



# UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: EDUCAÇÃO OU DOCTRINAÇÃO?

CORPORATE UNIVERSITIES: EDUCATION OR INDOCTRINATION?

## **SYLVIA CONSTANT VERGARA**

*Professora titular da EBAPE/FGV. Doutora em Educação pela UFRJ.  
Praia de Botafogo, 190 – sala 533 – Botafogo – Rio de Janeiro – RJ  
CEP 22250-900  
E-mail: vergara@fgv.br*

## **MARCUS BRAUER**

*Doutorando em Administração de Empresas pela FGV/EAESP  
Professor da FGV Management  
Praia de Botafogo, 190 – sala 533 – Botafogo – Rio de Janeiro – RJ  
CEP 22250-900  
E-mail: brauer@gymail*

## **ANA PAULA CORTAT ZAMBROTTI GOMES**

*Mestre em Administração Pública pela EBAPE/FGV.  
Professora da FGV Management  
Praia de Botafogo, 190 – sala 533 – Botafogo – Rio de Janeiro – RJ  
CEP 22250-900  
E-mail: apaula@fgv.br*

---



## RESUMO

A presente pesquisa foi motivada pela disseminação de iniciativas voltadas para a gestão do conhecimento no ambiente empresarial, como as chamadas Universidades Corporativas (UC), consideradas uma evolução da tradicional área de Treinamento & Desenvolvimento. Questiona-se, contudo, se tais universidades oferecem aos seus participantes subsídios para refletir, criticar, criar, agir em todas as ações inseridas no escopo da educação, ou se, ao contrário, optam pela doutrinação. Foi este questionamento crítico que desencadeou o estudo aqui apresentado, suportado por pesquisa bibliográfica e de campo. Esta última foi realizada em uma UC brasileira. Contou com a participação de 103 funcionários da empresa. Os dados foram coletados por meio de um questionário fechado, elaborado com base nas teorias de doutrinação de Ivan Snook e Olivier Reboul. Os resultados desta pesquisa revelaram que a UC pesquisada tem poucas características doutrinárias. Essa circunstância, de certa forma, fere a suposição inicial do estudo, porém suscita outras, ao seu final: a) nesta UC não predomina a doutrinação e o fato de abrir-se para a pesquisa já o afirma; b) por ser uma UC do setor público, a doutrinação não se faz presente, tanto quanto se faz em uma empresa privada; c) a UC pesquisada tem caráter doutrinário, porém na era do conhecimento em que vivemos, as formas de doutrinação são sutis; não raro os doutrinados não as percebem. Uma nova agenda de pesquisa poderá ajudar a confirmar ou não essas suposições.

## ABSTRACT

This research was motivated by the dissemination of initiatives directed toward the management of the knowledge in the business environment, as the Corporate Universities (UC), considered an evolution of the traditional area of Training & Development. However, is questioned if these Universities offer for its participants subsidies to reflect, to criticize, to create, to act, all actions inserted in the scope of the education or if, in contrast, they choice for the indoctrination. It was this critical questioning that motivated this study,

supported by bibliographical and field researches. The field research was made in a Brazilian UC, with the participation of 103 employees of the company. The data had been collected by questionnaire based in the theories of indoctrination of Ivan Snook and Olivier Reboul. The results showed that the searched UC has little indoctrination characteristics. This circumstance opposes the initial assumption of the study, however it shows others to its end: a) in this UC the indoctrination does not predominate and the fact to be opened for the research already affirms it; b) being a UC of the public sector, the indoctrination does not exist, as much as exist in a private company; c) the searched UC has doctrinal character, however in the age of the knowledge the indoctrination forms are subtle; not rare the indoctrinated do not perceive them. We suppose that other studies will be able to help to confirm or not these assumptions.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Educação; doutrinação; treinamento; desenvolvimento; controle.

## **KEYWORDS**

Education; indoctrination; training; development; control.

## **1 INTRODUÇÃO**

No início da década de 90, com a ampla socialização do antigo conceito de organizações de aprendizagem, consolidou-se a afirmação de que a área de Treinamento & Desenvolvimento deveria evoluir de algo acessório ao desempenho organizacional para uma importante vantagem estratégica. Uma organização que aprende baseia-se em experiências passadas, tanto de sucessos quanto de fracassos, e reconhece não existirem forças separadas no mundo, mas sim fatos e situações inter-relacionadas. Neste conceito, a raiz da inovação está na teoria e nos métodos, e não na prática. Absorver as melhores práticas, como tem estado em moda, não gera aprendizagem real e a organização que aprende não é uma máquina de “clonagem” das melhores práticas de outros (SENGE, 1990).

Do processo de desenvolvimento humano nas empresas será cada vez mais exigido que os esforços e investimentos tenham uma aplicação com retorno adequado, deixando de ser um mero processo de treinar indivíduos para se transformar em uma atividade econômica rentável cuja efetividade possa ser medida por seus resultados. Muitas organizações, cientes da nova realidade, passam a utili-

zar os princípios das Organizações de Aprendizagem e buscam gerenciar o conhecimento por meio da criação de universidades na própria instituição, denominadas Universidades Corporativas. Estas são apresentadas como um instrumento mais completo que os setores de Treinamento & Desenvolvimento, principalmente pelo foco em resultados e por mais adequadamente sustentar o desenvolvimento estratégico das empresas. Mas como Universidade Corporativa é um conceito relativamente novo, os estudos de natureza crítica ainda são poucos e muitos executivos, respaldando-se somente nos supostos benefícios; implantam uma Universidade Corporativa nas empresas e os resultados acabam não sendo os esperados.

Algumas Universidades Corporativas priorizam o treinamento realizado totalmente pela própria organização, utilizando como docentes e organizadores dos cursos apenas seus empregados, em vez de utilizar também professores capacitados oriundos da universidade tradicional. A maioria dos treinamentos é afastada do estado da arte, ou seja, os conhecimentos são provenientes de uma dada corrente epistemológica e sem apreciação crítica. Dessa forma, a maioria dos participantes acredita que o conteúdo aprendido é uma verdade absoluta. Assim, uma teoria que limite o pensamento e a reflexão do funcionário pode ser ensinada como a melhor forma de se trabalhar, ou que os valores da empresa são os mais corretos e que o bom funcionário deve segui-los sem questioná-los. Supõe-se, então, que os treinamentos ou a educação continuada nas Universidades Corporativas sejam o reflexo dos interesses dos gestores da organização em doutrinar os participantes, especialmente os funcionários, ou seja, um novo exemplo do modelo fordista no qual gestores pensam e os funcionários trabalham. Os indivíduos com baixo espírito crítico podem ficar satisfeitos com o treinamento e internalizar valores e tecnologias como as melhores. Tais casos são exemplos de controle implícito realizado pelos dirigentes de uma organização. Vergara (2000:187) adverte que:

a Universidade Corporativa, voltando-se tanto para seus objetivos, estratégias e atividades específicas, corre o risco de formar “apertadores de parafuso”, no sentido chapliniano, e perder sua competitividade por não dispor de pessoas que dominem o pensamento abstrato, os conceitos, que não desenvolvam as habilidades requeridas a um aprendizado contínuo, pessoas capazes de ler o que não está escrito, de ver o que não é mostrado, de ouvir o que não é falado. Enfim, pessoas capazes de fazer a diferença em um mundo de constantes e velozes mudanças.

A questão que então se levanta é: a educação continuada em Universidades Corporativas oferece aos seus participantes subsídios para refletir, criticar, criar,

agir, ou, por outro lado, tem características de doutrinação, opostas às de educação? Responder a essa questão foi o objetivo final do estudo aqui apresentado.

O artigo está estruturado em sete seções, além desta introdução. A seção 2 aborda as origens da universidade tradicional. A terceira seção trata das Universidades Corporativas. A seção seguinte aborda a universidade tradicional *versus* a Universidade Corporativa. A quinta seção apresenta a questão do controle organizacional. A sexta seção, apoiada nas teorias de Ivan Snook e Olivier Reboul, trata da doutrinação. Na sétima seção, são apresentados os aspectos metodológicos e os resultados da pesquisa de campo. Por fim, a seção oito apresenta as conclusões a que o estudo permitiu chegar e sugere uma nova agenda de pesquisa.

## 2 A UNIVERSIDADE TRADICIONAL: ORIGENS

A Universidade, que neste estudo está denominada por Universidade Tradicional (UT) para diferenciá-la de Universidade Corporativa (UC), teve origem no século XII, embora desde a Antigüidade existissem centros de aprendizagem. Na Grécia, as escolas de Pitágoras, de Platão e de Aristóteles se aproximaram mais do conceito de universidade, mas o nascimento e o desenvolvimento desta ocorreu na Idade Média. Com o objetivo de solucionar um grande número de disfunções surgidas nas escolas existentes e as críticas por elas suscitadas, os *studia generalia* foram constituídos no século XII. Antes, os mestres ensinavam a seu modo, misturando disciplinas como Filosofia e Teologia, Direito Civil e Canônico (CHARLE e VERGUER, 1996). Para controlar essa situação os mestres se associaram. Tinham o propósito de limitar a proliferação das escolas e impor a todos um regime bem definido, baseado na hierarquia das disciplinas, na leitura sistemática de autores renomados e na realização de exames. Os estudantes, professores e clérigos dos *studia generalia* geralmente desfrutavam de privilégios e imunidades, tais como proteção contra prisão injusta, permissão para morar com segurança e direito de interromper os estudos. Os professores em Paris e os estudantes em Bolonha acharam vantajoso se agrupar numa corporação. Após fazerem isto, adotaram o termo *universitas*.

No sentido mais próximo do que se entende hoje por universidade, pode-se arrolar as seguintes, em ordem cronológica de criação (TOBIAS, 1969): Bolonha (1108), Paris (1211), Pádua (1222), Nápoles (1224), Salamanca (1243), Oxford (1249), Cambridge (1284), Coimbra (1290), Praga (1348), Viena (1365), Heidelberg (1386), Leipzig (1409), Tübingen (1477), Lovaina (1425), Barcelona (1450), Basileia (1460), Upsala (1477), Leiden (1575), Edimburgo (1583), Gottingen (1737), Moscou (1755), São Petersburgo (1789) e Londres (1836). Na América, as primeiras universidades foram: Lima (1551), México (1553), Córdoba (1613), Harvard (1636), Yale (1701) e Princeton (1746).

Nas universidades medievais, o caráter conservador, o espírito universalista, o regime de internato, as aulas orais, a defesa da tese ao final dos estudos, a pesquisa em si e o saber desinteressado grifavam algumas das suas características. Algumas delas sofreram alterações com o tempo, até porque, com a Revolução Industrial e a consolidação do modo de produção capitalista, surgiram exigências de especializações e técnicas que se ajustassem à nova divisão social do trabalho. Pouco a pouco as universidades se transformaram no lugar apropriado para conceder a permissão do exercício das profissões por meio do reconhecimento de títulos e diplomas conferidos por órgãos de classes governamentais.

Se há um consenso no sentido de se conferir à Universidade a função de produzir e difundir conhecimentos há também uma aceitação válida de que é nela que se pode ter contato sistemático com a cultura universal. Segundo Wanderley (1986), a universidade é um lugar privilegiado para conhecer a cultura universal e as várias ciências, para criar e divulgar o saber, mas deve buscar uma identidade própria e uma adequação à realidade nacional. Em todas as sociedades, cabe-lhe exercer tarefas e compromisso social, pois a universidade é uma mola propulsora da mudança social e do desenvolvimento.

Apesar de todas as transformações por que passaram as universidades desde o século XVII, a função crítica continua sendo, certamente, o verdadeiro fio condutor desse empreendimento intelectual sempre ameaçado pelos poderes sociais, há sete séculos. No caso brasileiro, a ênfase na formação profissional, em detrimento das atividades de pesquisa e crítica, tornou a integração ensino-pesquisa bastante problemática.

Ao garantir o pluralismo ideológico e a liberdade de pensamento, a Universidade cumpre o papel de crítica às instituições e aos sistemas políticos. Em vez de formar apenas profissionais, deve também formar sujeitos políticos conscientes, com compromisso social, que possam contribuir para o desenvolvimento da sociedade. Mais do que nunca, portanto, a universidade não pode ser vista como um sistema fechado, separado do mundo. Além disso, ela não deveria ser conceituada apenas como um lugar de ensino.

Para Newman (apud TOBIAS, 1969), a universidade é o lugar do ensino do conhecimento universal. Essa definição é questionável, porque nela não há qualquer menção à pesquisa. Tobias alertava que:

A conceituação docente da universidade, por trazer boas rendas econômicas, por se contentar com um corpo docente sem investigadores e ao nível do curso médio, por se prestar a fazer da universidade uma grande usina de diplomas rendosos é, na prática, partilhada por muitas faculdades e universidades, como se vê pelo Brasil afora (TOBIAS, 1969:156).

Há de se admitir que é com base no desejo de novos conhecimentos que as investigações ocorrem, trazendo como resultado posterior o ensino. Sem investigação, a universidade se coloca ao nível de curso médio. Esta linha de raciocínio é defendida por pensadores como Kant, Schleiermacher, Humbolt, Caturelli e Gusdorf. Lloyd Morey, ex-reitor da Southern Illinois University, afirma:

Então, historicamente como se diferiu a Universidade da escola secundária? A diferença básica foi que, enquanto a escola simplesmente empenhou-se em preservar e transmitir as aquisições do conhecimento humano, a Universidade procurou acrescentar algo ao conhecimento já descoberto (apud TOBIAS, 1969:163).

A finalidade da universidade, então, é a busca da verdade, embora se saiba que verdade é sempre provisória. Os meios para essa busca são a investigação e o ensino. Caso venha a formar indivíduos pensantes, críticos, capazes de progredir independentemente no conhecimento, tal ensino provavelmente será educação. Assim, o ensino não deve ser manipulativo, nem mero adestramento dos indivíduos. Caso isso ocorra, poderá ser doutrinação. Na opinião de pedagogos contemporâneos, os fins da universidade não podem se resumir numa preparação mecânica e conformista, por meio de um processo de aprendizagem passivo. Ao contrário, esse processo deve ser dinâmico, ativo, progressivo, isto é, em constante ascensão, como a própria vida. Será assim na Universidade Corporativa?

### **3 A UNIVERSIDADE CORPORATIVA (UC)**

Uma das áreas que provavelmente mais sofrerá modificação dentro das organizações nos próximos anos será a tradicional área de Treinamento & Desenvolvimento. Atualmente, ocorre uma exigência cada vez mais intensa da área de Recursos Humanos, ou melhor, de Gestão de Pessoas, para abandonar seu viés burocrático e tornar-se um efetivo centro de resultados. Atrair, desenvolver e reter talentos serão prioridades ligadas diretamente às estratégias das empresas cuja responsabilidade também incluirá a educação continuada destes talentos, entendida tal educação como pensamentos e ações de base funcionalista.

A UC é, no ambiente empresarial, considerada uma evolução do setor de Treinamento & Desenvolvimento. Este tradicional setor, como subsistema da área de Recursos Humanos – afirma-se – revela uma grande lacuna entre o que se investe e o retorno prático, ou seja, os resultados ficam aquém do esperado. Para os defensores das UC, elas tentam reverter isso, como se pode visualizar na Tabela 1:

TABELA I

T&D X UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Departamento de Treinamento Tradicional	➔	Universidade Corporativa
Habilidades	<b>Objetivo</b>	Competências críticas
Aprendizado individual	<b>Foco</b>	Aprendizado organizacional
Tático	<b>Escopo</b>	Estratégico
Necessidades individuais	<b>Ênfase</b>	Estratégias de negócio
Interno	<b>Público</b>	Interno e externo
Aumento de habilidades	<b>Resultado</b>	Aumento de desempenho

Fonte: Éboli (1999).

A Universidade Corporativa objetiva que os esforços e investimentos tenham aplicação prática, para se transformar em uma atividade econômica rentável cuja efetividade possa ser medida por seus resultados.

Meister (1999) notabilizou-se por difundir o conceito de UC. Para ela, as UC são um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidades, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização. Ainda segundo a autora, tais universidades têm como objetivo sustentar a vantagem competitiva, inspirando o aprendizado permanente e um desempenho excepcional dos valores humanos e, conseqüentemente, da organização.

Segundo Meister (1999), algumas características básicas são comuns à UC na busca do objetivo principal: tornar-se uma instituição na qual o aprendizado seja permanente. Dentre elas pode-se citar:

- oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização;
- considerar o modelo da UC um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem;
- treinar a cadeia de valor e parceiros, incluindo clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã;
- assumir o foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem.

A primeira UC surgiu nos Estados Unidos e foi criada na General Electric na década de 1950, embora sua difusão tenha se dado a partir da década de 1990. Tal universidade é denominada *Crotonville Institute* e tem atuação mundial.

Seu treinamento/ensino visa aos executivos, e também aos funcionários de todos os níveis hierárquicos.

Segundo Éboli (1999), em 1999 os Estados Unidos possuíam cerca de 2.000 Universidades Corporativas e, se mantida a taxa de crescimento, estima-se que em 2010 o número ultrapassará o volume de escolas tradicionais de gestão de negócios existentes no país, tornando-se o principal veículo de educação de estudantes pós-secundário. Cerca de 40% das 500 maiores empresas mundiais possuem estes novos espaços formativos. Se tal conceito é ou não mais um modismo, não se sabe, mas certo apenas é que os números são expressivos e deve-se pesquisar mais sobre as possibilidades e limitações das UC.

## **4 UNIVERSIDADE TRADICIONAL (UT) VERSUS UNIVERSIDADE CORPORATIVA (UC)**

A UT demonstrou, ao longo dos séculos, ser sensível a novos requisitos para perpetuar-se, ainda que em sua resposta adaptativa coloque a cautela acima da rapidez. Essa circunstância é uma das justificativas para a criação das UC, alinhadas à velocidade da era contemporânea.

Por não dependerem do aval do poder público, tal como dependem as UT, os dirigentes das UC geralmente fazem a formatação de seu programa, definindo a área de concentração de cursos, disciplinas mais relevantes e a intensidade de aprofundamento. Eles, em geral, partem do princípio de que não há necessidade de apoio de uma UT, embora possam solicitar assessoria de professores universitários. Consideram-se aptos para: traduzir as expectativas e as necessidades do mercado em cursos efetivos; efetuar a análise e a seleção do perfil dos participantes; desenhar programas de equalização para garantir a homogeneidade da turma; definir a bibliografia mais adequada ao curso; escolher o corpo docente mais qualificado para o programa e públicos-alvo específicos; acompanhar o andamento do curso e cumprimento dos objetivos propostos e orientar quanto à infra-estrutura necessária para a realização do curso.

Bickerstaffe (2002), todavia, acredita que mesmo o programa mais bem-estruturado não oferece os elementos que tornam o ensino efetivo: rigor acadêmico, ensino baseado em pesquisa e exposição a uma ampla gama de indivíduos com vasta e diversa experiência profissional e pessoal. Numa UC, geralmente não há interação entre indivíduos de empresas diferentes. Algumas escolas de negócios das UT criticam tais programas por descartarem a visão independente e de gerenciamento geral e por ignorarem o valor do estímulo multicultural.

O custo por aluno e a flexibilidade e rapidez na mudança de conteúdos são diferenças bem evidentes entre uma UT e uma UC. Outras distinções são apresentadas, conforme revela a Tabela 2:

TABELA 2

UNIVERSIDADE TRADICIONAL *VERSUS*  
UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Universidade Tradicional	Universidade Corporativa
Abriga estudantes para o ensino regulado pelo poder público.	Abriga funcionários, fornecedores, franqueados, clientes e até a comunidade para o ensino definido pela empresa.
É uma maneira de provocar aprendizagem diversificada.	É uma maneira de formar, integrar e consolidar a base de conhecimentos da empresa.
Tem estrutura organizacional altamente burocratizada, o que dificulta decisões rápidas.	Tem estrutura organizacional voltada para o negócio, o que impõe decisões rápidas.
Há preponderância de aulas com forte conteúdo teórico.	Há preponderância de aulas com forte conteúdo prático.
O corpo docente pode ou não ter experiência de mercado.	O corpo docente deve ter experiência de mercado.
Admite e até incentiva o pluralismo ideológico.	Focaliza o funcionalismo.
O ensino é voltado para a formação técnica e científica do indivíduo.	O ensino é voltado para as necessidades estratégicas de uma organização.

Alguns autores consideram que a emergência de UC não significa o esvaziamento do papel das escolas tradicionais de gestão. Há, por exemplo, parcerias bem-sucedidas entre UT e UC (ÉBOLI, 1999; VERGARA, 2000). A crítica e a reflexão, características da formação na UT, são extremamente importantes, tanto no meio acadêmico quanto no empresarial, embora Vergara (2000) afirme que nas UC reflexão e crítica, quando existem, normalmente estão atreladas ao “como fazer” ou ao “por quê fazer”, do ponto de vista econômico.

É a ausência de reflexão sobre os “porquês” e os “para quês” que pode fazer da UC um instrumento de doutrinação na direção de interesses dos dirigentes. É uma forma de controle mais sutil, pois os funcionários podem interpretar que estão se desenvolvendo e incorporando condições que lhes permitam a emancipação nos termos habbermasianos quando, na realidade, podem não o estar sendo. Uma reflexão sobre controle organizacional e doutrinação é, portanto, relevante. E é o que se fará a seguir.

## 5 CONTROLE ORGANIZACIONAL

Controle organizacional é um dos conceitos centrais da análise organizacional, devido a uma série de fatores dentre os quais o fato de as organizações não serem apenas instâncias de produção de bens e conhecimentos, como também de controle a serviço de sistemas sociais maiores (PRESTES MOTTA et al., 1995).

Pode-se dizer que os mecanismos de controle organizacional têm passado por transformações que vão desde formas coercitivas e diretas até as mais sutis (VERGARA, CARVALHO e GOMES, 2004). Como assevera Carvalho da Silva (2002), as organizações contemporâneas empregam um *mix* de controle. Ao poder disciplinar, amplamente discutido por Michel Foucault (1987), associam-se controles normativos.

Para Foucault (1987), a disciplina, fórmula geral de dominação, produz indivíduos submissos, dóceis. O poder disciplinar tem como função adestrar o indivíduo para retirar o máximo possível dele. O controle, segundo o autor, pode ser identificado como a hierarquia, as normas, o exame. Pode, também, ser claramente observado nas novas tecnologias de informação, com o surgimento dos superpanópticos ou panópticos virtuais (CAPELLE e BRITO, 2002).

Para Carvalho da Silva (2002), atualmente, o controle organizacional enfatiza mais os aspectos ideacionais, construindo o processo de disciplinarização por meio da elaboração de um discurso de participação que constrói a “verdade” da organização.

Uma máscara é criada em torno dos novos mecanismos de controle, fazendo com que os indivíduos possam achar que possuem mais autonomia e a empresa, menos burocracia. O controle, aparentemente mais suave, deixa de ser burocrático e passa a ser cultural. Pode-se dizer que a cultura é compreendida como uma forma mais sutil de controle organizacional que seria adaptada às necessidades de flexibilidade e descentralização que as novas condições ambientais impõem às organizações (CARVALHO da SILVA, 2002; WOOD JR., 2001). A constante socialização e ressocialização dos empregados dentro da empresa, a fim de fazê-los internalizar esta nova “visão de mundo” e estes novos elementos culturais (valores e significados) é um constante desafio, uma vez que permite à organização influenciar os comportamentos de seus membros e controlar suas performances (PRESTES MOTTA et al., 1995).

Esta nova forma de controle social é, como as que lhe antecederam, composta de determinados valores e visão de mundo das elites empresariais. No contexto empresarial, dirigentes tentam fazer com que seus empregados se adaptem a essas regras e internalizem os valores estipulados. Dessa forma, a cultura dos dirigentes passa a constituir a cultura dominante na empresa.

Prestes Motta et al. (1995) alertam, também, que o processo de socialização é sempre bidirecional, com a renúncia de ampla margem de liberdade por parte do empregado, que concorda de maneira implícita com as demandas “legítimas” da organização, as quais lhe tolhem a liberdade, limitando seus comportamentos alternativos. A organização amolda, em diversos níveis, o indivíduo às suas necessidades. Essa socialização, que leva o indivíduo a desenvolver um comportamento bem mais restrito e de acordo com padrões de seu grupo, pode ser considerada também uma forma de doutrinação. Os valores, atitudes e expectativas do indivíduo são reconstruídos quando o indivíduo entra na organização e aprende que os valores da organização são “melhores” e “corretos”. Tal doutrinação, segundo Prestes Motta et al. (1995) é vista como frustradora de satisfação em diversas áreas, porque com frequência reduz o grau de competência especializada necessária à execução, ou automatiza, padroniza e enrijece o trabalho.

Carvalho da Silva (2002) acredita que o controle, por meio da cultura, utiliza símbolos na tentativa de influenciar mais diretamente a visão de mundo das pessoas e amenizar a atuação controladora mais intrusiva da burocracia. Independente da forma de controle utilizada, a estrutura de dominação nas organizações atua estrangendo a ação dos indivíduos.

Uma forma freqüente de modificar as idéias e valores dos indivíduos é o treinamento/ensino. Nele, a organização pode provocar a capacitação do indivíduo de forma mais eficaz, fazendo-o refletir sobre suas tarefas e ter visão global. Mas o treinamento/ensino pode também controlá-lo a partir da ênfase nos valores da empresa, vistos como uma verdade absoluta. O controle também pode valer-se das informações e ferramentas utilizadas nos cursos.

## 6 DOUTRINAÇÃO

Em relação ao conceito de doutrinação há muitas controvérsias mas, geralmente, a doutrinação está ligada a termos como ensino, instrução, aprendizado e também a termos pejorativos como perversão, desonestidade, imoralidade, injustiça e manipulação. Doutrinação também está associada a um ensino no qual se objetiva convencer o aluno de um ponto de vista. Como Chaves (2003), também aqui não se pretende solucionar todas as divergências sobre o conceito, mas situar-se dentro das controvérsias e em seguida apresentar e defender um conceito de doutrinação.

Dentre os vários estudiosos da doutrinação, dois autores se destacaram na contribuição teórica relativa à compreensão e à definição do termo: Ivan Snook (1974) e Olivier Reboul (1980). O primeiro considera doutrinação como uma relação pessoal entre doutrinador e doutrinado. O autor critica a verificação da existência de doutrinação a partir do método de ensino, com base na análise do

conteúdo ensinado e nas conseqüências do ensino, defendendo a intenção como o único critério aceitável.

Já Reboul contesta a tese de Snook, afirmando que ninguém doutrina voluntariamente e que o método e o conteúdo devem ser considerados na compreensão do que é doutrinação. Além disso, o autor questiona se a instituição ou escola está a “serviço da classe dominante” e se é um “aparelho ideológico do Estado” (REBOUL, 1980).

Embora os estudos de Reboul pareçam ser mais apropriados, é importante a análise dos trabalhos de Snook. O estudo das obras destes dois autores é aqui a principal base teórica necessária para a construção de um conceito de doutrinação que permita classificar uma instituição como possuidora ou não de características doutrinárias.

## 6.1 IVAN SNOOK

Em seu livro *Doutrinação e educação*, Snook (1974) analisa várias situações nas quais há dúvidas quanto à existência de doutrinação e constrói um conceito que considera a intenção como único critério para discriminação da doutrinação. Além disso, o autor critica critérios utilizados para verificar a existência da doutrinação além de estudar a variação e o uso deste conceito ao longo dos anos.

Para Snook (1974), uma pessoa doutrina “P” (uma proposição ou grupo de proposições) caso ensine com a intenção de que o aluno ou os alunos acreditem em P, não obstante a evidência. Ensinar, nesse sentido, é atividade de alguém com certa autoridade, assim como um professor, pois um aluno também pode ensinar um professor, mas não pode doutriná-lo. Deve-se considerar também que essa forma de ensino é uma atividade estendida num certo período de tempo, pois, para que possa haver doutrinação, umas poucas aulas não são suficientes. Outras observações devem ser feitas: a doutrinação não acontece em qualquer interação de idéias como numa conversa ou numa palestra, mas somente em situações de ensino; se o doutrinador ensina com a intenção de que o aluno “acredite” em P, é por que existe uma “crença”. São inadequadas expressões como “doutrinado a escovar os dentes” ou “doutrinado com etiqueta”. Nestes casos, nos quais o comportamento predomina, os termos adequados são “condicionado” ou “treinado”.

O que distingue a educação da doutrinação para Chaves (2003) é, basicamente, a intenção da pessoa que ensina, e é a intenção que se torna o critério básico e fundamental que permite diferenciar entre um ensino educacional e um ensino doutrinacional. Tanto podem a religião, a moralidade e a política serem ensinadas de maneira educacional, como podem a física e a astronomia ser ensinadas de modo doutrinacional, como bem mostram algumas pesquisas recentes na área da história e sociologia da ciência.

Autores que defendem que a doutrinação ocorre somente quando existe intenção de doutrinar baseiam-se em alguns argumentos, dentre outros:

- O método não é critério para que ocorra doutrinação. Na educação infantil, por exemplo, pais ou professores, utilizando-se de métodos autoritários, tentam convencer as crianças de que é preciso obedecer ou aprender tabuadas de cor. Se esses métodos são utilizados com a intenção de deformar o espírito da criança de pensar por si mesma, houve doutrinação. Caso não tenha havido essa intenção, houve educação, pois a intenção é que conta.
- A sinceridade do professor o absolve. Caso um professor, sem saber ou querer, fascine seus alunos e os ganhe para a sua doutrina, não está doutrinando. Assim como outro professor que ensina doutrinas discutíveis como indubitáveis, somente estará doutrinando se tiver a intenção de doutrinar.
- Qualquer assunto pode servir de matéria de doutrinação, não somente crenças, doutrinas ou pontos de vista. Basta a intenção de que algum assunto se torne uma crença inabalável que ocorrerá doutrinação.

Segundo Snook (1974), o termo doutrinação subentende um julgamento pejorativo sobre uma situação de ensino e o fato de se persuadir outros sobre crenças só pode ser considerado doutrinação se algum indivíduo tem uma posição de autoridade, se o período de tempo não for demasiadamente pequeno e se houver uma situação de ensino cuja intenção seja a de que alunos aprendam crenças ou pontos de vista sem que os compreendam. Snook (1974) considera também que uma análise da doutrinação tem de levar em conta os casos que realmente ocorrem num ambiente educacional e apresenta alguns casos claros e duvidosos de doutrinação.

## 6.2 OLIVIER REBOUL

Em seu livro *A doutrinação*, Reboul (1980) critica fortemente o critério da intenção como discriminador da doutrinação, defendido por Snook (1974), considerando que pessoas “bem-intencionadas” ou que acreditam no que estão falando podem estar doutrinando.

Para Reboul (1980), quem doutrina não tem a intenção de doutrinar, mas de ensinar. O professor pode crer no que está ensinando, pode não ter a intenção de doutrinar, mas estará doutrinando mesmo sem perceber. Se o professor não crê no que está ensinando, ele está simplesmente mentindo, e doutrinar não é o mesmo que mentir. Reboul (1980) também acredita que, geralmente, o próprio doutrinador foi doutrinado, assim como Hitler, antes de 1914, já tinha sido doutrinado com crenças relativas à supremacia alemã.

Muito raramente um professor irá admitir que está doutrinando, pois provavelmente irá acreditar que está formando o indivíduo para toda a vida. A intenção é a de formá-lo, não doutriná-lo. O doutrinador já está a tal ponto convencido daquilo que prega, que até admite certa distorção da verdade para melhor convencer seus alunos.

Para Reboul (1980), ninguém doutrina voluntariamente, ou seja, a tese da intenção como critério discriminador da doutrinação não é correta. Para consolidar sua tese, o autor apresenta casos em que ocorre doutrinação. Veja-se a seguir.

### 6.3 TREZE CASOS DE DOCTRINAÇÃO, SEGUNDO REBOUL (1980):

1º) **Ensinar doutrina perniciosa:** Ensinar um erro não é, propriamente, doutrinar. Antigamente, ensinava-se que a Terra era plana ou que os marcianos eram mais inteligentes do que os homens. A doutrinação implica que o erro é pernicioso ou prejudicial, danoso, nocivo, maligno. Por exemplo, doutrinam-se crianças quando lhes ensinam que seus concidadãos amarelos ou negros são preguiçosos, ladrões e cruéis devido às suas raças.

2º) **Utilizar o ensino para propagar doutrina partidária:** Para Reboul (1980), a propagação de uma doutrina partidária não é doutrinação por si própria. Se a democracia admite partidos, também admite a livre difusão de expressar suas doutrinas. A doutrinação ocorre quando a propagação de uma opinião partidária se faz em lugar não destinado a isso, principalmente na escola. Neste caso, os que ensinam utilizam-se de sua autoridade para propagar a doutrina partidária como se não o fosse, de forma sutil, cometendo abuso do poder docente em proveito de uma causa ou de um partido.

Considera-se que pode ocorrer algo semelhante em uma empresa. Cada empregado tem seus próprios valores, em geral bem diferentes dos da companhia. A doutrinação pode ocorrer no momento em que a empresa, por meio de seus treinamentos, venha buscar internalizar sua cultura e seus valores no funcionário. Este, por sua vez, se vê obrigado a abandonar sua forma de pensar e passa a ter os valores e objetivos da companhia como seus, e a comportar-se de modo a obedecer e não questionar mais estes valores.

3º) **Fazer aprender sem compreender aquilo que deveria ser compreendido:** O sentido popular da palavra catequizar equivale a uma forma de ensino na qual não se fazem necessárias explicações e se deseja que informações sejam internalizadas sem questionamentos e sem explicações. O catecismo foi, durante muito tempo, ensinado por perguntas e respostas aprendidas de cor. Atualmente, grande parte dos religiosos se opõe a isso, não porque

rejeitem o conteúdo do catecismo, mas porque acham perigoso decorá-lo sem explicá-lo. Aprender sem compreender nem sempre equivale à doutrinação. Áreas como Matemática, Química ou Literatura, dentre outras, podem necessitar adquirir conhecimentos desta forma. Uma fórmula química, o nome de um personagem ou verbos irregulares são alguns exemplos de dados que devem ser memorizados. A doutrinação ocorre quando aquilo que poderia ser ensinado inteligentemente é ensinado de forma a decorar e absorver informações sem a necessária explicação ou sem compreender o que poderia ser compreendido. Em outras palavras, ensinar a resposta em vez de explicá-la ou ensinar os meios de encontrá-la.

Considera-se que a educação corporativa não deve apenas informar, mas formar os empregados. Como atualmente o “capital humano” é o grande referencial de sucesso no meio empresarial e o conhecimento está se valorizando a cada dia, catequizar o capital intelectual é estratégia equivocada para o sucesso das organizações em longo prazo.

- 4º) **Utilizar, para ensinar, o argumento de autoridade:** Existe doutrinação quando, com base na utilização do poder de autoridade, não se deixa às pessoas a possibilidade de descobrir algo por si mesmas ou de acreditar em algo somente porque determinada autoridade falou.
- 5º) **Ensinar com base em preconceitos:** O preconceito é um juízo anterior a qualquer juízo e um ensino baseado em preconceitos, por exemplo, racistas ou nacionalistas é, por definição, tendencioso. A doutrinação incide aqui no conteúdo e não na forma. O ensino nazista, proposto por Hitler, é um exemplo claro de ensino preconceituoso, doutrinário.
- 6º) **Ensinar com base em uma doutrina como se fosse a única possível:** Um professor pode ensinar História segundo o modelo marxista; outro, Administração segundo o modelo fordista, e nem por isso doutrinam. Doutrinam se tentam convencer de que seu modelo é o único válido. A doutrinação não é ensinar uma doutrina, mas prender-se a ela e desprezar as outras.  
Se somente uma doutrina é ensinada, e ensinada como inquestionavelmente correta, não há espaço para o livre debate, restando ao indivíduo aceitá-la passivamente. Com o conhecimento de outras doutrinas, o indivíduo teria mais facilidade e base para criticar construtivamente o que é ensinado, o que muitas vezes não é de interesse da instituição de ensino ou de uma empresa.
- 7º) **Ensinar como científico aquilo que não é:** Neste caso, a doutrinação ocorre quando uma doutrina utiliza indevida e abusivamente o nome da ciência. Um exemplo é o hitlerismo, que pretendia ensinar um “racismo científico”. Outros exemplos como “socialismo científico”, “moral científica” e “explicações científicas da guerra” também podem se enquadrar nesta forma de doutrinação.
- 8º) **Não ensinar senão os fatos favoráveis à sua doutrina:** Excluir os fatos contrários ao seu ponto de vista pode ser um preconceito ou uma doutrina declara-

da. Nessas situações nas quais somente são ensinados fatos favoráveis à doutrina, provavelmente haverá limitação ao livre debate e à abertura para críticas.

- 9º) **Falsificar os fatos desfavoráveis à sua doutrina:** Neste caso, o ensino não é mais somente tendencioso; é mentiroso. Para apoiar sua doutrina, o doutrinador inventa fatos, distorce estatísticas, fabrica testemunhos e falsifica.

Pode-se considerar um exemplo recente como a falsificação de fatos favoráveis à sua doutrina a invasão do Iraque pelos Estados Unidos. Visando ao petróleo do Iraque, os governos dos Estados Unidos e da Inglaterra forjaram vários fatos como provas de que o Iraque possuía armas químicas e biológicas (até o final de 2004 nenhuma evidência disto foi encontrada) e planos de ataques terroristas. Um outro exemplo refere-se aos *Protocolos dos sábios de Sião*, utilizados até 1945 pelos movimentos anti-semitas, principalmente pelo hitlerismo, para propagar o ódio contra os judeus. Trata-se de falsas atas de reuniões secretas, sem dúvida fabricados pela polícia tsarista, de um programa de conquista do mundo pelos judeus.

- 10º) **Selecionar arbitrariamente esta ou aquela parte do programa de estudos:**

Não se ensinam História e Geografia de um país longínquo, ou se ensina muito pouco. A doutrinação ocorre quando se despreza aquilo que foi excluído como, por exemplo, um professor ensinar que a civilização ocidental é “A Civilização”.

- 11º) **Exaltar, no ensino, determinado valor em detrimento dos outros:** Reboul (1980) indaga se a exaltação do trabalho na escola não teria levado a certo denegramento do brinquedo ou da festa, que estão, entretanto, na base da cultura, como o trabalho. Reboul também descreve que, em certa época, ser patriota na França significava ser antialemão, ou ser católico significava odiar os ateus. Isto não pode, segundo o autor, acontecer num verdadeiro e correto ensino.

- 12º) **Propagar o ódio por meio do ensino:** A população americana, assim como os soldados americanos, recebeu constantemente informações falsas do governo norte-americano, difundindo o ódio aos iraquianos, para conseguir maior apoio na guerra contra o Iraque. No caso dos soldados houve ensino, logo, houve doutrinação.

Segundo Reboul (1980), um caso particular, mas muito corrente, é o fato de inculcar nos alunos o sentimento de que são incapazes de aprender algo, sendo um caso de ódio, pois os alunos passam a odiarem-se e sentirem-se incapazes.

- 13º) **Impor a crença pela violência:** Neste caso, coloca-se o indivíduo em uma situação tal que não tem mais o poder de refletir; ele crê somente naquilo que querem que acredite. A violência coage os corpos e, se sutil, os pensamentos. A lavagem cerebral, por exemplo, é um processo no qual se levam as vítimas a dizer e talvez a crer o que sabem ser falso.

Enquanto a educação se relaciona com libertação de capacidades e interesses de toda a personalidade humana, com o ensino baseado na compreensão, a doutrinação se relaciona com o controle e a limitação do indivíduo e com o ensino pernicioso, preconceituoso ou tendencioso. O significado de doutrinação, para esta pesquisa, segue a mesma linha de raciocínio compartilhada por Reboul nos treze casos de doutrinação descritos.

## **7 ASPECTOS METODOLÓGICOS E RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO**

A pesquisa de campo buscou investigar a ocorrência de características doutrinárias em UC. O questionário fechado com 29 questões, instrumento escolhido para a coleta de dados, teve suas afirmativas baseadas principalmente nas contribuições teóricas de Olivier Reboul, um dos autores mais respeitados no assunto em questão, e também nas contribuições de Ivan Snook. Acreditou-se que dois pontos de vista diferentes sobre doutrinação seriam mais interessantes para a pesquisa. Para cada caso de doutrinação, foram elaboradas duas afirmativas. As afirmativas 1 e 2 correspondem ao primeiro caso de doutrinação: ensinar doutrina perniciosas; as afirmativas 3 e 4 correspondem ao segundo caso, e daí por diante até a afirmativa de número 26. As últimas três afirmativas, do número 27 ao 29, são baseadas nos estudos de Ivan Snook. A Tabela 3 permite visualizar as 29 afirmativas que integram o questionário e sua relação com as teorias de doutrinação.

Foram considerados sujeitos desta pesquisa os funcionários que já freqüentaram ou freqüentam uma UC. A pesquisa não ouviu fornecedores, clientes e outros componentes da cadeia de valor. Para preservar os dados obtidos, foi garantido o anonimato das pessoas e da organização. Um teste-piloto feito com funcionários de diversas empresas que têm UC, pessoas das relações dos pesquisadores, indicou o caráter doutrinário das UC. No entanto a amostra, por ter sido muito reduzida, não pôde ser levada em consideração.

Para a aplicação do questionário definitivo, foram contatadas 22 UC. Na maioria dos casos, os gerentes responsáveis por tais UC analisaram o questionário e cerca de uma semana após, 21 gerentes comunicaram que não seria possível tal pesquisa. Alguns fizeram elogios, enquanto outros criticaram o questionário. Apenas um gerente autorizou a pesquisa. Justamente aquele cuja UC, no teste-piloto, teve menores índices de doutrinação. Trata-se de uma UC de uma empresa brasileira do setor público.

**TABELA 3**

**RELAÇÃO ENTRE AS QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO  
 E AS TEORIAS DE DOCTRINAÇÃO**

Afirmativas	Teorias de Doutrinação
	Casos de Doutrinação (REBOUL, 1980)/ Critério das Intenções (SNOOK, 1974)
1. Nos cursos se ensinam conteúdos que sejam interessantes para aumentar o retorno financeiro da empresa, independente de serem totalmente corretos.	Caso de Doutrinação n. 1 – Ensinar doutrina perniciosa (REBOUL, 1980)
2. Os professores, mesmo sabendo a resposta de uma pergunta, omitem-na para evitar que os alunos tenham conhecimento de algo que não atenda aos interesses da empresa.	Casos de Doutrinação (REBOUL, 1980)/ Critério das Intenções (SNOOK, 1974)
3. Os cursos fazem com que você abandone sua forma de pensar ou seus conhecimentos adquiridos e tentam moldar seus conhecimentos de acordo com os interesses da companhia.	Caso de Doutrinação n. 2 – Utilizar o ensino para propagar doutrina partidária (REBOUL, 1980)
4. Dirigentes tentam, por meio de cursos, fazer com que seus empregados se adaptem às regras da empresa e internalizem os valores estipulados.	
5. Os cursos geralmente ensinam o “como fazer” e raramente o “por quê”.	Caso de Doutrinação n. 3 – Fazer aprender sem compreender aquilo que deveria ser compreendido (REBOUL, 1980)
6. Os cursos estão voltados mais para a transmissão de informações de interesse da empresa do que para a formação e a educação dos funcionários.	
7. Quando um professor expõe um tema, busca fazer com que os alunos reajam criticamente, dando oportunidade da apresentação de pontos de vista diferentes.	Caso de Doutrinação n. 4 – Utilizar, para ensinar, o argumento de autoridade (REBOUL, 1980)

**RELAÇÃO ENTRE AS QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO  
E AS TEORIAS DE DOCTRINAÇÃO**

<b>Afirmativas</b>	<b>Teorias de Doutrinação</b> <b>Casos de Doutrinação (REBOUL, 1980)/</b> <b>Cr�terio das Inten�es (SNOOK, 1974)</b>
8. Os cursos favorecem o livre pensamento, as críticas e o debate de idéias.	
9. Nos cursos, a empresa busca substituir os valores dos participantes por aqueles que ela considera melhores.	Caso de Doutrina�o n. 5 – Ensinar com base em preconceitos (REBOUL, 1980)
10. � mais provável que ocorra um ensino preconceituoso numa Universidade Corporativa do que numa Universidade Tradicional.	
11. Os professores ensinam com base num ponto de vista, como se fosse o único possível.	Caso de Doutrina�o n. 6 – Ensinar com base numa doutrina como se fosse a única possível (REBOUL, 1980)
12. Os professores mostram não apenas os prós, mas também os contras, ou seja, as limita�es dos conhecimentos que ele sabe que são duvidosos.	
13. O professor ensina como corretos alguns conhecimentos que ele sabe que são duvidosos.	Caso de Doutrina�o n. 7 – Ensinar como científico aquilo que não � (REBOUL, 1980)
14. O professor não tem ótimo conhecimento do assunto, mas ensina como se o tivesse.	
15. Somente são ensinados os fatos e conhecimentos que os dirigentes consideram favoráveis � empresa.	Caso de Doutrina�o n. 8 – Não ensinar senão os fatos favoráveis � sua doutrina (REBOUL, 1980)
16. Professores externos ensinam o que realmente ocorre no mundo dos negócios, enquanto os internos ensinam são o que a empresa quer.	

## RELAÇÃO ENTRE AS QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO E AS TEORIAS DE DOCTRINAÇÃO

Afirmativas	Teorias de Doutrinação
	Casos de Doutrinação (REBOUL, 1980)/ Critério das Intenções (SNOOK, 1974)
17. Os professores chegam a distorcer fatos e informações para adequar o ensino ao interesse da empresa.	Caso de Doutrinação n. 9 – Falsificar os fatos desfavoráveis à sua doutrina (REBOUL, 1980)
18. Os professores não se preocupam muito em ensinar algo científico.	
19. Os professores não têm total liberdade para ensinar, pois têm que cumprir o conteúdo programático estipulado pela empresa.	Caso de Doutrinação n. 10 – Selecionar arbitrariamente esta ou aquela parte do programa de estudos (REBOUL, 1980)
20. Os professores externos (que não são funcionários da empresa) dão aulas associadas aos interesses da empresa.	
21. Os cursos exaltam a competitividade em detrimento da cooperação.	Caso de Doutrinação n.11 – Exaltar, no ensino, determinado valor em detrimento dos outros (REBOUL, 1980)
22. Os cursos passam a imagem de que sua empresa é sempre a melhor, mesmo quando isso não é verdade.	
23. Os cursos despertam rivalidade em relação aos concorrentes da empresa, tratando-os como se fossem inimigos.	Caso de Doutrinação n. 12 – Propagar o ódio por meio do ensino (REBOUL, 1980)
24. Os cursos transmitem a idéia de que os alunos são incapazes de aprender certos assuntos.	
25. Se o aluno não concordar com o professor, pode vir a ser repreendido de alguma forma.	Caso de Doutrinação n. 13 – Impor a crença pela violência (REBOUL, 1980)
26. Os cursos não valorizam a liberdade de expressão.	

### RELAÇÃO ENTRE AS QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO E AS TEORIAS DE DOCTRINAÇÃO

Afirmativas	Teorias de Doutrinação
	Casos de Doutrinação (REBOUL, 1980)/ Critério das Intenções (SNOOK, 1974)
27. Uma das intenções dos gestores da empresa é que, a partir dos treinamentos, os funcionários sejam mais obedientes.	Critério das Intenções (SNOOK, 1974)
28. Os cursos favorecem a capacidade de pensar de maneira diferente, de inovar, de romper paradigmas, em detrimento de favorecer apenas o melhor cumprimento das rotinas por parte do funcionário.	Critério das Intenções (SNOOK, 1974)
29. O participante sente-se controlado por uma cultura que visa mais ao cumprimento de tarefas do que à apresentação de idéias e sugestões.	Critério das Intenções (SNOOK, 1974)

O questionário foi aplicado a 110 pessoas. Destes questionários, sete foram considerados inválidos, por não estarem devidamente preenchidos. Os dados foram tabulados com base na distribuição de frequências. Não foram atribuídos pesos, pois não foi considerado que as afirmativas variavam em termos de importância. Os questionários preenchidos forneceram dados que, confrontados com as afirmações de Reboul e de Snook, informam que a doutrinação ocorre, porém em um nível abaixo do suposto, conforme a Tabela 4 permite visualizar:

**TABELA 4**

#### OCORRÊNCIA DE CARACTERÍSTICAS DOCTRINÁRIAS

Casos de doutrinação (Reboul) – questões 1 a 26	Sempre	Muitas Vezes	Poucas Vezes	Nunca
1. Ensinar doutrina perniciosa	5,8%	26,2%	30,1%	<b>37,9%</b>
2. Utilizar o ensino para propagar doutrina partidária	8,7%	33%	<b>37,3%</b>	20%
3. Fazer aprender sem compreender aquilo que deveria ser compreendido	3,9%	30,1%	<b>48,5%</b>	17,5%
4. Utilizar, para ensinar, o argumento de autoridade	2,9%	31,2%	<b>49%</b>	16,9%

### OCORRÊNCIA DE CARACTERÍSTICAS DOUTRINÁRIAS

Casos de doutrinação (Reboul) – questões 1 a 26	Sempre	Muitas Vezes	Poucas Vezes	Nunca
5. Ensinar com base em preconceitos	2,9%	17,9%	<b>50%</b>	29,2%
6. Ensinar com base numa doutrina como se fosse a única possível	3,4%	20,4%	<b>52,9%</b>	22,3%
7. Ensinar como científico aquilo que não é	1%	16%	<b>54,3%</b>	28,7%
8. Não ensinar senão os fatos favoráveis à sua doutrina	4,8%	23,8%	<b>49%</b>	22,4%
9. Falsificar os fatos favoráveis à sua doutrina	2,9%	8,7%	<b>47,7%</b>	45,7%
10. Selecionar arbitrariamente esta ou aquela parte do programa de estudos	13,1%	<b>40,8%</b>	32%	14,1%
11. Exaltar, no ensino, determinado valor em detrimento dos outros	10,7%	21,3%	36,9%	<b>31,1%</b>
12. Propagar o ódio por meio do ensino	2,4%	9,7%	34,4%	<b>53,5%</b>
13. Impor a crença pela violência	1,4%	10,1%	35,4%	<b>53,1%</b>
Critério das Intenções (Snook) – questões 27, 28 e 29	4%	22%	<b>45,1%</b>	28,9%

## 8 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve por objetivo verificar se a educação continuada em Universidades Corporativas oferece aos seus participantes subsídios para refletir, criticar, agir, ou, por outro lado, tem características de doutrinação, opostas às de educação.

O levantamento bibliográfico permitiu concluir que universidade não é o termo adequado para identificar a UC, pois universidade está ligada não só ao ensino, mas também à pesquisa, o que muito raramente ocorre em UC.

A UC tem como possibilidade o desenvolvimento de um treinamento/ensino contínuo, com base nas necessidades da empresa, permitindo a adequação do conteúdo programático às suas estratégias. Isso está de acordo com as tendências apontadas para o século XXI, como customização e agilidade. Além dessa possibilidade, o custo por indivíduo é menor. Dado que UC transmitem e buscam fixar, por meio de seus cursos, os valores da organização exercitam um controle sutil, porém eficaz aos seus propósitos.

Somente ensinar o que é de interesse da organização pode ser uma grande limitação da UC. Limitações são aqui entendidas como desvantagens, proble-

mas ou fatores que dificultam o real aprendizado, a educação e a emancipação do funcionário como ser pensante.

O conhecimento, atualmente considerado o maior ativo da empresa, deve ser desenvolvido e estimulado de forma mais ampla. A simples transmissão de informações por meio de um ensino de forte base funcionalista não possibilita o desenvolvimento do espírito crítico dos funcionários.

Nessa era de competitividade, na qual se depende menos da tecnologia e mais de pessoas para se obterem resultados satisfatórios e na qual as informações estão disponíveis a baixo custo, o importante é o desenvolvimento do conhecimento numa abordagem que favoreça a crítica.

A pesquisa de campo forneceu dados que possibilitaram identificar que as políticas e práticas na UC pesquisada, a única dentre as 22 contatadas que autorizou a pesquisa, têm características de doutrinação, embora em níveis reduzidos. Outras UCs pesquisadas, por meio do teste-piloto do questionário, apresentaram um percentual bem maior de características de doutrinação. No entanto, devido ao fato de ser ainda um teste-piloto e devido à amostra reduzida, não puderam ser consideradas.

A UC investigada pertence a uma organização do setor público. A doutrinação ocorre em pequena escala nesta UC. Foi verificado muitas vezes o caso nº 10 proposto por Reboul (1980): selecionar arbitrariamente esta ou aquela parte do programa de estudos. Em menores proporções ocorreram os casos de nº 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 e 9, além de se confirmarem, embora em quantidades reduzidas, os Critérios da Intenção de Snook (1974) nas últimas três afirmativas do questionário.

A constatação de que a UC pesquisada pouco se enquadra, segundo os respondentes, no caso da doutrinação, permite levantar suposições adicionais, tais como: a) de fato, nesta UC não prepondera a doutrinação e o fato de abrir-se para a pesquisa já indicava esse caminho; b) por ser uma UC do setor público, a doutrinação não se faz presente, tanto quanto se faz em uma empresa privada; c) a UC pesquisada tem caráter doutrinário, porém na era do conhecimento na qual vivemos, as formas de doutrinação são sutis; não raro os doutrinados não as percebem. Eles incorporam o discurso organizacional.

Com base nessas suposições, acredita-se que o tema merece estudos que possam clarificar o caráter da UC: educação ou doutrinação? Uma nova agenda de pesquisas poderia, por exemplo, explorar a visão dos participantes desta UC por meio da realização de entrevistas abertas ou semi-estruturadas, ou, ainda, grupos focais. Outra possibilidade seria aplicar o questionário a alunos de outras UC de organizações públicas e privadas e comparar seus resultados aos aqui obtidos. Pode-se ainda participar como observador nessa e em outras UC. Além dessas possibilidades, há de considerar-se que outras abordagens teóricas ou metodológicas poderão ser eleitas pelo leitor, de modo a confirmar ou não as suposições aqui levantadas.

## REFERÊNCIAS

- BICKERSTAFFE, G. *Como identificar um MBA*. Disponível em: <[http://www.canalrh.com.br/saibacomo/identificar\\_mba.asp](http://www.canalrh.com.br/saibacomo/identificar_mba.asp)>. Acesso em: 4 out. 2002.
- CAPPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J. Relações de poder no espaço organizacional: o caráter disciplinar das práticas de gestão de pessoas em uma organização de desenvolvimento de software. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002.
- CARVALHO DA SILVA, R. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformação e perspectivas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, 2002, Recife. *Anais...* Recife: ANPAD, 2002.
- CHARLE, C.; VERGUER, J. *História das universidades*. São Paulo: Universidade Estadual Paulista, 1996.
- CHAVES, E. *A filosofia da educação e a análise de conceitos educacionais*. Disponível em: <<http://www.chaves.com.Br/TEXTSELF/PHILOS/filed77-1.htm>>. Acesso em: 10 set. 2003.
- ÉBOLI, M. P. Universidade Corporativa: ameaça ou oportunidade para as escolas tradicionais de administração? *Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 56-64, out./dez. 1999.
- FOUCAULT, M. *Vigiar e punir*. Petrópolis: Vozes, 1987.
- GRISCI, C. L. I.; DENGGO, N. Universidades Corporativas: modismo ou inovação? *Revista Eletrônica de Administração*, ed. 35, n. 5, v. 9, out. 2003.
- MEISTER, J. *Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Makron, 1999.
- MINOGUE, K. R. *O conceito de universidade*. Brasília: Universidade de Brasília, 1981.
- PRESTES MOTTA, F., VASCONCELLOS, I. F. F. G.; WOOD JR., T. O novo sentido da liderança: controle social nas organizações. In: WOOD JR., T. *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995.
- REBOUL, O. *A doutrinação*. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1980.
- SENGE, P. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SNOOK, I. A. *Doutrinação e educação*. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- TOBIAS, J. A. *Universidade: humanismo ou técnica?* São Paulo: Herder, 1969.
- VERGARA, S. C. Universidade Corporativa: a parceria possível entre empresa e a universidade tradicional. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 5, p. 181-188, set./out. 2000.
- \_\_\_\_\_; CARVALHO, J. L. F. dos S. de; GOMES, A. P. C. Z. Controle e coerção: a pedagogia do olhar na espacialidade do teatro e das organizações. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 44, n. 3, p. 10-19, jul./set. 2004.
- WANDERLEY, L. E. *O que é universidade?* 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.
- WOOD JR., T. *Organizações espetaculares*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.

## TRAMITAÇÃO

Recebido em: 29/03/2005

Aprovado em: 30/05/2005

Copyright of *Revista de Administração Mackenzie* is the property of Universidade Presbiteriana Mackenzie, RAM-Revista de Administração Mackenzie and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.