

Universidades Corporativas, um modelo de auto-desenvolvimento

1. Introdução

Com o avanço da automação dos processos, a partir do uso cada vez mais coordenado da tecnologia, as empresas passam do modelo mecanicista para modelos mais complexos, com um misto de funções, processos, projetos e redes. O papel do ser humano nas organizações também tem evoluído, passando de uma cultura servil e cumpridora de padrões e procedimentos para uma cultura de inovação, criação e multiplicadora de conhecimentos que tragam um diferencial competitivo para as organizações.

Na década de 70, quando estávamos começando a implantação da qualidade total nas empresas, a grande preocupação era ainda o controle das pessoas para que as tarefas fossem executadas dentro do planejado. Isto evoluiu, não que os controles tenham deixado de existir, ao contrário, eles permanecem, só que embutidos em sistemas cada vez mais automatizados, como os ERP – *Enterprise Resource Planning*, CRM – *Customer Relationship Manager* e SCM – *Supply Chain Management*.

Nesta evolução, quando as máquinas e os computadores tomam para si as tarefas repetitivas e possíveis de serem automatizadas, o homem assume um papel de maior relevância nas organizações: criar, planejar e estar em permanente inovação. Para isso, a educação que antes era tida como apenas uma das etapas de nossas vidas, passa a ser parte permanente, já que com o processo de constante inovação, a obsolescência do conhecimento dominado torna-se extremamente elevada. Basta imaginar a situação de vinte anos atrás, quando a internet não existia para uso comercial, o quanto seria difícil prever as mudanças que ela própria iria impor ao mercado e na forma de fazer negócios nos dias de hoje.

Em paralelo ao processo de modernização nas empresas, com o uso intenso de tecnologia, as necessidades de treinamento para a execução de tarefas previamente conhecidas e sistematizadas dão lugar a uma outra necessidade que é a de capacitar as pessoas para resolver problemas não sistematizados.

De outra forma, na Era Mecanicista, alguém da organização pensava no processo como um todo e transformava este complexo processo em partes que eram tratadas e resolvidas de forma segmentada e não sistêmica. Daí a necessidade da existência, da atividade de O&M – Organização e Métodos que cuidava do detalhamento de execução das tarefas, medindo tempos e movimentos para que tudo funcionasse como um verdadeiro relógio de precisão.

Tudo na Era Mecanicista era perfeitamente fracionado para que o entendimento de cada uma das partes fosse perfeitamente conhecido e entendido pelo especialista. Assim, o ensino também se desenvolveu de uma forma funcional e por especialidade.

Segundo Hammer (2001) com a pressão dos concorrentes e o aumento da automatização, as máquinas começaram a fazer, com maior rapidez e segurança operações antes realizadas pelo homem, liberando-o para outras funções. Isto criou demandas na formação das pessoas que enfatizassem:

- Uma visão sistêmica, mas garantindo a funcionabilidade da sua especialização;
- A necessidade de aprendizagem contínua e não mais de treinamento ou “adestramento” para a realização de tarefas repetitivas e cansativas; e
- O foco em resultados e a capacidade de selecionar o que era efetivamente importante para a conclusão das tarefas. Isto devido ao elevado número de informações e relacionamentos aos quais as pessoas hoje estão expostas, diferentemente do que ocorria no passado.

Assim Capra (1999) elencou as novas competências que são requeridas das pessoas para a sua adequação ao mercado de trabalho, a saber:

- Comunicação e colaboração;
- Pensamento criativo e capacidade de resolver problemas;
- Aprendizado tecnológico;
- Aprendizado em fazer negócios globais;
- Desenvolvimento e liderança;
- Auto gerenciamento da carreira.

Diante desses desafios, o objetivo deste trabalho é o de apresentar como a implantação de uma Universidade Corporativa nas empresas pode auxiliar e se transformar em um verdadeiro fio condutor do processo de mudança nas organizações, observando-se a migração dos modelos organizacionais, conforme apresentado na figura 01:

Tradicional		Moderno
Hierárquico	Organização	Redes de relacionamentos e parcerias
Suportar o modo atual de fazer negócios	Missão	Criar valor, sempre inovando
Autocrático	Liderança	Global
Doméstico	Mercado	Global
Custo	Vantagem competitiva	Tempo
Ferramenta para automação de rotinas e auxílio à memória	Tecnologia	Ferramenta para aumentar a colaboração e Networks
Homogênea	Força de trabalho	Diversificada
Funcional e isolada	Processo de trabalho	Interfuncional e em redes
Segurança	Expectativa das pessoas	Desenvolvimento pessoal
Executado por instituições de elevada capacitação	Educação e treinamento	Corporativo e uma grande diversidade de empresas de ensino

Figura 01 – Modelo organizacional tradicional e moderno

Fonte: Klein, D. The Strategic Management of Intellectual Capital. Boston. Butterworth-Heinemann. 1999.

2. A evolução dos modelos de educação

Conforme Prusak (2002) “ a evolução no modelo educacional, proporcionado pelas empresas e pelo mercado, passa do treinamento pontual, correspondente a um evento, para um processo contínuo e sistemático”.

Graças à capacidade do homem de pensar e acumular conhecimentos, o processo de transmissão desses conhecimentos tem evoluído, desde a transmissão do conhecimento exclusivamente de pai para filho ou do mestre para o aprendiz, quando o conhecimento era mantido ao longo de anos por uma série de pessoas, mas de modo totalmente seletivo e direcionado, até a criação de escolas que possuíam o papel de transmitir de modo formal o conhecimento acumulado para as gerações futuras.

Com a profissionalização do ensino, as escolas identificaram primeiramente as matérias básicas e, secundariamente, àquelas específicas para a utilização no mercado de trabalho, dentro de uma visão adequada à organização do trabalho vigente na época, ou seja, dentro de uma visão funcional, ou por especialidade.

Na década de 80 surgiram nos EUA as primeiras Universidades Corporativas. No Brasil este mesmo fato teve início na década de 90, conforme apresentado na figura 02:

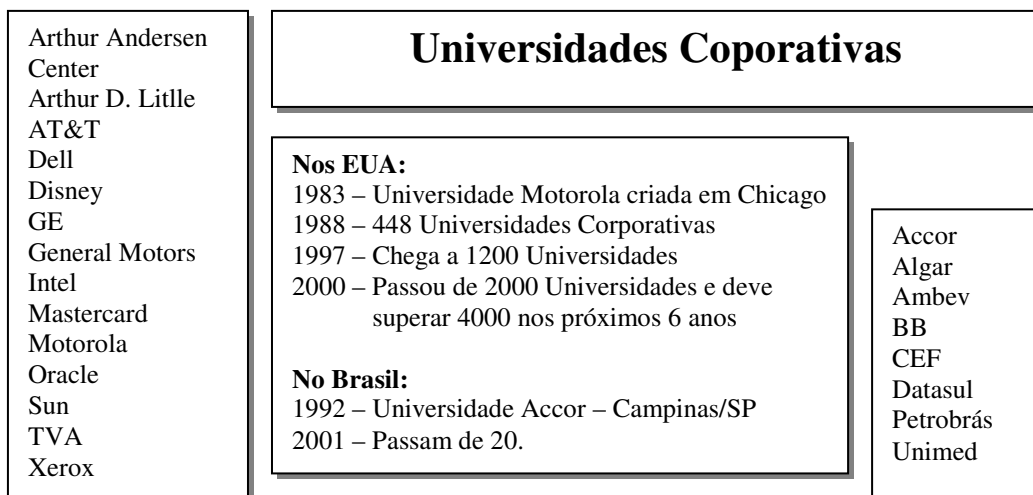


Figura 02: Universidades Coporativas no Brasil e EUA
 Fonte: Meister, J. C. Educação para o Século XXI. Editora Schmukler Ltda. São Paulo. 1999.

O surgimento das Universidades formadas dentro das empresas teve o mercado e a concorrência como um forte impulsionador, visto que as Universidades tradicionais, orientadas de modo funcional, formavam especialistas para o mercado de modo não específico. Verificando que somente especialistas não atendiam às demandas do mercado, as Universidades tradicionais disponibilizaram cursos de especialização, visando ao atendimento das empresas na formação de pessoas com uma visão sistêmica dos processos.

Mas, só isso não estava sendo suficiente. Algumas empresas que partiram na frente criando suas próprias Universidades, com o objetivo de ensinar de forma focada, tudo relacionado aos seus produtos e serviços, já que somente a própria empresa poderia fazer, a partir da capacitação dos seus empregados, clientes, fornecedores, sociedade e acionistas. Devemos considerar que o modelo definido para as Universidades Coporativas é complementar ao modelo de educação tradicional.

Na tabela 01 a seguir apresentamos as principais diferenças entre o antigo método voltado para o treinamento e o novo método voltado para aprendizagem:

ELEMENTO	TREINAMENTO	APRENDIZAGEM
Conteúdo	Melhora as competências técnicas	Constrói um núcleo de competências organizacionais.
Metodologia	Aprendendo ouvindo	Aprendendo fazendo e ouvindo
Público	Cada empregado	Empregados, Clientes, Fornecedores e Sociedade
Docentes	Professores externos e Consultores	Gerentes, Professores externos e Consultores
Frequência	Eventual	Contínuo e sempre inovando
Objetivos	Desenvolver competências individuais	Desenvolver competências críticas para empresa
Organização	Staff, fragmentada e descentralizada	Unidade de Negócio, Integrada e Centralizada
Escopo	Tático	Estratégico
Responsável	Diretor de Treinamento	Gerentes das Unidades de Negócios
Resultado	Aumento das habilidades pessoais	Aumento do desempenho no trabalho
Local	Espaço físico real	Espaço físico real e virtual
Imagem	Vá e faça um treinamento	Processo contínuo de aprendizagem

Tabela 01: Principais diferenças entre treinamento e aprendizagem contínua
 Fonte: Prusak, L. Knowledge In Organizations. Boston. Butterworth-Heinemann. 2002.

As Universidades Coporativas, diferentemente das Universidades Tradicionais tendem a se organizar em torno dos princípios, conforme apresentado na tabela 02:

CARACTERÍSTICAS	UNIVERSIDADE TRADICIONAL	UNIVERSIDADE CORPORATIVA
Competências	Desenvolve aquelas essenciais para o mundo do trabalho	Desenvolve aquelas essenciais ao sucesso do negócio da empresa
Aprendizagem	Baseada em sólida formação conceitual e universal	Baseada na prática dos negócios
Sistema educacional	Formal	Pautado pela gestão de competências
Ensino	Crenças e valores universais	Crença e valores da empresa
Cultura	Desenvolve cultura acadêmica	Desenvolve cultura organizacional
Resultado	Forma cidadãos competentes para o sucesso de instituições e comunidade	Forma cidadãos competentes para o sucesso da empresa, dos clientes, fornecedores, empregados e acionistas

Tabela 02: características entre as Universidades tradicionais e Corporativas
Fonte: Prusak, L. Knowledge In Organizations. Boston. Butterworth-Heinemann. 2002.

3. Modelo proposto

A Universidade deverá atuar como elemento de propagação de valores tornando a empresa cada vez mais focada nos seus negócios e assim sendo, os modelos abaixo relacionados compõem o modelo ideal de gestão de Universidades Corporativas:

. Governança:

O sistema de governança deve ser constituído não somente pelos *Top Managers*, liderados pelo CEO – *Chief Executive Officer*, mas também envolver as demais gerências para que de uma forma conjunta possam desenvolver e compartilhar uma visão comum para uma Universidade Corporativa. Uma organização normalmente encontrada nas empresas é a existência de um Comitê Estratégico e um Comitê Executivo.

Recomenda-se fortemente que o Comitê Estratégico seja liderado pelo CEO, e que seja constituído por alguns Diretores, em especial aqueles das áreas de negócio da empresa e do próprio Reitor da Universidade Corporativa como Secretário.

Espera-se que, desta forma, novas idéias sejam criticamente injetadas por pessoas não ligadas diretamente à organização.

O Comitê Executivo é o responsável por dar forma às estratégias, políticas e diretrizes, transformando-as em programas projetos a serem desenvolvidos dentro das metas estabelecidas pelo Comitê Estratégico. O Comitê Executivo deve ser formado pelas gerências das áreas de negócio e algumas áreas funcionais, como as relacionadas à Tecnologia, Logística e Recursos Humanos e deve ser coordenado pelo Gerente Executivo da Universidade.

. Organização

A organização da Universidade Corporativa deverá estar orientada aos Programas definidos pelo Comitê Executivo.

. Visão, Missão e Objetivos Estratégicos

A definição para a Universidade da sua visão de futuro, para os próximos cinco anos, sua missão hoje e os seus objetivos estratégicos e metas, é de fundamental importância, deve-se observar que os seus objetivos devem estar contemplados no plano estratégico da empresa,

ou seja, a educação deve ser uma estratégia da empresa e não uma estratégia da Universidade a ser alinhada à estratégia da empresa.

. Receita

A identificação das fontes de receita da Universidade é um ponto fundamental. Inicialmente é natural que a receita tenha origem corporativa mas a medida que a Universidade se estabilize, o que normalmente deve levar de três a quatro anos da sua criação. A partir deste período inicial a Universidade deverá ser totalmente auto-sustentável.

. Produtos e Serviços

O foco dos seus produtos e serviços deve estar fortemente atrelado às necessidades dos negócios da organização. Neste momento é hora de analisar o que realmente é negócio da empresa; onde a Universidade está agregando valor e onde não deve mais atuar.

. Tecnologia

A infra-estrutura tecnológica é um ponto de fundamental importância não somente para que a informação chegue a cada pessoa, mas também para o armazenamento, tratamento e a sua utilização como base para a tomada de decisão. Utilizam-se dados relativos aos clientes, fornecedores, processos, melhores práticas, o que não funcionou, etc.

. Comunicação

A comunicação íntegra, personalizada e direta é de grande importância. Deve ser utilizado um atendimento diferenciado às diversas pessoas que interagem com a Universidade, um plano de comunicação e marketing, envolvendo os clientes, fornecedores, sociedade, empregados e acionistas.

. Resultados

Para o adequado gerenciamento é fundamental a utilização de indicadores dinâmicos e balanceados para a medição dos resultados.

. Parceiros

A parceria nas atividades a serem desenvolvidas na Universidade Corporativa é um dos pontos de relevância, considerando que nem todas as competências estarão presentes na instituição, além do fato de que a vinda de outras instituições e consultorias é uma das formas de oxigenação dos conhecimentos da empresa. A seguir são apresentados os principais critérios de seleção de parceiros de uma Universidade:

- Flexibilidade..... 68%
- Responsabilidade 44%
- Compartilhar da mesma visão .. 33%
- Proximidade 30%
- Trajetória de sucesso 28%
- Objetivos complementares 25%
- Infraestrutura 19%
- Prestígio 17%

4. Fatores críticos para a implantação

Para implantação de uma Universidade Corporativa temos mais do que simplesmente a mudança do nome do Centro de Treinamento para Universidade e também a capacidade de realizar cursos e eventos. De acordo com Klein (1999) o que há é uma grande mudança cultural e comportamental que envolve, não somente aqueles que fazem parte da Universidade, na sua forma de agir e seus valores, como toda a organização, clientes, fornecedores, acionistas e sociedade, na forma de utilizar e ver a Universidade.

Esta mudança normalmente necessita de um fato marcante para mostrar a todos que a partir de um determinado momento nasce uma Universidade, na Era do Conhecimento, onde as pessoas e o conhecimento que detém são de grande importância, não somente para a organização como para a sua vida.

Há diversos fatores que são críticos para o sucesso da Universidade Corporativa e a sua efetiva implantação e reconhecimento. Dentre os principais fatores podemos citar:

- Comprometimento do alto comando e de todas as gerências de primeiro nível da empresa. É necessário que se disponha de um local onde os *Top Managers* possam contribuir e direcionar a capacitação dos funcionários, no sentido de ter a educação como parte da estratégia da empresa.
- Definição do que deve e o que não deve ser feito pela Universidade Corporativa.
- Quais serão os seus produtos e serviços, requisitos de qualidade e os clientes que irá atender.
- O seu público alvo priorizado está coerente com as estratégias da empresa?
- Quais parcerias devem ser feitas? É importante a Universidade Corporativa definir primeiro o que deseja fazer para então buscar as parcerias adequadas.
- Que novas tecnologias serão utilizadas e quando?
- Como irá medir seus resultados?
- Qual o impacto dos resultados nas Universidades, em termos do sistema de reconhecimento e recompensa das pessoas.
- Qual o ciclo de criação de novos produtos e programas de aprendizagem?
- Quais as estratégias de marketing e comunicação?
- Como está sendo trabalhada a sistematização de melhores práticas e o tratamento de erros?

Em pesquisa realizada junto a 120 Universidades Corporativas, foram identificadas as seguintes dificuldades de implantação, segundo Meister (1999):

- Treinamento da equipe de professores, gerentes de relacionamento;
- Falta de engajamento dos diversos níveis da organização. Descompasso entre o discurso e a ação. O CEO fala da importância da Universidade, mas não pratica o que é ensinado;
- Plano inadequado de implantação;
- Falta de entendimento dos funcionários do que venha a ser a Universidade Corporativa;
- Ausência de medidas empresariais que direcionem a Universidade para os negócios da empresa, possibilitando que se obtenha ganhos de recursos e aumento da competitividade da empresa.

5. Vantagens e características de sucesso

Como pode ser observado na figura 02, que ilustra o aumento de Universidades Corporativas de sucesso no mundo, há mais de 2000 Universidades nos EUA, enquanto no

Brasil este número é pouco superior a 40, sendo destacado a sua importância em diversos aspectos, tais como os relacionados abaixo:

- Capacitação orientada para a melhoria do desempenho dos negócios da organização;
- Disseminação de valores comuns na organização, envolvendo clientes, fornecedores e sociedade;
- Investimento na marca da organização, utilizando a rede de pessoas comprometidas com a organização;
- Desenvolvimento da cultura da inovação e do crescimento dentro da organização, estimulando que todos vistam a camisa da empresa.

De acordo com Davenport (2000) as principais características de sucesso de uma Universidade Corporativa são:

- **Comprometimento do CEO e gerentes no papel de tutores.** Devido a principal característica da Universidade Corporativa ser o fato da mesma fazer parte da estratégia da empresa é praticamente redundante falar no comprometimento do CEO e gerentes pois deles é que são definidas as estratégias da empresa.
- **Programas de educação corporativa alinhados com as necessidades estratégicas de negócios.** Um dos mecanismos para este alinhamento é o exemplo utilizado pela Universidade Corporativa Petrobrás, quando é definido pelo principal executivo da área de negócio questões estratégicas a serem estudadas pelos grupos constituídos nos cursos de especialização. Neste caso, durante a realização do curso os alunos são orientados por um profissional sênior da área objeto de estudo e após a conclusão do curso, o projeto final é defendido pelo grupo assistido pelos diversos funcionários da empresa que tenham interesse no tema do objeto de estudo.
- **Resultados mensuráveis relacionados aos objetivos da empresa e também às competências a serem desenvolvidas.** Como as Universidades Corporativas devem atuar como Unidade de negócio, a identificação, coleta, mensuração e o estabelecimento de um sistema de reconhecimento e recompensa é de fundamental importância.
- **Prestação de serviços para toda a cadeia produtiva.** Verifica-se que com a grande competição hoje existente não há como se manter na liderança se mais pessoas além dos empregados da organização não forem educadas no uso e em tudo relacionado aos seus produtos e serviços, incluindo a sociedade como um todo.
- **Auto-suficiência a partir de uma atuação como Centro de Resultados.** É importante ter uma postura pró-ativa e uma atuação no sentido comercial de venda de produtos e serviços para os seus clientes internos, de forma que os mesmos vejam a Universidade como um diferencial competitivo e algo fundamental para o crescimento das pessoas e da organização. E não como era muitas vezes visto antigamente, as áreas de treinamento das empresas como um centro de custo com retorno duvidoso.
- **Parcerias e alianças estratégicas de médio e longo prazo.** No mundo atual acreditar que é possível atuar em qualquer área sem fazer parcerias e alianças é uma ilusão. Devido à própria característica da atividade de capacitação é fundamental a construção de parcerias sólidas que permitam o desenvolvimento de relacionamentos de médio e longo prazo com outras empresas saudáveis e reconhecidas no mercado.
- **Venda de serviços para fora da empresa.** Esta venda irá forçar a Universidade a atuar em um mercado bastante competitivo, sendo esta atividade o termômetro do quanto à qualidade interna dos produtos e serviços oferecidos estejam adequados e no mesmo nível dos oferecidos externamente.
- **Ser o benchmark do setor.** A atividade de inteligência competitiva desenvolvida dentro da Universidade Corporativa terá o papel de monitorar o mercado e com base

na análise dessas informações irão tornar tangíveis os fatos e dados que mostrem a Universidade como um *benchmark* no mercado onde atua.

6. Conclusões e recomendações

Dentro do processo de mudança nas organizações, as quais tem evoluído desde o modelo mecanicista até o modelo orientado ao conhecimento, a empresa está sendo impulsionada a ter uma especial atenção ao principal capital que possuem neste novo contexto: As pessoas.

Diferentemente do modelo mecanicista, quando o valor conferido a uma máquina de última geração era bem superior ao valor de um empregado, pelo simples fato de que o empregado possuía um valor padrão de remuneração, era facilmente encontrado no mercado e com algumas semanas de treinamento podia-se substituí-lo por outro.

Vivemos hoje um processo de transição, onde a grande maioria das pessoas é tratada nos moldes do modelo mecanicista, enquanto outras são diferenciadas pela sua capacidade de criar, inovar e planejar. Independente do fato das pessoas serem consideradas como peça de reposição ou aquelas que vão trazer algum diferencial competitivo, a implantação de Universidades Corporativas irá permitir a criação de um fio condutor para a homogeneização dos valores e cultura dentro da empresa e fora dos muros que a cercam, permitindo capacitar seus clientes, fornecedores, sociedade e acionistas possibilitando a todos internalizar os conhecimentos necessários para a utilização consciente e adequada dos produtos e serviços oferecidos pela organização.

Como ponto final a ser observado é importante que a criação e o desenvolvimento da Universidade Corporativa em uma organização seja liderada pelo seu principal executivo pois educação é difícil de medir e é necessário mais do que alguns indicadores para esta tomada de decisão.

7. Referências bibliográficas

- Capra, F. A Teia da vida “The Web of Life”. São Paulo. Ed. Cultrix.1999
- Davenport, T.H. Process Innovation. Havar Business School.2000
- Hammer, M. E Champy J. Reengineering the Corporation. Harvar. Harper Business. 2001.
- Klein, D. The Strategic Management of Intellectual Capital. Boston.Butterworth-Heinemann. 1999.
- Meister, J. C. Educação para o Século XXI. Editora Schmukler Ltda. São Paulo. 1999.
- Prusak, L. Knowledge In Organizations. Boston. Butterworth-Heinemann. 2002.