

Gerenciamento de informações para universidades corporativas¹

Thais Santos ², Waldomiro Vergueiro³

Reflete sobre o conceito de Universidades Corporativas, suas ferramentas e metodologias para a busca do aprendizado contínuo. Analisa a importância da gestão da informação nessas universidades e as características dessa atividade. Sob esse ponto de vista, o artigo discute a Motorola University.

Palavras-Chave: Serviços de Informação - Universidades corporativas

Recebido em: 18/06/2001 - Aceito para publicação: 18/12/2001

79

Introdução

Para que as organizações possam preparar-se para enfrentar a competição nos padrões da nova configuração internacional, é necessário que *aprendam a aprender*, utilizando esta habilidade como um diferencial competitivo. Será este o principal desafio à gestão de pessoas: gerar resultados que enriqueçam o valor da organização para clientes, investidores e funcionários, bem como delinear as contribuições através de serviços e produtos oferecidos pelos profissionais da informação.

Cada vez mais, o conhecimento está se tornando moeda comercial, a propriedade intelectual, o ativo corporativo e o patrimônio mais importante de uma empresa. A necessidade de se extrair o máximo valor do conhecimento é muito maior nos dias atuais do que no passado, transformando-se em vantagem competitiva sustentável.

Neste ambiente, as empresas começam a se voltar para a descoberta e desenvolvimento dos fatores internos como fonte de vantagens competitivas, pois esses fatores são mais difíceis de ser copiados ou disponibilizados a concorrentes; e quanto mais típicos da organização esses fatores forem, mais distante estará a concorrente de conseguir explorar as mesmas forças. E, se o fizer, não existe certeza de que terá sucesso ou de que seu sucesso terá a mesma intensidade da sua fonte de inspiração, pois o número muito grande de variáveis a dominar torna literalmente impossível se repetir ou copiar uma determinada fórmula.

¹ Artigo elaborado a partir de monografia "A informação para universidades corporativas: um estudo de caso na Gessy Lever e Motorola", Curso de Biblioteconomia da Escola de Comunicações e Artes, USP, 2000.

² Bacharel em Biblioteconomia pela Escola de Comunicações e Artes, USP. e-mail: thaisas@uol.com.br

³ Professor Associado do Departamento de Biblioteconomia e Documentação da Escola de Comunicações e Artes, USP, Coordenador da pesquisa. e-mail: wdcsverg@usp.br

A educação corporativa é fundamental nesse processo, na medida em que ela tem se revelado a energia geradora de indivíduos capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente. Ela favorece a inteligência e o alto desempenho da organização na busca de resultados.

Atualmente, o avanço da tecnologia permite o uso do espaço virtual no processo de aprendizagem, ao invés de confiná-lo ao tradicional treinamento em salas de aula. Isso significa que pessoas podem participar de programas de treinamento mesmo quando estiverem em suas casas, ou em qualquer lugar a qualquer hora do dia ou da noite. Não quer dizer, no entanto, que se trate apenas de melhorar o modelo existente de treinamento e desenvolvimento; é, muito mais, uma iniciativa visando reinventar a educação corporativa como um todo.

Nesse contexto, as Universidades Corporativas surgem como a proposta por excelência para o novo ambiente organizacional. Elas constituem a evidência mais visível de que o modelo tradicional de treinamento e desenvolvimento não atende mais ao enorme desafio de desenvolver e reter os talentos na quantidade e qualidade que as empresas necessitam para competir mais eficazmente na era do conhecimento. Assim, a proliferação dessas universidades tem sido a resposta estratégica das empresas que estão competindo pelo futuro através do desenvolvimento contínuo de seus talentos internos e externos. Nos Estados Unidos, já existem quase 2000 Universidades Corporativas instaladas, enquanto que no Brasil essa prática vem também sendo adotada por várias empresas.

Ao mesmo tempo em que as Universidades Corporativas se disseminam e são incorporadas como elemento distintivo do ambiente organizacional do século XXI, evidencia-se, também, a necessidade de criação e sistematização de produtos e serviços informacionais que possam garantir suporte adequado para suas atividades. Da mesma forma, torna-se evidente a necessidade de um profissional da informação especialmente preparado para fazer frente a essa realidade. Este artigo busca refletir sobre o desafio que essas universidades representam para o profissional da informação, sugerindo parâmetros para intervenção e atuação desse profissional na realidade brasileira.

Universidades Corporativas

É universalmente reconhecido que os fatores que determinam vantagens *competitivas* nas empresas têm mudado. Mesmo que os recursos financeiros ainda continuem poderosos como determinantes do sucesso empresarial, o processo econômico mundial provocou o gradual enfraquecimento do poder de influência de todos os fatores físicos das empresas (DAVENPORT, 2000; NAISBITT, 1999).

Descobre-se rapidamente que um elemento se constitui no denominador comum a todos os processos: o conhecimento. A capacidade de produzir, reprocessar e utilizar conhecimentos, tanto a nível individual quanto coletivo, parece ser o elemento básico capaz de criar competências e identidades específicas em uma organização, gerando, assim, diferenciais competitivos sustentáveis.

O papel da reciclagem e da complementação educacional está sendo assumido pelas organizações, que abandonaram o treinamento rápido em áreas específicas para oferecer um enfoque mais estratégico; com isso, acabam completando a formação dos

funcionários. Mas o objetivo é melhorar a gestão e, conseqüentemente, ganhar competitividade. Nesse sentido, a resposta de muitas empresas tem sido a implantação de projetos de educação corporativa, através das Universidades Corporativas.

O objetivo principal das chamadas Universidades Corporativas consiste em formar os talentos, promovendo a gestão do conhecimento organizacional através de um processo de aprendizagem contínua. Este processo não envolve apenas os funcionários, mas inclui também os consumidores, fornecedores e comunidade, com que interagem as empresas. (EBOLI,1999, p. 112)

No século XXI, a Universidade Corporativa está surgindo como o setor de maior crescimento nas empresas. Segundo EBOLI (1999, p.111), a essência dessas universidades, como novo padrão para a educação superior, envolve quatro fatores:

Organizações flexíveis: a emergência da organização não-hierárquica, enxuta e flexível, com capacidade de fornecer respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial;

Era do Conhecimento: o advento e a consolidação da economia do conhecimento, na qual está a base para a formação de riqueza em âmbito individual, empresarial ou nacional;

Empregabilidade: foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionabilidade para a vida toda em lugar do emprego para a vida toda;

Educação global : uma mudança fundamental no mercado da educação global, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão ampla e perspectiva internacional dos negócios.

Essas tendências apontam para um aspecto da vantagem competitiva, criando-se assim a idéia da Universidade Corporativa, que alinha os interesses das organizações com o aprendizado dos funcionários. Desta forma, preocupadas com a velocidade com que o conhecimento avança, as organizações estão entrando em uma nova realidade, reconhecendo que ele fica obsoleto rapidamente e a necessidade de não apenas assimilarem, mas também gerarem conhecimentos. Isso se deu a partir da percepção de que pouco é aproveitado dos treinamentos e que a liderança nos grupos de trabalho, em todos os níveis, gera um aprendizado eficaz, contínuo e em linha com a estratégia da organização. Assim, as Universidades Corporativas vão adotar algo mais abrangente e contínuo, ou seja, estimular o indivíduo a aprender continuamente, visando a estratégia da organização.

A grande mudança no desenvolvimento de uma Universidade Corporativa é o seu foco de atuação, que passa a atrelar todas as questões estratégicas do negócio ao desenvolvimento dos talentos humanos. A visão anterior, de treinamento e desenvolvimento de pessoal, está vinculada a uma estratégia mais pessoal do que organizacional, como pode ser visualizado no gráfico abaixo:



Treinamento	→	Universidade Corporativa
Habilidades	Objetivo	Competências críticas
Aprendizado individual	Foco	Aprendizado organizacional
Tático	Alvo	Estratégico
Necessidades individuais	Ênfase	Estratégia de negócios
Interno	Público	Interno e Externo (alinhados com a estratégia)
Espaço real	Local	Espaço real e Virtual
Aumento das habilidades	Resultados	Aumento do desempenho

GRÁFICO 1 - Mudança de paradigma Treinamento para Universidade Corporativa

Fonte: EBOLI, 1999, p.115.

Isso não representa, é claro, o fim das universidades tradicionais; ao contrário, as organizações precisam criar parcerias com aquelas universidades que possuam a competência para agregar valor à Universidade Corporativa. O conhecimento adquirido na universidade tradicional é para o mercado de trabalho como um todo, o foco de aprendizado de uma Universidade Corporativa é o sucesso da estratégia da organização.

Quando uma organização decide criar uma Universidade Corporativa, além de efetivar alianças com universidades tradicionais, deve, segundo MEISTER (1999, p.67), seguir os seguintes passos, visando não perder o foco na estratégia:

- a) Formar um sistema de controle
- b) Criar uma visão
- c) Recomendar o alcance e a estratégia
- d) Criar uma organização
- e) Identificar interessados
- f) Criar produtos e serviços
- g) Selecionar parceiros de aprendizagem
- h) Criar um sistema de avaliação
- i) Comunicar os resultados

A partir disso, é necessário avaliar os custos e outros fatores que definirão a estrutura da Universidade Corporativa. Dessa forma, fica evidente que a implantação de uma Universidade Corporativa tende a seguir alguns princípios e objetivos, tais como:

- a) Prover oportunidades de aprendizagem que dêem suporte para a empresa atingir seus objetivos críticos de sucesso,
- b) Desenvolver programas que incorporem os três aspectos: competências, contexto e cidadania. Essas competências combinam técnicas sobre como aprender, comunicação e colaboração, de raciocínio criativo/resolução de problemas, conhecimentos tecnológicos e de negócios globais, desenvolvimento de liderança, autogerenciamento da carreira, e, *know-how* técnico para operar com sucesso na organização,

c) Aplicar múltiplas formas de aprendizagem (aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar).

d) Estimular os gestores a se envolverem com a aprendizagem, tornando-se também responsáveis pelo processo, funcionando como motivação para o aprendizado.

e) Criar sistemas eficazes de avaliação dos investimentos e resultados obtidos (MEISTER, 1999)

A Universidade Corporativa requer um sistema de informações personalizadas, de acordo com as necessidades de cada família de cargo. Essas informações são de importância vital para o desenvolvimento da organização.

Gestão da informação em Universidades Corporativas

Segundo FLIPPO (1970, p. 32), é difícil avaliar que informação é necessária à organização, bem como atribuir o seu valor em termos de contribuição para decisões de estratégias mais acertadas. A maneira como a informação é disponibilizada pode indicar o que é útil ou não. Para ser útil, a informação deve ser compreendida e absorvida pela organização. São diversos os fatores que identificam o grau de utilidade das informações:

a) propensão individual de consumo de informação, resultante de fatores intrínsecos aos profissionais, como atitudes, preferências e habilidades;

b) sensibilidade a fatores do ambiente externo;

c) nível de consciência estratégica relativa a médio e longo prazos;

d) existência de um centro ou unidade de informação responsável pela reunião e coordenação de dados internos e externos;

e) existência de procedimentos organizados de aquisição, armazenamento, formatação e disseminação da informação.

As funções do capital intelectual orientam-se pela definição do negócio, dos objetivos e das metas da organização. Tais funções têm como base o que VIEIRA (1993, p.45) define como conhecimento organizacional, ou seja, “o conjunto formado por recursos humanos capacitados, pelos sistemas de absorção (estruturas informacionais, tecnológicas e educacionais internas e externas à organização) e integração permanente dos novos conhecimentos necessários”.

SAPIRO (1993) afirma que, para se fazer um uso efetivo da informação, é importante que sejam delineadas aplicações e competências realmente eficazes dos sistemas e serviços de informação. Só assim será possível utilizar a informação como ferramenta consistente para se integrar ao processo estratégico nas organizações. O desafio é *institucionalizar* a atividade de inteligência nas organizações por meio de profissionais capacitados, produtos e serviços de informação condizentes com o ambiente organizacional, ou seja, com as suas reais necessidades de informação, através da disseminação de conhecimento, feita pelo conceito de Universidade Corporativa.

Os sistemas de informação somente serão eficazes quando se identificarem clara e cuidadosamente os perfis dos respectivos usuários e das organizações. Acrescente-se a isso a importância de se conhecer em profundidade o negócio de cada organização, ou seja, como os indivíduos utilizam a informação no momento de definir



as estratégias. Para a criação de um sistema de informação que auxilie a geração de conhecimento em uma Universidade Corporativa, é necessário saber onde se encontram as fontes de conhecimento na organização, como é criado esse conhecimento e como transmiti-lo.

Uma organização trabalha com três classes de conhecimento: conhecimento tácito, conhecimento explícito e a própria cultura organizacional.

Segundo NONAKA, TAKEUCHI (1997), o conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros. Conclusões, *insights* e palpites subjetivos, incluem-se nessa categoria de conhecimento. Pode ser também o *know-how* e atuar na dimensão cognitiva. Consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções arraigadas.

O conhecimento explícito é formal e sistemático, podendo ser expresso em palavras e números, facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais.

A cultura organizacional é comunicada através dos textos orais e verbais, tais como histórias, metáforas, analogias, visões e indicações da missão. A cultura organizacional fornece a visão do todo para que os funcionários da organização compreendam os eventos, as ações, os objetos, ou as situações particulares em maneiras distintas. O conhecimento da cultura organizacional desenha o contexto cognitivo para a construção da realidade e dota de significado as ações e atividades da organização. Promove o compromisso através da criação de visão compartilhada e valores.

O pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito permite pensar em quatro modos diferentes de conversão de conhecimento:

- a) De conhecimento tácito em conhecimento tácito, que ocorre pela socialização;
- b) De conhecimento tácito em conhecimento explícito, que é a externalização;
- c) De conhecimento explícito em conhecimento explícito, ou combinação;
- d) De conhecimento explícito para conhecimento tácito, ou internalização (NONAKA, TAKEUCHI, 1997)

Esses modos de conversão do conhecimento vão estar diretamente ligados à gestão da informação nas empresas, pois, segundo CHOO (1995), “o objetivo básico da gerência de informação é aproveitar os recursos da informação e as potencialidades da informação da organização a fim de conduzir a organização que aprende adaptar-se a seu ambiente de mudança”. Dessa forma, conclui-se que a criação, a aquisição, o armazenamento, a análise e o uso da informação fornecem a rede de trabalho intelectual que funciona como suporte para o crescimento e o desenvolvimento da organização inteligente. Os atores centrais na gerência de informação devem ser os usuários da informação, trabalhando em parceria com um molde que inclua especialistas da informação e especialistas em tecnologia da informação. Assim, a gerência de informação deve dirigir-se aos contextos sociais e situacional do uso da informação.

Conceitualmente, a gerência de informação pode ser pensada como sendo um jogo dos processos que prestam suporte e são simétricos às atividades de aprendizagem da organização. Segundo McGEE e PRUSAK (1993), podem ser

observados processos distintos relacionados com a gerência de informação: identificar necessidades, aquisição, organização, armazenagem, disseminação e uso da informação. Nesse sentido, a estrutura de funcionamento de Centros de Informação deve ser concebida de acordo com as necessidades de informação das organizações e de cada grupo, especificamente, devendo focalizar sua atenção no ambiente organizacional – concorrentes, clientes, tecnologias, políticas governamentais e fatores sócio-econômicos.

A gestão dos serviços é o ponto de partida para o planejamento, para a implantação de atividades operacionais, levantamento de necessidades e obtenção de informações e definição das fontes e indicadores de informação a serem consultados.

A fase de coleta de dados caracteriza-se pela exploração do ambiente à procura de indicadores que forneçam informações relevantes para a organização. Algumas fontes são denominadas *ativos ocultos de informação* existentes na empresa, fontes essas que se referem àquelas informações coletadas e armazenadas pelos departamentos. Os recursos de informação encontram-se disponíveis em todos os setores e atividades de uma empresa, sendo importante se retirar de cada um deles as suas potencialidades como fontes geradoras e captadoras de informações. Sendo assim, FULD (1988, p. 12), partindo do princípio de que quase todos os departamentos das empresas coletam informações, demonstra como “*cada unidade organizacional é capaz de constituir um núcleo de informações sobre o mercado, clientes e principalmente concorrentes que, sem dúvida, serão bem utilizados em criação de conhecimento*”.

Há ainda os *representantes da informação*, indivíduos que, localizados nos diferentes departamentos da organização, dedicam pequena parte do seu tempo à coleta de dados, que são discutidos em reuniões periódicas. Além disso, são também importantes os artigos de jornais e revistas comerciais, que veiculam informações sobre as competências da organização. O arquivamento dos dados obtidos pode ser feito pelos arquivos das empresas, tanto físicos/documentais, como também em bancos de dados automatizados.

A avaliação das informações é uma fase muito importante, consistindo na análise dos mesmos para verificar sua relevância, confiabilidade e precisão. Um aspecto a ser destacado refere-se à interpretação dos dados. Nessa atividade, deve haver uma profunda preocupação com a agregação de valor às informações, característica principal dos serviços de informação. O valor agregado das informações contidas nas fontes anteriormente citadas depende da compilação e análise das mesmas. Para que isso seja efetivo nas organizações é extremamente importante o monitoramento da informação, tendo em vista seus objetivos em termos de atuação estratégica e de fonte de conhecimento.

A organização inteligente compreende que a descoberta e o uso do conhecimento podem ser melhor conseguidos com as parcerias estratégicas da informação, que combinam as habilidades de seus especialistas em tecnologia com as dos especialistas em informação. Essa sinergia coletiva é necessária para tecer uma rede de informação, interna e externa; para criar as ferramentas e os métodos para alcançar a informação e selecionar as melhores fontes de informação disponíveis; para projetar as arquiteturas da informação baseadas em necessidades de informação e comunicação dos usuários; e para integrar os processos de informação da organização

para a aprendizagem e o desenvolvimento organizacional. O papel do profissional da informação transforma-se no estabelecimento das conexões entre aqueles que têm a informação e aqueles que a querem. Exemplos dessa sinergia podem ser encontrados na literatura especializada, como confirmam DAVENPORT, PRUSAK (1993, p. 408) ao afirmar que “*uma estrutura de referência alternativa para o papel dos peritos da informação é esboçada por um estudo recente de bibliotecas e de centros de informação incorporados em oito grandes companhias japonesas*”.

Os programas formais de aprendizagem nas Universidades Corporativas representam um esforço ampliado de treinar todos os níveis de funcionários para as qualificações necessárias para a estratégia da organização, atividade em que a importância dos serviços de informação é enfatizada. Assim, de acordo com MEISTER (1999), um currículo básico para Universidades Corporativas deve conter três áreas amplas: cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas do ambiente de negócios. Segundo esse autor, as competências básicas serão:

a) *Aprendendo a aprender*: saber como aprender e manipular rapidamente e com confiança as novas informações recebidas. Mostrar comprometimento com o autodesenvolvimento, melhorando constantemente sua capacidade de aprender novas técnicas e competências.

b) *Comunicação e colaboração*: saber ouvir e comunicar-se com os colegas de trabalho e clientes, mas, além disso, trabalhar em grupo, solucionar conflitos e compartilhar as melhores práticas.

c) *Raciocínio criativo e resolução de problemas*: saber reconhecer e definir problemas, implementar soluções, gerar novas idéias, agir e controlar e avaliar os resultados.

d) *Conhecimento tecnológico*: ser capaz de usar a tecnologia para conectar-se com os membros da equipe e pesquisar as melhores práticas de uma organização e também o que as outras empresas e concorrentes estão realizando no mercado global.

e) *Conhecimento de negócios globais*: ter conhecimento das técnicas organizacionais mais complexas e saber como avaliar o potencial de um negócio.

f) *Desenvolvimento de liderança*: ser capaz de dar autonomia aos colegas de trabalho, energizar e capacitar uma equipe, para atingir as iniciativas da organização.

g) *Autogerenciamento de carreira*: ter a capacidade de gerenciar produtivamente, a própria carreira, em lugar de seguir apenas passivamente um plano de treinamento.

h) *Autodesenvolvimento*: os funcionários são responsáveis pelo próprio desenvolvimento, uma vez definidas a direção e as competências básicas da organização; cada funcionário deverá avaliar se possui essas competências, ficando responsável pela obtenção das mesmas. O autodesenvolvimento deve estar relacionado com a remuneração.

Outros métodos não convencionais também são utilizados nas organizações, como, por exemplo, a personalização, que focaliza o diálogo entre as pessoas não só pessoalmente mas através de outros meios de comunicação, como telefone, correio eletrônico e vídeo conferência. Para fazer com que a personalização funcione, as empresas devem investir em redes de pessoas. As redes informais, que surgem dentro das organizações, permitem que pessoas compartilhem conhecimento para resolver problemas em conjunto. Essas redes costumam gerar novos conhecimentos, que podem ser mapeados, classificados e disponibilizados.

Motorola University

Em 1996, a Motorola tomou a decisão de fazer do Brasil a sua base industrial na América do Sul. Para concretizar este objetivo, a companhia passou a investir na implantação de novas unidades fabris e na contratação de mão-de-obra. De um contingente inicial de cerca de 300 funcionários, há três anos, a empresa já está com 3.200.

Os investimentos da Motorola no Brasil iniciaram-se em 1995 e no final do ano 2000 totalizavam US\$ 210 milhões de dólares. Grande parte deste montante foi destinado à construção do *Campus Industrial e Tecnológico de Jaguariúna (SP)*, no qual está a *Motorola University América Latina*.

A *Motorola University* representa o braço educacional da Motorola, sendo responsável pela cultura de qualidade da companhia em todo o mundo. Posicionada como agente de mudanças, é provedora de soluções, serviços globais, bem como de suporte global em educação, não só para a própria empresa, mas também para seus parceiros e clientes. A partir da análise das necessidades de treinamento e educação, são desenvolvidos planos de capacitação personalizados, implementados no momento apropriado e no local mais adequado para cada demanda, constituindo-se em programas multidisciplinares que abrangem mais do que tecnologia.

A *Motorola University* atua em:

- a) liderança, gerenciamento, negócios e educação multicultural;
- b) *marketing*, gerenciamento de vendas e gerenciamento de produto;
- c) tecnologia, especialmente engenharia, *software*, manufatura, sistemas de informação e qualidade;
- d) tecnologias emergentes para a empresa;
- e) mercados emergentes para produtos e serviços atuais e futuros da Motorola.

A *Motorola University* ajuda a desenvolver o conhecimento e as técnicas através do estabelecimento e manutenção de ambientes de aprendizado ao redor do mundo que incorporam alta tecnologia em audiovisual e aprendizado; da criação de currículos que variam por níveis de cargos e descrevem as experiências de aprendizado necessárias para se obter sucesso dentro da Motorola; e do oferecimento de cursos de realidade virtual e instalação de laboratórios de treinamento, com tecnologia de ponta, que permitirão aos funcionários aprender novas e avançadas tecnologias de fabricação, freqüentemente introduzidas no *chão de fábrica*.

O Campus corporativo da Motorola, em Jaguariúna, SP, abriga uma área dedicada exclusivamente às atividades de educação e treinamento da *Motorola University*. São salas de aula completamente equipadas com recursos audiovisuais, salas de apoio e laboratório dotado de avançados equipamentos para ensaios e testes, centro de informações especializadas que atende as necessidades do Parque industrial de Jaguariúna.

A unidade de Jaguariúna desenvolve alianças acadêmicas com diversas universidades, auxiliando-as a formar profissionais cada vez mais atualizados. O programa PCT – Programa de Capacitação Técnica, transfere tecnologia e promove intercâmbio de professores e estudantes. Além disso, também disponibiliza vários serviços aos funcionários e parceiros, através de uma estrutura que engloba o levantamento de perfil personalizado, treinamento, planejamento de eventos, editora,

briefings e seminários, alianças educacionais, serviços de avaliação e centro de informação.

Centro de Informação *Motorola University*

O centro de informação, com acervo atualizado, mantém estreita parceria com os departamentos da unidade, que apresentam demandas cada vez mais especializadas. Seu objetivo é usar formatos alternativos em 30% de todo o treinamento até o final de 2001 e, até 2003, alcançar 50% dos treinamentos, priorizando o meio eletrônico, como *e-learning*.

Novas tecnologias estão sendo usadas como formatos alternativos para alcançar este objetivo: *Internet/Intranet*, CD-ROM, Satélite, Correio Eletrônico, Treinamento baseado em computadores, Inteligência Artificial, Realidade Virtual, *e-Learning*

Para aprendizado através da *Web*, a *Motorola University* possui uma arquitetura de sistemas globais em rede de trabalho com 18 servidores *Web*, que podem produzir 20.000 páginas por segundo. Esses servidores são coordenados pela equipe do centro de informação. Cada departamento tem as páginas do centro de informação, personalizadas de acordo com a sua necessidade. Isso é feito através da informação do número de matrícula, no momento de entrada no *site*.

A identificação das necessidades dos funcionários é feita em parceria com a equipe responsável pelo levantamento de perfil de aprendizado, o que facilita no momento de definir os produtos e serviços para as chamadas *famílias de cargos* ou departamentos. A maioria das informações são passadas através dos meios chamados *alternativos* como *Intranet*, correio eletrônico etc. Na *Intranet* há o *site* do centro de informação e o funcionário pode solicitar materiais para seu autodesenvolvimento, cursos e livros.

Estes investimentos oferecem aos funcionários flexibilidade para personalizar o aprendizado para suas necessidades específicas. Eles se tornarão aptos a identificar suas preferências de aprendizado e suas necessidades educacionais. Desta forma, fica evidente que o centro de informação tem um papel atuante na *Motorola University*, pois colabora ativamente no desenvolvimento dos funcionários.

Conclusão e considerações finais

A necessidade de compartilhar soluções e conhecimentos dos mais variados tipos e níveis têm sido preocupação de quase todas as organizações modernas e funciona como peça fundamental para a organização que aprende.

Quase a totalidade dos projetos de Universidades Corporativas partem da idéia de compartilhar informações e conhecimentos. Procuram a consolidação de uma ou mais ferramentas, geralmente pela tecnologia da informação. Posteriormente há a adequação dos funcionários para o uso das ferramentas escolhidas.

É no conhecimento coletivo que se baseiam as competências essenciais. Em geral, esse conhecimento coletivo é aprimorado pela criação de redes informais de pessoas que realizam trabalhos afins, pessoas que, eventualmente, estão dispersas em diferentes unidades de negócios. O objetivo de uma Universidade Corporativa é colocar esses grupos em contato.



O modo mais eficaz de compartilhar informações, além dos treinamentos práticos em sala de aula, consiste na utilização da tecnologia, como, por exemplo, *CD-ROMs*, correio eletrônico, comunicação via satélite, Internet e, principalmente, *Intranet* e *e-learning*. Nesse sentido, a *Intranet* é um forte aliado na disseminação do conhecimento. Por ser uma ferramenta *familiar* e de fácil acesso por parte dos funcionários, bem como pela similaridade com a Internet, tem se mostrado muito eficaz para essa finalidade, representando uma oportunidade de construir, de desenvolver e de enriquecer os sistemas de comunicação e de informação internas à organização. Além do mais, permite desmaterializar os suportes de informação e deslocalizar as bases de dados. Desta forma, ela simplifica o acesso à informação e melhora o seu armazenamento.

Na empresa analisada, Motorola, são fundamentais a formação e as informações oferecidas por sua *intranets*. O serviço de informação é de extrema importância no desenvolvimento do aprendizado dos funcionários, pois trabalha em conjunto com a área de treinamento e recursos humanos, obtendo com mais facilidade os perfis e as necessidades dos funcionários. Sem dúvida, esse é um espaço em que o profissional da informação tem muito a contribuir, através do desenvolvimento de conteúdos. Com a *Intranet*, o processo de disseminação das informações é muito mais rápido e eficaz do que aquele desenvolvido pelos centros de documentação e bibliotecas não virtuais, podendo atingir um número muito maior de pessoas. Os produtos e serviços tradicionais são muito mais ágeis e flexionam-se pelo uso das novas tecnologias de distribuição de informações, com a rapidez requerida pelos usuários.

A *intranet* é uma ferramenta muito promissora para perseguir esses objetivos, tornando os serviços de informação propulsores da informação e do conhecimento disponíveis na organização.

Information for Corporate Universities: A case-study in Motorola

Focuses on the concept of Corporate Universities, their tools and methodologies for on-going learning. Analyses the importance of information management for the characteristics of these universities. From this point of view, the article discusses the Motorola University.

Key-words: *Corporate Universities Information Services - Corporate Universities*

Referências

CHOO, Chun Wei. *Information Management for the intelligent organization*. Disponível em : (<http://choo.fis.utoronto.ca/FIS/ResPub/DLC95.html>) Acesso em 16/05/2001.

CHOO, Chun Wei; AUSTER, Ethel. Scanning the business environment: acquisition and use of information by managers. *In Annual Review of Information Science and Technology*. Medford: Learned Information, 1993.

DAVENPORT, Thomas H. *Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. 2.ed. São Paulo: Futura, 2000.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. Blow up the corporate library. *Internacional Journal of Information Management*, v. 13, n. 6, p. 405-412, Dec. 1993.

DRUCKER, Peter. Além da revolução da informação. *HSM Management*, n.18, p. 48-55, Jan./Feb. 2000.

EBOLI, Marisa (Org.). *Educação para as empresas no século XXI*. São Paulo: FIA-USP, 1999.

Perspect. cienc. inf., Belo Horizonte, v. 7, n. 1, p. 79 - 91, jan./jun. 2002

FLIPPO, Edwin B.; MUSINGER, Gay M. *Management*. 5.ed. Boston: Allyn & Bacon, 1970

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia*. 5.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

FULD, Leonard M. Descobrimo os ativos ocultos de informação de sua empresa. In: _____. *Administrando a concorrência*. Rio de Janeiro: Record, 1988. p. 56-84.

GARVIN, David. Building a learning organization. *Harvard Business Review*, v. 71; n. 4, p.78, July/Aug. 1993.

GARVIN, David et all. Aprender a aprender. *HSM Management*, n.9, p. 58-64, July/Aug., 1998.

McGEE, James; PRUSAK, Laurence. *Gerenciamento estratégico da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

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

MORESI, Eduardo A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. *Ciência da informação*, v. 29, n. 1, p. 14-24, 2000.

MOTOROLA. *Motorola University*. Disponível em: URL: <http://mu.motorola.com/>. Acesso em 16/05/2001.

NAISBITT, John. *Paradoxo global*. Rio de Janeiro : Campus; São Paulo : Publifolha, 1999.

NOKAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmicas da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SAPIRO, Arão. Inteligência empresarial informacional: a revolução informacional da ação competitiva. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 33, n. 3, p. 106-124, 1993.

SENGE, Peter M.. *A quinta disciplina: arte e prática das organizações que aprendem*. São Paulo: Best Seller, 1999.

SENGE, Peter M. As Cinco disciplinas. *HSM Management*, n 9, p. 82-88, July/Aug. 1998.

TERRA, José C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio gerencial*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

VIEIRA, Anna da Soledade. Conhecimento como recurso estratégico empresarial. In: SEMINÁRIO DE INTEGRAÇÃO DE REDES DA REGIÃO NORTE, Manaus, 1993. p.45-60.

