



## UNIVERSIDADE CORPORATIVA NA EDUCAÇÃO FÍSICA: ANÁLISE DE UMA POLÍTICA DE APRIMORAMENTO PROFISSIONAL

---

**Mariana Dimes**

**Rita de Cássia Garcia Verenguer**

Universidade Presbiteriana Mackenzie – Brasil

**Resumo:** Ao falarmos sobre Universidade Corporativa (UC) estamos falando em ações contínuas e permanentes de aperfeiçoamento das competências profissionais de adultos, estrategicamente planejadas que visam garantir a vantagem competitiva sustentável da instituição. Trazendo essa discussão para o universo da Educação Física, caberia perguntar: quais são as ações de aperfeiçoamento que estão sendo realizadas nas instituições típicas da área? Em face do exposto definimos os seguintes objetivos de pesquisa: a) caracterizar a importância da UC para as instituições prestadoras de serviços em Educação Física; e b) analisar a política de aprimoramento no que se refere à UC de uma academia de ginástica. Após a análise da entrevista podemos observar que essa UC tem como intenção o desenvolvimento de pessoas alinhado à estratégia, a melhora do atendimento e a inovação de produto e serviço e, assim, essa política está intimamente relacionada com os objetivos estratégicos da instituição.

**Palavras-chave:** universidade corporativa; aprimoramento profissional; educação física.

## INTRODUÇÃO

“O conhecimento e a informação são os recursos estratégicos para o desenvolvimento de qualquer país. Os portadores desses recursos são as pessoas.”

(Peter Drucker)

A partir das últimas décadas do século XX, o mundo corporativo vê-se envolvido em uma nova realidade: concorrência acirrada e competição pelos mercados. Tal realidade impôs às organizações a criação de uma política de aprimoramento para seus colaboradores, diferente daquela que se praticava até então.

Na sociedade industrial esperava-se que o funcionário executasse tarefas rotineiras, fragmentadas, repetitivas e destituídas de significado. Na sociedade do conhecimento é imperioso que o colaborador assuma responsabilidades e seja capaz de pensar e tomar decisões sobre as tarefas que realiza, porém, isso só pode acontecer se a instituição na qual ele está inserido tiver clareza que os programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) devam ser substituídos por programas de Educação Corporativa (EC) (EBOLI, 2002; MARCONDES, 2007; RICARDO, 2007).

Em linhas gerais, poderíamos caracterizar os programas de T&D como aqueles que visam instrumentalizar os funcionários para a realização de tarefas específicas, atendendo às demandas pessoais e emergenciais. Enquanto isso, os programas de EC, alinhados à dinâmica do mundo altamente competitivo, privilegiam o desenvolvimento de competências essenciais ao negócio, ou seja,

[...] para implementar esse novo perfil é preciso que as empresas implantem sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas o conhecimento técnico e instrumental [...] (EBOLI, 2002, p. 188).

Isso posto, podemos afirmar que a EC visa, em última instância, promover mudança de comportamento, visto que com suas práticas educativas planejadas, os saberes profissionais podem ser sistematizados, aprimorados e compartilhados entre os membros da instituição.

Segundo Meister (1999), o surgimento da EC é uma resposta ao novo contexto corporativo, segundo o qual é preciso dar respostas rápidas às mudanças nos negócios; o conhecimento passa a ser a matéria-prima e a riqueza de toda instituição; conhecimento tem prazo de validade e precisa estar continuamente aprimorado; o colaborador precisa estar atento à sua empregabilidade; e o colaborador precisa ter uma visão geral e contextualizada do negócio.

Desse modo, para sustentar a vantagem competitiva que só pode ser alcançada por meio da competência dos colaboradores, é fundamental “[...] gerenciar o processo de educação corporativa de forma proativa, estratégica e contínua, mais do que um rótulo novo, está se tornando uma missão das empresas competitivas [...]” (GDIKIAN; SILVA; EBOLI, 2009, p. 172).

É importante lembrar que quando estamos falando em competência estamos nos referindo a três fatores básicos: conhecimento, habilidades e atitudes, ou seja, saber, saber fazer e saber valorizar. A esses fatores podemos acrescentar a ideia de “entrega”, isto é, a disposição que o colaborador tem para mobilizar sua competência a favor dos resultados com os quais a instituição se mantém lucrativa e sustentável.

Quando os autores, citados acima, mencionam que a EC deve ser estrategicamente planejada, eles partem do pressuposto de que os esforços e os investimentos direcionados a ela precisam, necessariamente, trazer retornos à instituição.

É por esse motivo que Martins (2009, p. 227) afirma que

[...] a educação corporativa está fortemente referenciada no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias em dado contexto de mercado. Uma vez que esse contexto, por força de variáveis como concorrência, tecnologia e inovação, se tornou tão complexo, não é possível dar conta de suas demandas apenas com as ferramentas do treinamento tradicional. São necessários estruturas e sistemas de aprendizagem que, além de educar o indivíduo no ambiente de trabalho, sejam capazes de comprometê-lo com programas de aprendizagem focados em metas e resultados estratégicos para a empresa.

Outro aspecto importante e que precisa ser observado quando falamos em EC diz respeito ao fato de que ela se direciona ao público adulto detentor de *expertise*. Metodologicamente, então, a EC precisa respeitar os princípios da andragogia, ou seja,

[...] tem como foco principal a experiência do sujeito que aprende. Parte-se do princípio de que este, ao iniciar um curso para o seu aperfeiçoamento ou atualização [...] já possui alguma formação e experiência profissional. Além disto, como sujeito adulto e responsável, possui valores, conhecimentos práticos e consciência do que procura ou do que deseja encontrar no curso que irá realizar. Na maioria das vezes, seu tempo é escasso e a motivação que o leva à aprendizagem está ligada à empregabilidade e às aspirações por promoções no âmbito da empresa (KENSKI, 2009, p. 242).

Em síntese, ao falarmos sobre EC estamos falando em ações contínuas e permanentes de aperfeiçoamento das competências profissionais de adultos, estrategicamente planejadas que visam garantir a vantagem competitiva sustentável da instituição.

Trazendo essa discussão para o universo da Educação Física, caberia perguntar: quais são as ações de aperfeiçoamento que estão sendo realizadas nas instituições típicas da área? Essas ações têm como alicerce os pressupostos da EC?

Considerando que essas instituições, notadamente clubes e academias, são negócios que precisam garantir, como qualquer outro, sua sobrevivência no mercado, elas dependem fundamentalmente, da qualidade dos serviços que prestam e da competência do seu capital humano.

Na sociedade do conhecimento, o setor de serviços é o mais promissor, e isso é muito bom para a Educação Física. No entanto, exige dos profissionais e das instituições o comprometimento com a aprendizagem constante e coerente com as metas de crescimento institucional para garantir a vantagem competitiva do negócio.

Aliás, em pesquisa recente, Verenguer et al. (2008), quando analisam a intervenção de profissionais de Educação Física em academias de ginástica, observam que esses reivindicam sua profissionalidade a partir da ideia de que possuem conhecimento exclusivo oriundo inicialmente, da graduação e, depois, de um processo contínuo e ativo de aprendizagem.

Por fim, é preciso registrar que estamos diante de um desafio: discutir a temática sabendo que na Educação Física ela não tem sido foco de atenção e, portanto, inexistente literatura sobre o assunto. Ainda que estejamos conscientes dessa realidade, entendemos que temos nas mãos a oportunidade de abrir uma nova frente de investigação em nossa área.

## **Objetivos**

Em face do exposto e na perspectiva de ampliar o conhecimento sobre a temática, definimos os seguintes objetivos de pesquisa:

- a) caracterizar a importância da Universidade Corporativa (UC) para as instituições prestadoras de serviços em Educação Física;
- b) analisar a política de aprimoramento no que se refere à UC de uma academia de ginástica.

## **UNIVERSIDADE CORPORATIVA: DEFINIÇÃO E OBJETIVOS**

Para que possamos definir e apresentar os objetivos da Universidade Corporativa é preciso considerar que na literatura não existe consenso sobre sua denominação. Alguns falam em Educação Corporativa (EC) outros em Universidade Corporativa (UC).

Na Universidade Corporativa o processo de aprimoramento pode se dar ao longo do tempo de estada do colaborador na organização e tem uma conexão clara e explícita com as metas empresariais, sendo prática, ou seja, o seu interesse está diretamente relacionado com os negócios da empresa.

Nesse sentido, Santos, Zambalde e Brito (2006, p. 302) afirmam que:

[...] Na busca incessante por soluções educacionais que atendam ao interesse empresarial, surgem as chamadas universidades corporativas (UCs). Trata-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 [...]

Como visto na citação acima, as empresas usam os termos EC e UC como sinônimos e possuem um planejamento educacional. O objetivo é a educação corporativa e a universidade é o meio pelo qual as empresas vão possibilitar a aprendizagem contínua de seus colaboradores.

Portanto, para as empresas conseguirem se destacar no mercado atual, elas precisam de colaboradores que tenham competências além de saber manejar máquinas. A grande riqueza das empresas vai passar a ser o chamado capital humano, que é o grau de conhecimento e qualificação dos seus colaboradores.

Para Eboli (2004, p. 48-49), a UC tem como metas globais:

Difundir a ideia que o capital intelectual será o fator de diferenciação das empresas; despertar nos talentos a vocação para o aprendizado e a responsabilidade por seu processo de autodesenvolvimento; incentivar, estruturar e oferecer atividades de autodesenvolvimento; motivar e reter os melhores talentos, contribuindo para o aumento da realização e felicidade pessoa.

### **Universidade Corporativa: características e importância**

A UC surgiu no final do século XX, devido às grandes transformações do cenário mundial. As empresas começam a perceber a necessidade de aprender como fazer a gestão do conhecimento e os trabalhadores começam a ser cobrados de maneira diferente, ou seja,

[...] a agilidade na adaptação e proatividade das empresas se faz necessária, devendo aos seus colaboradores estar preparados para enfrentar situações novas e inesperadas. Não se trata mais de treinar e desenvolver colaboradores perante a objetivos estratégicos das empresas, mas de envolvê-los em processos de educação continuada, expondo-os aos mais variados tipos de co-

nhecimento que lhes permitam responder ao desconhecido (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2007, p. 269).

Para Eboli (2004) existem cinco forças que sustentam o aparecimento da UC, são elas: a) *organizações flexíveis* (caracterizada por uma empresa não hierárquica, ou seja, sem muita diferença de poder, flexível, capaz de responder a estímulos do mercado de forma rápida); b) *era do conhecimento* (a maior riqueza das empresas passa a ser o capital humano, ou seja, o conhecimento é a nova base para a formação de riqueza); c) *rápida obsolescência do conhecimento* (necessidade de atualização do conhecimento dos colaboradores das empresas de forma que o prazo de validade se estenda); d) *empregabilidade* (capacidade de adequação do profissional às novas competências exigidas pelo mercado. Ou seja, capacidade de manter o emprego de maneira firme e valiosa); e) *educação para estratégia global* (necessidade de formar pessoas com visões globais e perspectiva internacional dos negócios).

Então, a empresa do século XXI vai enfatizar uma economia que, cada vez mais, dá ênfase ao capital humano, em que o trabalho e a aprendizagem vão se tornar sinônimos e o desenvolvimento da capacidade de o indivíduo aprender vai ser prioridade. O modo de pensar compartilhado por todos os colaboradores vai ser vital para o sucesso em longo prazo e para a sustentabilidade do negócio.

Conclui-se então, que

A realidade mudou, exigindo que todas as pessoas em todos os níveis da empresa tenham bem desenvolvida a capacidade de criar trabalho e conhecimento organizacional, contribuindo de maneira efetiva para o sucesso do negócio (EBOLI, 2004, p. 46).

O surgimento da UC deu-se, então, pela necessidade de obter resultados da preparação de pessoas com competência necessárias, que seriam capazes de manter uma vantagem competitiva para a empresa baseada no fator humano. No Brasil, as UC foram criadas também, pois elas podem atuar como “unidades de negócios geradores de receita” (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2007, p. 270). Ou seja, além de prestar serviços para o público interno, a UC pode, cobrando honorários, atender o público externo elaborando programas educacionais.

Partindo do princípio do surgimento da UC e quais forem seus motivos, podemos perceber o porquê de muitas empresas estarem substituindo o Treinamento e Desenvolvimento (T&D) pelo novo modelo de aprendizagem. O T&D surgiu no início do processo de industrialização, no final do século XIX, quando o trabalho artesanal foi substituído pela produção de massa.

O cenário mundial e os objetivos que levaram à criação dos programas de treinamento foram,

[...] no início do século XX, sobre a racionalização do trabalho, a padronização de tarefas, a redução de tempo e de movimentação de componentes e produtos na linha de produção, a necessidade de treinar uma quantidade cada vez maior de trabalhadores cresceu significativamente. Assim, surgiram os programas de treinamento com o objetivo de “ajustar” as pessoas às necessidades dos processos produtivos e também aos administrativos (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2007, p. 260).

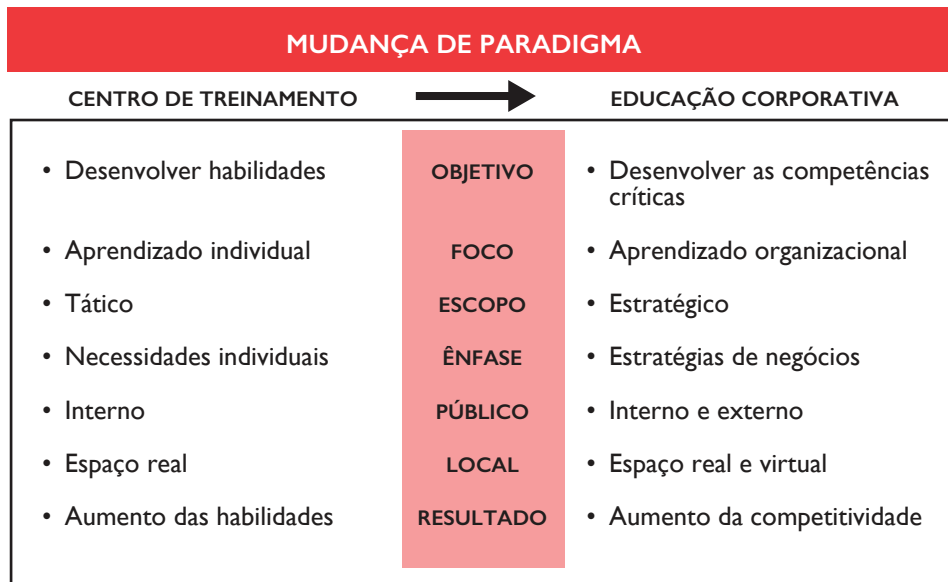
Então, o T&D foi criado a partir de transformações principalmente após a Segunda Guerra Mundial, quando passou a exigir trabalhadores com mais autonomia, liderança, criatividade e iniciativa, juntou-se o chamado treinamento e o desenvolvimento para atender à competição que se tornou bem mais acirrada.

Esse processo de aperfeiçoamento das pessoas não conseguiu suprir as demandas dos mercados, a competitividade em meio ao processo de internacionalização e a globalização da economia. Estávamos em duas realidades diferentes:

[...] no novo cenário, a agilidade na adaptação e proatividade das empresas se faz necessária, devendo aos seus colaboradores estar preparados para enfrentar situações novas e inesperadas, Não se trata mais de treinar e desenvolver colaboradores perante a objetivos estratégicos das empresas, mas de envolvê-los em processo de educação continuada, expondo-os aos mais variados tipos de conhecimentos que lhes permitam responder ao desconhecido[...] (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2007, p. 269).

Na ilustração de Eboli (2004) (Figura 1), podemos observar as principais características do sistema de T&D e de uma UC, o que nos ajuda a entender as mudanças em relação ao desenvolvimento das pessoas.

**Figura 1**  
Mudança de paradigma de centro de T&D para UC



**Fonte:** Eboli, 2004

Como podemos observar na Figura 1, a mudança de paradigma tem como objetivo desenvolver competências fundamentais dos colaboradores alinhadas às metas da empresa e na sua competitividade, tendo como foco o aprendizado organizacional de todos os colaboradores. O paradigma da UC valoriza uma nova estratégia educacional: os métodos voltados à aprendizagem e o uso das tecnologias de informação e comunicação.

As UC possuem um caráter intensivo e permanente, caracterizando os principais objetivos do programa: ser um agente de mudanças nas organizações, aumentar as qualificações, conhecimentos e competências relacionadas ao cargo. O funcionário vê a UC como um investimento na sua carreira, que possibilita um incremento ao seu currículo.

Dessa forma, Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007) citam 10 importantes objetivos e princípios da UC: 1) aprendizagem como uma forma de atingir os objetivos empresariais; 2) facilitadores do processo de aprendizagem; 3) oferecem um currículo básico conectado aos objetivos do negócio; 4) servem também a terceiros ou público em geral; 5) adotam vários formatos de aprendizagem; 6) envolvem líderes como facilitadores de aprendizagem; 7) autofinanciamento dos serviços; 8)



orientam a aprendizagem para a globalização; 9) avaliam os resultados obtidos; 10) facilitam o desenvolvimento de uma competência empresarial diferenciada.

Podemos apresentar, então, três palavras-chave que sustentam o funcionamento de uma universidade corporativa:

A de maior amplitude é a que se refere aos **objetivos do negócio**. Outra que sintetiza a essência da sua atuação é a **aprendizagem**, voltada ao público interno e externo. Uma terceira palavra-chave são os **resultados** que devem ajudar a criar e desenvolver competências diferenciadas e sustentáveis. Esse é, portanto, o tripé básico no qual se assenta a universidade corporativa (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2007, p. 273).

As UC não possuem uma organização padronizada, mas acabam sendo semelhantes, pois precisam atuar de maneira ágil, flexível, de forma eficiente, com baixo custo e de acordo com as estratégias e objetivos da empresa que as mantêm. A estrutura da UC normalmente consiste em um conselho diretivo e as gerências de projetos ou operacionais.

Eboli (2004) discute que a qualidade de um sistema de UC depende da “qualidade de pensamento” dos seus colaboradores, que por sua vez, devem estar baseados sobre os sete princípios de sucesso, que são dinâmicas e interligadas. Os sete princípios são: *competitividade* (as UC trazem vantagens competitivas para as empresas. Muitas organizações acreditam que seu investimento em educação é um meio de atrair e reter os melhores funcionários, desenvolver o capital intelectual e transformando-o em fator diferenciador da empresa); *perpetuidade* (é responsabilidade dos líderes e gestores a aprendizagem, portanto eles precisam entender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento, mas também como algo que vai refletir na imagem da empresa, isto é, como herança cultural); *conectividade* (trabalhar com as trocas de experiências, a educação para o público interno e externo. Construção social do conhecimento); *disponibilidade* (desenvolver diferentes maneiras de processo de aprendizagem, implantando a tecnologia, de forma que o conhecimento poderá ser adquirido a qualquer hora); *cidadania* (obter uma relação entre a educação e projetos sociais, formar colaboradores sociais que sejam capazes de refletir sobre a realidade da organização, tomar decisões, modificá-la, construí-la com base da postura ética); *parceria* (para que a aprendizagem seja contínua é necessário parcerias internas, em que os responsáveis são líderes e gestores pelo processo de aprendizagem da sua equipe, parcerias externas e parceria das organizações com as instituições de nível superior); *sustentabilidade* (o programa deve sempre proporcionar resultados para a sua empresa e permitir que o negócio se torne autossustentável).

Os resultados do programa da UC vêm se refletindo no mundo corporativo:

Adotar um sistema de educação estratégica, nos moldes de uma universidade corporativa, é condição essencial para que as empresas desenvolvam com eficácia seus talentos humanos. O impacto positivo nos resultados do negócio decorrente da adoção desses sistemas educacionais estratégicos e competitivos sem dúvida é o principal fator que tem incentivado um interesse crescente pelo tema, no mundo corporativo e na academia (EBOLI, 2004, p. 62).

Ou seja, devido aos grandes reflexos positivos das UC, muitas das empresas vêm adotando e se interessando pelo sistema. Um número crescente de empresas começou a perceber a necessidade de desenvolver uma cultura de aprendizagem contínua em vez de qualificações isoladas, em que os colaboradores aprendem e compartilham melhores práticas com o objetivo de solucionar problemas empresariais reais.

## **METODOLOGIA**

Optamos por uma pesquisa *de natureza qualitativa*, notadamente um estudo de caso, nos moldes caracterizados por Trivinõs (1987), Richardson et al. (1999) e Thomas e Nelson (2002), e como técnica de coleta de dados escolhemos a *entrevista semiestruturada* (GOODE; HATT, 1979; CHIZZOTTI, 1995).

Sobre a escolha da entrevista semiestruturada como técnica de coleta de dados, consideramos ser adequada, haja vista que, por meio da interação pesquisador-entrevistado podemos obter informações acerca de saberes, crenças, esperanças, sentimentos e desejos dos entrevistados.

Por fim, os dados coletados nas entrevistas foram apresentados e discutidos a partir da estratégia de *análise de discurso* conforme orientação de Orlandi (2002) e Brandão (2002). Tal estratégia possibilita preservar a fala dos sujeitos, bem como ser fiel aos seus discursos.

### **Caracterização da entrevista**

Foram elaborados inicialmente dois blocos de perguntas: um de natureza mais pontual, visando adquirir informações básicas sobre o entrevistado, e outro, de natureza mais aberta, visando desvelar as ideias e convicções dos entrevistados sobre a temática do estudo.

Nesse sentido, o primeiro bloco de perguntas em forma de questionário, gira em torno de saber a) a formação inicial, o tempo de formação, as atividades de aperfeiçoamento ao longo da vida acadêmica e da carreira; b) as características gerais do local de trabalho; e c) as atividades profissionais realizadas concomitantes ou não

ao longo da carreira. Essas perguntas serão respondidas por escrito pelos entrevistados em formulário próprio.

Já para o segundo bloco, foram elaboradas inicialmente as seguintes perguntas: a) que tipo de investimento a instituição está fazendo para o aprimoramento dos profissionais de Educação Física?; b) como se caracteriza a política de aprimoramento dos profissionais?; Quais são os resultados que a instituição espera alcançar com esse investimento?; d) Por que é importante para a instituição proporcionar, aos colaboradores, aprimoramento profissional?

### **Escolha do entrevistado**

O entrevistado é profissional em Educação Física, que trabalha em instituição que presta serviços em Educação Física e responde pelo processo de aprimoramento dos profissionais destas instituições, através de uma UC. Uma vez definido o participante e antes de iniciar as entrevistas, este assinou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido após leitura da Carta de Informação ao Sujeito da Pesquisa, na qual estavam relatados os objetivos gerais do trabalho.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS**

Antes de apresentar os dados e fazer a discussão, é importante registrar que a instituição alvo desta pesquisa, é uma academia de ginástica de grande porte, com três unidades espalhadas pela cidade de São Paulo. Tal instituição oferece programas de natação, lutas, ginástica, musculação e pilates. Possui também, serviços de treinamento personalizado, avaliação médica, avaliação física, fisioterapia, nutrição e massagem para aproximadamente 8.000 clientes. Em seus quadros existem por volta de profissionais 300 de Educação Física e 100 estagiários por unidade.

O sujeito da pesquisa, coordenador de projetos e cursos da UC em questão, formou-se em Educação Física em 1999 por uma Universidade particular da cidade de São Paulo. Ao longo de 11 anos de carreira fez pós-graduação em Administração e Marketing (2006) e possui aprimoramento na área de Design de Serviços (2010).

Após realizada a entrevista podemos definir as categorias como segue: *desenvolvimento de pessoas alinhado à estratégia, avaliação por competência, melhora do atendimento, inovação de produto e serviço, programa de desenvolvimento, desenvolvimento da carreira e demanda por qualidade.*

A seguir, iremos discutir cada categoria juntamente com a literatura e apresentar algumas das manifestações.

## **Desenvolvimento de pessoas alinhado à estratégia**

Como podemos observar pela discussão da literatura, a existência de uma UC só se justifica se a política por ela implementada estiver ancorada nos objetivos estratégicos traçados pela empresa. Diferentemente da política de treinamento e de desenvolvimento, outrora utilizada, o desenvolvimento de competências precisa corresponder às futuras demandas e/ou projetos da instituição e à sua sustentabilidade. É possível afirmar, inclusive, que o profissional de Educação Física precisa ter consciência de que seu trabalho faz parte de uma engrenagem que vai além das tarefas que cumpre.

Nesse sentido vale observar as falas do nosso sujeito:

### **Quadro I**

Desenvolvimento de pessoas alinhado à estratégia	✓ “A política é responsável por desenvolver pessoas e uma das minhas funções aqui é explicar sobre a missão e valores da empresa.”
	✓ “fazer o desenvolvimento de pessoas e processos tem que estar alinhado à estratégia.”
	✓ “desenvolver pessoas para depois conseguir colocar o produto (programa de Educação Física para diabéticos, por exemplo) em ação. Diretamente ligado à estratégia.”
	✓ “E é nisso que a gente se agarra fielmente para conseguir melhores resultados, desenvolver as pessoas, e fazer com que elas enxerguem um pouco mais as situações e atuem cada vez melhor em cada situação.”
	✓ “Começamos por entender qual é a missão. Porque a gente existe ou porque a gente está trabalhando todos os dias.”
	✓ “questão de desenvolvimento na formação dos profissionais que atuam aqui dentro é diretamente responsável pelos resultados que vamos ter lá na frente.”
	✓ “desenvolvimento com o organismo vivo, com uma peça da empresa, uma peça chave da empresa, então a gente tem muita troca de <i>feedback</i> .”
	✓ “o nosso serviço depende muito das pessoas, depende essencialmente do profissional.”
	✓ “aprendizado constante e autoconhecimento são valores.”

## **Avaliação por competência**

De acordo com a literatura, a UC se apoia na ideia de que o capital intelectual será o fator de diferenciação e competitividade das empresas. Por isso ela, além de despertar e incentivar os colaboradores para o aprendizado permanente, quer despertá-los também, para a responsabilidade por seu processo de autodesenvolvimento.

Dessa forma, para o sucesso do negócio e para o aprimoramento dos serviços, os colaboradores devem estar em contínua avaliação, inclusive no quesito atitudes e comportamentos.

Podemos observar essa preocupação no Quadro 2.

### **Quadro 2**

Avaliação por competências	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ “basicamente as pessoas são avaliadas em uma série de características, algumas delas são de comportamento.”</li><li>✓ “a gente sabe sobre autodesenvolvimento e ele é o comportamento que o colaborador tem em cima da própria carreira.”</li><li>✓ “eu consigo ter uma foto da academia, de todos os colaboradores o sistema de avaliar é bem amplo.”</li><li>✓ “Se a gente não for convergente nos valores, a gente não for convergente na parte comportamental, não adianta a gente ser convergente na parte técnica.”</li></ul>
----------------------------	---

## **Melhora do atendimento**

Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007) defendem que existem três palavras-chave as quais sustentam o funcionamento de uma UC: objetivos, aprendizagem e resultados. A melhora do atendimento está diretamente relacionada com o desenvolvimento de competências, por meio da aprendizagem, que contribuirão para que os resultados da empresa sejam atingidos. Uma academia que presta serviços à sociedade precisa estar focada na melhor maneira de atender seus clientes.

É por esse motivo que o sujeito da pesquisa afirma: (Quadro 3)

### Quadro 3

Melhora do atendimento	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ “Uma melhora de atendimento básico ali na nossa recepção vai precisar de novas capacidades e novas habilidades profissionais. Então é estratégico.”</li><li>✓ “A estratégia é nesse sentido, a gente sempre faz uma análise. Não é só lançamento de produtos, mas a gente acredita que para qualquer mudança precisa ter um porque e entendendo esse porque ela é estratégica.”</li><li>✓ “ Eu estou querendo ter esse resultado vai ter mudança de pessoa, mudança em uma habilidade pessoal, estrutural. Aí tem que ver a situação e o comportamento quase sempre.”</li><li>✓ “Quanto melhor ele fizer a gestão do conhecimento, a gestão da informação e seja ela qual for melhor vai ser melhor o atendimento dele com o cliente.”</li><li>✓ “Quanto maior for a qualidade da gestão dessas informações com o cliente, melhor vai ser esse profissional.”</li></ul>
------------------------	---

### Inovação de produto e serviço

Além da melhora no atendimento, espera-se que uma política de educação continuada, através da UC, possa desencadear um processo no qual os colaboradores tenham iniciativa e sejam capazes de sugerir novos produtos, serviços e processos alinhados à estratégia da empresa. Dessa forma, é importante lembrar que a sustentabilidade de uma empresa está relacionada com sua capacidade de inovação (EBOLI, 2004).

Tal visão está expressa na fala do coordenador da UC pesquisada (Quadro 4).

### Quadro 4

Inovação de produto e serviço	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ “qualquer colaborador, qualquer funcionário da empresa que tenha uma ideia, mesmo que não esteja no papel, qualquer ideia boa para a empresa, ele vai lá e apresenta pra mim. A partir dessa ideia pode surgir um novo projeto ou pode surgir um novo produto”</li><li>✓ “colocar o produto em ação diretamente ligado à estratégia da empresa”</li><li>✓ “Através de informações que a gente recebe do mercado a gente tem que estar sempre se adaptando o tempo inteiro”</li></ul>
-------------------------------	--

## **Demanda por qualidade**

Afirmamos acima que a sustentabilidade do negócio está relacionada com inovação de serviços, produtos e processos, e com a melhoria constante do atendimento. Além disso, é preciso ter consciência de que a sociedade, por estar bem informada, está mais exigente.

Assim, podemos afirmar que as empresas sabem que educação gera competências, que se transforma em bom atendimento, que promove maior competitividade e que, por fim, resulta em lucro.

Nosso sujeito tem clareza disso (Quadro 5).

### **Quadro 5**

Demanda por Qualidade	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ “Essa qualidade profissional foi caindo e a exigência do cliente foi aumentando. Então, são duas retas que não são convergentes”</li><li>✓ “Os profissionais não tendo uma qualidade bacana e o meu público sendo muito exigente a gente precisava fazer alguma coisa. Eu acho que a grande maioria das empresas já tem essa ideia da necessidade de capacitar os colaboradores”</li><li>✓ “O mercado brasileiro não entrega o que ele deveria entregar que é o básico”</li></ul>
-----------------------	---

## **Programa de desenvolvimento**

A política de desenvolvimento de competências desenvolvida por uma UC consiste em desenvolver os talentos das pessoas. Essa política, alinhada à estratégia da empresa, deve ser elaborada através de um planejamento e de ações concretas que dão origem ao programa ou plano. Tudo deve ser pensando para potencializar os recursos investidos, inclusive considerando que os colaboradores são adultos e o programa tem que levar em conta os aspectos da andragogia (KENSKI, 2009).

Assim, o sujeito exemplifica como isso acontece (Quadro 6).

## Quadro 6

Programa de desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ “tem as palestras mensais que são oferecidas para os colaboradores por um preço módico. A gente fala para que todos participem ”</li><li>✓ ”(o programa) no período de 3 meses e que a gente fala basicamente sobre as competências da empresa. A ideia tem que estar cada vez mais internalizada dentro dos colaboradores”</li><li>✓ “a ideia desse programa (programa de formação de líderes) é fazer com que eles apresentem um projeto no final do encontro que seja viável para a empresa”</li><li>✓ “as palestras também são bons momentos para estar se desenvolvendo”</li><li>✓ “costuma (programa de integração) a derrubar um caminhão de informação em cima deles sobre a empresa. Falo um pouco de valores, falo sobre missão um pouco dos nossos interesses. Faço uma imersão do novo contratado na academia”</li><li>✓ “o objetivo não é que eles entendam 100% a (empresa) mais, sim, que eles entendam que a (instituição) é um mundo, uma cidade, e para que eles consigam bons resultados eles precisam pelo menos entender. Acho que os primeiros passos do novo contratante na empresa é começar a entender a empresa”</li><li>✓ “algumas características da andragogia que a gente tenta inserir em todos os encontros, então tenta tornar trabalhos mais dinâmicos, tentar fazer menos apresentações de textos e fazer com que eles se envolvam mais, a cada encontro é uma das características que a gente tenta colocar”</li><li>✓ “nossos encontros, eles são totalmente diferentes um dos outros, então alguns a gente usa discussão de vídeo, outros a gente usa peças de teatro, a gente faz uma peça de teatro, outro a gente faz só dinâmicas, outro leitura de livros”</li></ul>
-----------------------------	---

### Desenvolvimento de carreira

A existência de uma UC em uma instituição deve ser encarada também, como uma oportunidade que o profissional tem para incrementar sua carreira. Nessa relação de troca que se estabelece entre a empresa e o colaborador, ambos saem ganhando, pois as competências desenvolvidas e aprimoradas pertencem ao profissional e com ele permanecem aonde quer que ele atue.

Consciente disto, o sujeito de pesquisa afirma (Quadro 7):



## Quadro 7

Desenvolvimento da carreira

- ✓ “a nossa função como líder e como essa instituição que a gente trabalha é de mostrar para os profissionais que eles tem novas oportunidades”
- ✓ “o (projeto) também tem ferramentas para trabalhar o interesse pessoal, o lado da carreira. Não quer dizer que está 100% vinculada a (empresa)”
- ✓ “o suporte de informação para os colaboradores para que a carreira profissional deles seja bacana. Não só aqui (empresa). A gente interessa que o cara seja um sucesso profissional e continue trabalhando adequadamente para gente”
- ✓ “não é uma coisa que todo mundo realmente fale: “Ah! Entendo 100%. Vejo que está ligado com meu plano de carreira. “Mas, eu vejo que tenho oportunidades ali”. Isso é uma coisa que eu ainda tenho que vender para eles”
- ✓ “da mesma forma que a gente se preocupa com o cliente holisticamente, a gente se preocupa também holisticamente com o desempenho do nosso colaborador”
- ✓ “profissional tem que ser convergente com os valores e a missão da empresa, porque se ele não for, na hora que eu falar de plano de carreira, ele não vai se interessar”

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os objetivos deste estudo: a) caracterizar a importância da UC para as instituições prestadoras de serviços em Educação Física; e b) analisar a política de aprimoramento no que se refere à UC de uma academia de ginástica, podemos afirmar que qualquer instituição que pretende ver seu negócio como lucrativo e sustentável deve possuir uma política de aprimoramento dos seus colaboradores.

Diante de um mercado altamente competitivo, o coordenador da UC pesquisada tem plena consciência da importância estratégica dessa política para o desenvolvimento de produtos e serviços com alto grau de qualidade e de inovação. Além disso, entende que a UC é uma oportunidade para o desenvolvimento da carreira dos colaboradores e de retenção de talentos.

Pensando estrategicamente, gostaríamos de sugerir que a UC, objeto desta pesquisa, se estruture como uma unidade de negócio e ofereça serviços (cursos e

treinamento) para o público externo. Dessa forma, ela poderia se tornar autossustentável e, quem sabe, referência no setor.

## CORPORATE UNIVERSITY IN PHYSICAL EDUCATION: ANALYSIS ON A PROFESSIONAL ENHANCEMENT POLICY

**Abstract:** When talking about CU, we are referring to ongoing and permanent actions to enhance adults' professional competences, strategically planned in order to ensure the institution's sustainable competitive edge. Inserting this discussion into the Physical Education world, it would be conducive to ask – what enhancement actions are being carried out in typical institutions of this field? Considering this, the following research objectives were set: a) characterize the importance of the CU to the institutions rendering services in Physical Education; and b) analyze the enhancement policy referring to a CU in a gym. After analyzing the interview, their intention is to develop people strategically, improve customer service and innovate products and services. Therefore, it is possible to conclude that this institution is dealing with competition in the market by investing in a policy which aims to enhance their collaborators' competences and, consequently, investing in enhancing their services ensuring sustainability of the business. Similarly, it is possible to consider that this CU may, in the future, become a business unit and generate revenue for the institution.

**Keywords:** corporate university; professional enhancement; physical education.

## REFERÊNCIAS

BRANDÃO, H. H. N. **Introdução à análise do discurso**. 8. ed. Campinas: Editora Unicamp, 2002.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1995.

EBOLI, M. O desenvolvimento de pessoas e a Educação Corporativa. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2004.

GDIKIAN, E. A.; SILVA, M. C.; EBOLI, M. Educação Corporativa: um estudo exploratório em empresas de destaque. In: FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; AMORIM, W. A. C. (Org.). **Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2009.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Ed. Nacional, 1979.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

KENSKI, V. M. A Educação Corporativa e a questão da andragogia. In: LITTO, F. M.; FORMIGA, M. (Org.). **Educação a distância: o estado da arte**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2009.

MARCONDES, R. C. Desenvolvendo pessoas: do treinamento e desenvolvimento à universidade corporativa. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

MARTINS, H. G. Educação Corporativa: educação e treinamento nas empresas. In: LITTO, F. M.; FORMIGA, M. (Org.). **Educação a distância: o estado da arte**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2009.

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

ORLANDI, E. P. **Análise do discurso**. 4. ed. Campinas: Pontes, 2002.

RICARDO, E. J. A educação do trabalhador do conhecimento. In: RICARDO, E. J. (Org.). **Gestão da Educação Corporativa: cases, reflexões e ações em educação a distância**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, A. C.; ZAMBALDE, A. L.; BRITO, M. J. Universidade Corporativa: uma estratégia de educação corporativa da Polícia Militar. In: XII WORKSHOP DE INFORMÁTICA NA ESCOLA. XXVI CONGRESSO DA SBC. Campo Grande, MS. **Anais...**, Campo Grande, 2006, p. 300-308.

THOMAS, J. R.; NELSON, J. K. **Métodos de pesquisa em atividade física**. 3. ed. Porto Alegre: ArtMed, 2002.

TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERENGUER, R. C. G.; CAMPANELLI, J. R.; KALLAS, D.; FREIRE, E. S.; COSTA, F. C. Mercado de trabalho em Educação Física: significado da intervenção profissional em academia de ginástica. **Revista Motriz**, v. 14, n. 4, p. 452-461, 2008.

**Contato**

Rita de Cássia Garcia Verenguer  
E-mail: rita.verenguer@mackenzie.br

**Tramitação**

Recebido em 18 de setembro de 2016  
Aceito em 10 de junho de 2017