comando da Sexta Região da Polícia Militar (6ª RPM), que é responsável pelo planejamento estratégico de 141 municípios e 09 distritos do Sul de Minas.

Os cursos complementares desta instituição, ou sua educação continuada era realizado de forma presencial, gerando altíssimos custos devido a grande área geográfica. No ano de 2005, a 6ª RPM criou sua universidade corporativa, embasada na dissertação desenvolvida por um de seus colaboradores, durante mestrado em administração na Universidade Federal de Lavras. A Universidade Corporativa de Segurança Pública (UCSP) é primeira do ramo, voltada exclusivamente para o campo da segurança pública. Os cursos oferecidos pela mesma são frutos de pesquisas internas, que levantaram a necessidade futura de capacitações de seus colaboradores internos e externos.

Aprendizagem e Formação do Capital Intelectual no Espaço Organizacional

A aprendizagem dentro das organizações é um tema que constantemente é debatido no campo acadêmico e profissional. A literatura apresenta conceitos de aprendizagem organizacional formulado por estudiosos em diferentes momentos. Na concepção de Chris Argyris, professor da *Harvard Business School*, a aprendizagem organizacional compreende um processo contínuo de identificação e correção de erros (Argyris, 1992). Complementando essa visão, Senge (1990) afirma que uma organização só desenvolve seu processo de aprendizagem organizacional quando é capaz de expandir continuamente sua capacidade de criar o futuro.

Dentro dessa nova perspectiva de valorização da aprendizagem, surge um novo modelo empresarial baseado não somente na economia de mercado, nos ativos e passivos tangíveis, mas também na inovação, no empreendedorismo e no conhecimento. Visando melhor adaptar-se a esse novo modelo, algumas organizações procuram se comportar como *learning organization*, ou seja, aquelas organizações que enfatizam a aprendizagem organizacional entre seus colaboradores, tornando-se agentes de constantes transformações.

Na concepção de David Garvin, também professor da *Harvard Business School*, algumas organizações possuem uma maior capacidade de criar, adquirir e, principalmente, transferir esse conhecimento, modificando, dessa forma, seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos. A essas organizações Garvin dá o nome de organizações que aprendem (Garvin, 1993).

Assim, surge como fator facilitador nesse cenário em que as organizações reassumem seu papel no planejamento e coordenação da educação de seus colaboradores, a possibilidade de treinamento contínuo, promovendo acessos mais democráticos e talvez mais econômicos ao conhecimento, dantes indisponíveis e impossibilitados.

Dessa forma, essas novas organizações dispõem de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimento, modificando, assim, comportamentos e refletindo novos conhecimentos. No entanto, o grande segredo dessas organizações é a capacidade de transformar conhecimento fragmentado e conhecimento em conhecimento organizacional.

Universidades Corporativas: conceitos e práticas

Na busca incessante por soluções educacionais que atendam ao interesse empresarial, surgem as chamadas universidades corporativas (UCs). Tratam-se de instituições que oferecem cursos pontuais, que passam a fazer parte de um planejamento educacional das organizações, objetivando suprir as deficiências das instituições de ensino tradicionais e sua dificuldade de acompanhar a velocidade das transformações que ocorrem em todo mundo.

A origem do termo “universidade corporativa” é a tradução livre do termo *Corporate University*. O termo *corporate* decorre do fato de elas estarem atreladas a uma empresa, mesmo

que inicialmente, demonstrando que seu objetivo principal não é a educação. *University* visa denotar uma seriedade de propósitos, em termos de comprometimento com os objetivos pretendidos, trata-se de uma licença ainda poética que não é reconhecida pelo Ministério da Educação e Cultura.

Por outro lado, numa visão mais complexa do conceito, uma UC é uma instituição vinculada a uma empresa, voltada totalmente para a formação de competências essenciais à organização. Dentro dessa mesma visão, a UC estende seus serviços ao público externo, cobrindo toda sua cadeia de valor e também estabelece parcerias com instituições de ensino tradicional, o que culmina com o aproveitamento de créditos e outorga de diplomas reconhecidos (Meister, 1999).

Meister (1999), em sua obra *Educação Corporativa*, criou o que chamou de dez componentes fundamentais de uma universidade corporativa. Estes dez componentes fundamentais abrangem as fases a serem percorridas para a implantação de uma universidade corporativa e são identificados como: controle, missão/visão, fontes de receita, organização, partes interessadas, parceiros de aprendizagem, serviços/produtos, tecnologia, sistema de avaliação e comunicação constante.

Dado que o conceito de universidade corporativa exige que as organizações concentrem suas necessidades de treinamento em torno de objetivos organizacionais, e que esses objetivos envolvem cada vez mais o trabalho em equipe, muitos centros de ensino eletrônico estão buscando *campi* para o desenvolvimento de seus trabalhos.

Por outro lado, Meister (1999) citada por Alperstedt (2001), afirma categoricamente que a tendência, a longo prazo, é de equilíbrio: as atividades de treinamento que podem ser ministradas por meio eletrônico assim o serão, ficando restritos às salas de aula os treinamentos que impliquem a reunião da equipe em um ambiente comum (presencial).

Cabe a organização selecionar a tecnologia e os meios de aprendizagem no início da fase de análise do projeto de implantação de uma universidade corporativa, e não no fim, como muitas fazem (Meister, 1999). Além disso, a tecnologia, como processo mediador da aprendizagem, deve ser utilizada de forma agressiva para acelerar o aprendizado do funcionário. O grande objetivo é que os funcionários concluam os cursos exatamente no momento em que esse conhecimento é necessário.

Metodologia de Pesquisa

Neste trabalho, realizou-se um diagnóstico por meio de uma pesquisa de natureza qualitativa, usando como referência a triangulação das seguintes técnicas: investigação bibliográfica e documental, entrevista, questionário estruturado e, ainda, uma técnica da matriz de realidade/desejo. Assim, buscaram-se respostas para as questões norteadoras do diagnóstico organizacional. Cabe ressaltar que não houve uma seqüência fechada de execução de tarefas,

tendo sido as técnicas continuamente alimentadas à medida que eram aplicadas, uma vez que o objeto de estudo foi a 6ª Região da Polícia Militar e os eventos estudados são a educação continuada na Polícia Militar de Minas Gerais e a Universidade Corporativa.

Universidade Corporativa: uma estratégia de educação corporativa

Apresentar uma proposta para uma mudança em toda estrutura da Polícia Militar de Minas Gerais, no que tange o aspecto do treinamento complementar, não seria recomendável sem antes comparar e analisar o novo modelo em estrutura menor.

Peter Senge (2004) defende a tese de que as deficiências de aprendizagem podem ser observadas mais facilmente em pequenos laboratórios, “um microcosmo do funcionamento da organização verdadeira, onde podemos perceber as conseqüências das nossas decisões com mais clareza do que seria possível nas organizações do mundo real”. O “microcosmo” escolhido foi a 6ª RPM, uma Unidade de nível estratégico dentro da corporação, e que nos últimos anos vem adotando gestões modernas de administração. Acredita-se que este microcosmo permitirá perceber as conseqüências das decisões de maneira mais próxima da realidade.

A proposta desta pesquisa tomou como base os dez componentes fundamentais do projeto de uma Universidade Corporativa criados por Meister (1999), que englobam as fases a serem percorridas para implantação de uma Universidade Corporativa. A Universidade concebida por meio deste estudo recebeu o nome de Universidade Corporativa de Segurança Pública (UCSP). Dessa forma, buscou-se acrescentar aos Dez Componentes de Meister, os objetivos da UCSP, a modalidade de ensino a ser adotada pela Universidade, os princípios que regem a UCSP e a sua tipologia, e assim, atender por completo os objetivos da pesquisa. A Figura 1 apresenta a proposta conclusiva da pesquisa.

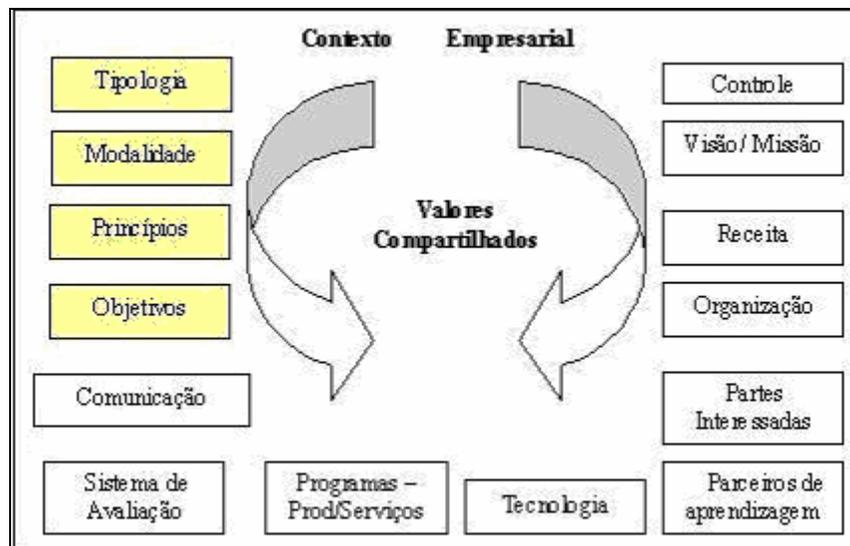


FIGURA 1: Catorze Componentes Fundamentais da UCSP

O sistema de gerenciamento de cursos via Web da UCSP foi construído utilizando programação em ASP (Active Serve Page) e banco de dados SQL Server, aproveitando-se da existência de um portal corporativo da Sexta Região, que também utilizava a mesma tecnologia. Atualmente a UCSP passa por um processo de reestruturação, em que um novo sistema está sendo desenvolvido, porém utilizando ferramentas distribuídas sob licença GPL (General Public License).

A ferramenta desenvolvida propicia ao aluno um ambiente amigável, em que ele pode realizar *download* do conteúdo programático do curso, sanar as dúvidas com o professor ou colega através de ferramentas síncronas de comunicação, como *chat*, e assíncronas, como fóruns específicos, acessar as notícias relativas ao curso, além de visitar *hiperlinks* de sites relativos ao tema em estudo, o que complementa o aprendizado por permitir uma navegação direcionada.

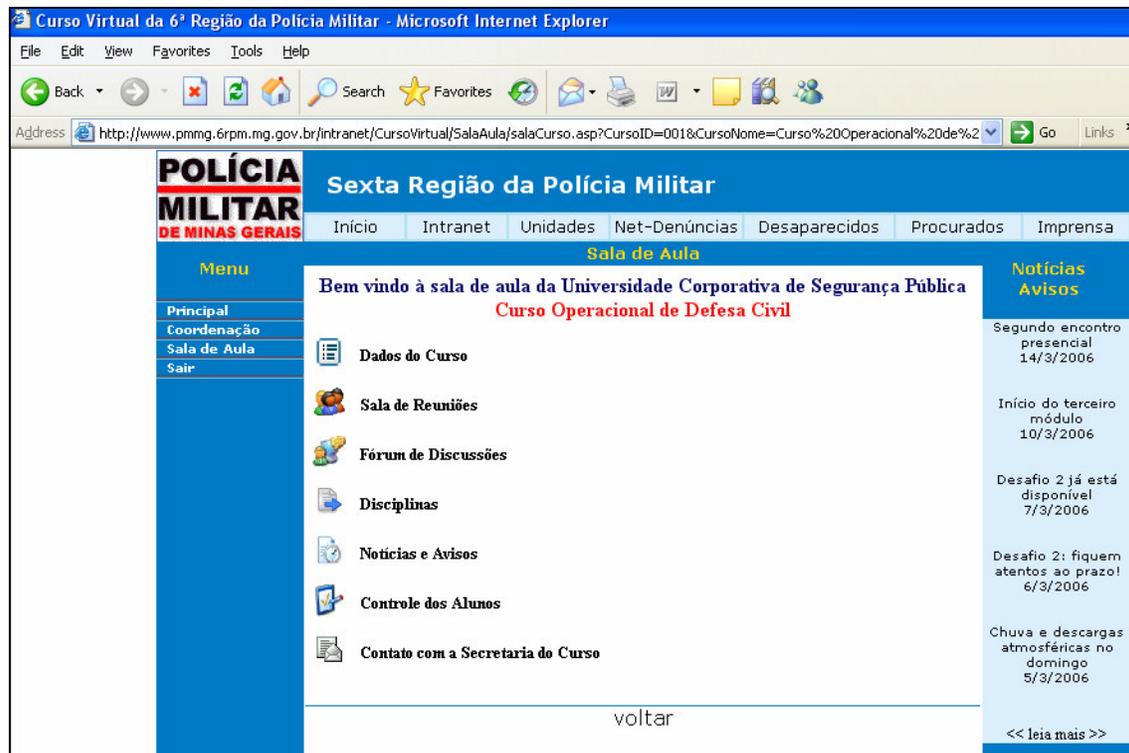


FIGURA 2: ambiente interno visualizado pelo discente

O professor, por sua vez, monitora toda participação do aluno durante o curso, pois o sistema permite a análise da primeira e última vez de acesso ao curso, número de páginas visitadas, de *downloads* efetuados, de participações em fórum e *chat*, notícias lidas e outras formas de interação do aluno com a disciplina em estudo.

Apesar de todos os cursos possuírem encontros presenciais, em que as disciplinas são recapituladas, as dúvidas sanadas e o aluno avaliado, durante a fase virtual do curso, o aluno

participa de métodos complementares de avaliação elaborados pelo professor da disciplina, objetivando avaliar a aprendizagem à distância.

The screenshot shows a web interface for the 'POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS'. The main header is 'Sexta Região da Polícia Militar'. Below the header are navigation links: 'Início', 'Intranet', 'Unidades', 'Net-Denúncias', 'Desaparecidos', 'Procurados', and 'Imprensa'. The main content area is titled 'Controle de Alunos' and displays 'Dados do Aluno: AFONSO CELSO DE CASTRO LEITE'. On the left, there is a 'Menu' with options: 'Principal', 'Coordenação', 'Sala de Aula', and 'Sair'. The main data is presented in a table with 12 rows, each representing a different activity and its corresponding count or date.

Dados do Aluno: AFONSO CELSO DE CASTRO LEITE	
Primeiro Acesso	13/2/2006
Último Acesso	12/3/2006
Número de Acesso	12
Páginas Visitadas	231
Visitas ao Fórum	21
Mensagens Postadas em Fórum	6
Entradas no Bate-Papo	11
E-mails Enviados	0
Notícias Lidas	1
Downloads (Documentos Baixados)	24
Links Visitados	1

FIGURA 3: Sistema de avaliação da participação do aluno no curso

Possuidora de uma tipologia denominada público externo ampliado (Alperstedt, 2001), a UCSP estende seus cursos a outros órgãos do sistema de defesa social e a própria comunidade. Apenas no segundo semestre de 2005, 483 (quatrocentos e oitenta e três) alunos, civis e militares, participaram dos cursos oferecidos. Em fevereiro de 2006 foram reeditados os cursos de Defesa Civil, com 70 alunos militares e civis e o Curso de Gestão Operacional, com 40 policiais militares matriculados. A previsão para 2006 é atender mil alunos entre civis e militares.

Todos os cursos funcionam dentro dos catorze componentes proposto na pesquisa, e são realizados de forma semi-presencial, tendo a internet como instrumento de interação e gerenciamento da fase à distância. A aceitação do novo sistema e a possibilidade de aumentar o conhecimento profissional foi amplamente aceita pelos colaboradores internos, que passaram a contar com uma gama maior de conhecimento, sem o sacrifício de sair de seu domicílio para realizar sua capacitação.

Avaliações realizadas após os cursos comprovam a eficácia do sistema. O Gráfico 1 demonstra a avaliação realizada pelos alunos do curso de Defesa Civil, em que 85% dos alunos consideraram o curso muito bom ou excelente. A Figura 4, que aparece trechos da participação dos alunos durante um Fórum de Debate sobre as ações adotadas após o curso, demonstra que os discentes apresentaram uma grande mudança de comportamento, e ainda, que passaram a colocar imediatamente em prática o conhecimento adquirido.

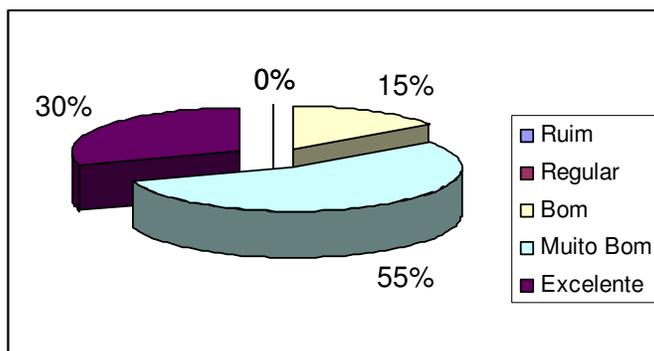


GRÁFICO 1: Qualidade do Curso de Defesa Civil segundo os discentes.

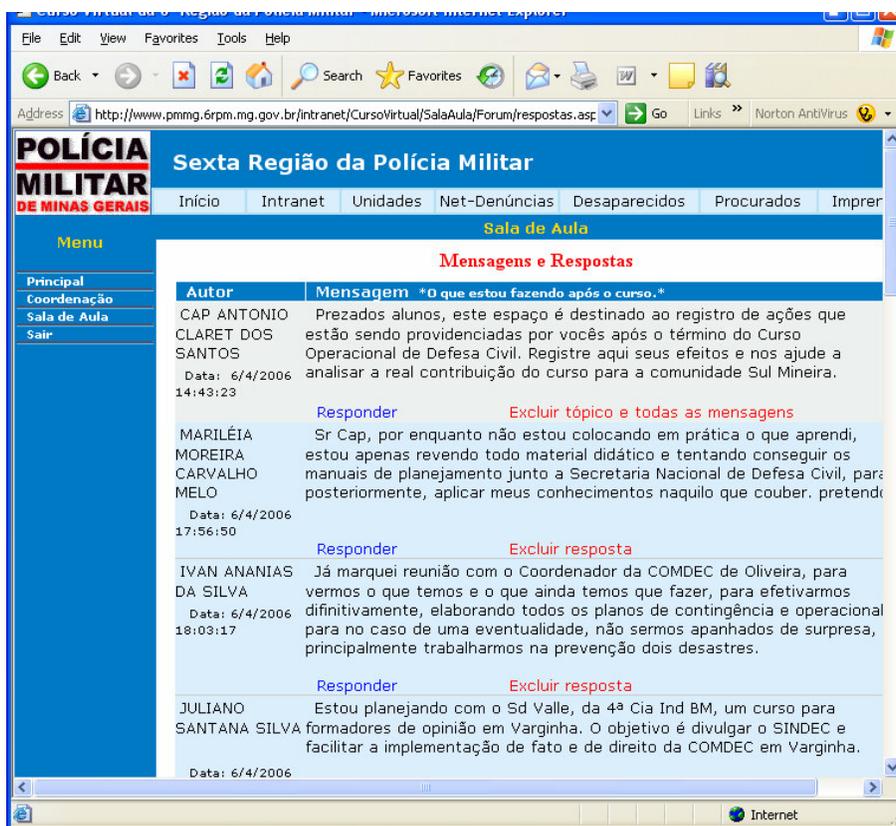


FIGURA 4: Fórum de Debate do Curso de Defesa Civil

Atualmente, a UCSP está amplamente consolidada, e pode ser visualizada por meio de qualquer *browser* na internet, através do www.pmmg.6rpm.mg.gov.br/UCSP/index.asp. Ressalta-se que, segundo pesquisas realizadas como o intuito de encontrar projetos similares na área, a Universidade Corporativa de Segurança Pública (UCSP) é a primeira universidade corporativa do mundo voltada para área de segurança pública.

Considerações finais

A sociedade enfrenta uma grave crise de segurança que, a cada dia, exige uma maior capacitação das organizações governamentais responsáveis pelo sistema de segurança. Estas organizações, por sua vez, buscam alternativas no aumento do efetivo, aquisição de novos equipamentos e, muitas vezes, desprezam seu maior patrimônio, o capital humano.

Por isso, o objetivo central deste estudo foi diagnosticar o processo de educação continuada adotado pela Polícia Militar de Minas Gerais, dentro da modalidade denominada pela organização como “treinamento complementar”, bem como apresentar uma proposta estratégica de implantação de uma universidade corporativa na área de segurança pública, e a seguir, implantá-la.

A organização está desenvolvendo um novo sistema de gerenciamento de cursos virtuais, que substituirá o atual, utilizando *softwares* livres, com programação em JSP e PHP, ao invés de ASP, bem como a substituição do banco de dados SQL Server pelo MySQL. A utilização de softwares livres valorizará ainda mais o sistema e permitirá o emprego de códigos de fontes livres, reduzindo os custos do projeto.

Referências

- ALLEN, M. **The Corporate University Handbook: designing, managing, and growing a successful program.** New York: Amacom, 2000.
- ALPERSTEDT, C. **As Universidades Corporativas no Contexto do Ensino Superior.** 2001. Tese (Doutorado em Economia, Administração e Contabilidade) - Universidade de São Paulo, São Paulo.
- ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BOGDAN, R. C.; BIKKLEN, S. K. **Investigação Qualitativa em Educação.** Porto: Porto Editora, 1994. p. 47-51.
- BRITO, M. J. de.; BRITO, V. G. P. Aprendizagem nas organizações: paradigmas de análise, teoria e cultura organizacional. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 4, n. 10, set./dez. 1997.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão Coréia e Brasil.** São Paulo: Atlas, 1995.
- GARVIN, D. **Building a learning organization.** Harvard Business Review, 1993.
- MEISTER, J. C. **Educação Corporativa.** Tradução de Maria Cláudia Santos Ribeiro Ratto. São Paulo: Makron Books, 1999.
- SENGE, P. **A Quinta Disciplina: arte, teoria e na organização que aprende.** 16. ed. ampl. São Paulo: Nova Cultura, 2004.