

# Universidade Corporativa: Uma Vantagem Estratégica

Zomar Antonio Trinta <sup>1</sup>

Gloria Jesus de Oliveira <sup>2</sup>

Ana Alice Vilas Boas <sup>3</sup>

[ztrinta@ig.com.br](mailto:ztrinta@ig.com.br)

[glorinhaoliveira@ig.com.br](mailto:glorinhaoliveira@ig.com.br)

[analice@ufrj.br](mailto:analice@ufrj.br)

1 Centro Universitário da Cidade, Escola de Administração - Campo Grande, RJ, Brasil

2 Centro de Integração Empresa Escola - CIEE Rio, RJ, Brasil

3 Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, ICHS - Seropédica, RJ, Brasil

## RESUMO

*Este trabalho tem por finalidade apresentar uma visão da Universidade Corporativa como uma vantagem estratégica que as organizações vem utilizando para impulsionar os seus negócios e ao mesmo tempo desenvolver talentos e competências para se manter num mercado onde a capacidade de gerenciar novas ferramentas tecnológicas como mola propulsora de crescimento e alavancagem para os negócios, as quais são fundamentais para conquistar e alcançar os bons resultados para a organização. A Gestão de Pessoas tem um grande papel a desempenhar mediante a esse mercado que exige cada vez mais dos profissionais; habilidades, competências e qualificações que possam fazer a diferença e agregar à organização os valores que possam propiciar vantagem estratégica e competitiva, utilizando uma tecnologia que possibilita um ensino-aprendizagem e troca de informações, num universo quantitativamente maior e em tempo real, customizando tempo e espaço. A educação corporativa surge como um modelo capaz de atender as exigências desse cenário internacional, porque o treinamento tradicional não mais atende aos novos requisitos pelos padrões do mercado, desta forma há que se buscar novas técnicas e/ou táticas, aproveitando as novas tecnologias disponíveis que irão propiciar um treinamento integrado e contínuo que segundo as empresas pesquisadas, visam a melhoria dos serviços oferecidos aos clientes e conseqüentemente o aumento do lucro.*

Palavras-Chave: Universidade Corporativa, Estratégia, Conhecimento, Formação de Talentos

## 1. INTRODUÇÃO

Para que as modernas organizações possam se preparar para enfrentar a competição nos padrões da nova configuração internacional, é imprescindível uma revisão urgente na gestão de recursos humanos. E este é o principal desafio à Gestão de Pessoas: Gerar resultados que enriqueçam o valor da organização para clientes, investidores e funcionários.

A educação corporativa será fundamental nesse processo, pois representa a energia geradora para os colaboradores modernos, capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente em nome da competitividade e do sucesso. Ela favorece a inteligência e o alto desempenho da organização, na busca incansável de bons resultados. Não é por coincidência que o tema Universidade Corporativa tem despertado tanto interesse nas empresas, pois as UC têm se revelado como eficazes veículos para o alinhamento e o desenvolvimento dos talentos humanos às estratégias empresariais.

Este estudo tem como finalidade mostrar a Universidade Corporativa no cenário empresarial como uma estratégia capaz de dotar o seu grupo de interesse de ferramentas

mentais, que estimulem o desenvolvimento intelectual e tecnológico como meio para alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados globais, criar melhor relacionamento com clientes e fornecedores e impulsionar a organização para um novo futuro.

A estrutura do trabalho está composta das conceituações da missão e objetivos da UC que surge como um modelo estratégico de negócio que vem atender ao mercado globalizado que impulsiona a competitividade entre as organizações, exigindo uma melhor performance dos produtos e serviços aos seus clientes. Ao mesmo tempo se constrói o desenvolvimento de talentos que irão nortear a diferença entre as competências existente nas organizações.

Para finalizar, se torna importante analisar o quadro das estratégias corporativas de algumas empresas que investem milhões em seus programas de desenvolvimento de talentos e os resultados positivos que as mesmas conseguem alcançar com esses investimentos, garantindo ser um competidor em potencial no mundo globalizado.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

“A Universidade corporativa é o “guarda chuva” estratégico das organizações, tendo como principal objetivo alavancar o negócio. Para isso, devem possuir programas que avaliam as reais necessidades de desenvolvimento das pessoas, forneçam condições para a aprendizagem organizacional e contemplam um sistema da educação continuada. Aprendendo sempre” (ALBANZ, 2003).

Segundo MEISTER (1999), a Universidade Corporativa pode ser definida como um “guarda chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”. Por outro lado, LITWIN (2001) explica que, na expressão “Universidade corporativa”, o uso do termo “corporativo” significa que a universidade é vinculada a uma corporação e que serviços educacionais não são seu principal objetivo. Já o termo “universidade” não deve ser entendido dentro do contexto do sistema de ensino superior, o qual designa a educação de estudantes e o desenvolvimento de pesquisa em várias áreas do conhecimento, uma vez que a “universidade corporativa” oferece instrução específica, sempre relacionada à área de negócio da própria organização.

Ainda, segundo MEISTER (1999), são cinco as forças que impulsionam o avanço das Universidades Corporativas:

- a) a emergência da organização não-hierárquica, enxuta e flexível;
- b) o advento e a consolidação da economia do conhecimento;
- c) a redução do prazo da validade do conhecimento;
- d) o novo na capacidade de empregabilidade ocupacional para a vida toda em lugar do emprego para toda a vida; e
- e) uma mudança fundamental no mercado da educação global.

Este mesmo autor acredita que as Universidades Corporativas estão prosperando porque muitas empresas têm a meta de “sustentar a vantagem competitiva inspirando um aprendizado permanente e um desempenho excepcional” (MEISTER, 1999). Ao transformar suas salas de aula corporativas em infra-estruturas de aprendizagem corporativa, as empresas desenvolvem os “meios de alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados globais,

criar relacionamentos mais profundos com clientes e impulsionar a organização para um novo futuro”. (MEISTER, 1999).

Segundo AROMANDO (2002), o assunto Universidade Corporativa é relativamente novo nos países da América do Sul. Teve início com as grandes corporações americanas e européias, como a Motorola, a McDonald's, a Shell, a Ford e outras, com a introdução de cursos geralmente administrados em seus países de origem e focalizados no desenvolvimento gerencial e em programas que tratavam de procedimentos e políticas globais dessas organizações.

Ainda segundo o mesmo autor, uma das empresas pioneiras na implementação de uma universidade corporativa na América do Sul foi o grupo Amil, que atua na área de saúde, contando com 6.000 empregados, atuando no Brasil, na Argentina e nos Estados Unidos. Essa empresa implementou a Escola Amil em 1989, com um currículo bastante amplo, abrangendo desde o treinamento funcional até o treinamento gerencial.

Ser uma empresa global. Este é um dos motivos que leva à criação de uma estrutura de treinamento capaz de fornecer conhecimento aos colaboradores em todos os países, ajudando a desenvolver de forma rápida uma mesma cultura corporativa global, respeitando as características de cada lugar. Um empregado da McDonald's tem a mesma cultura corporativa em Hong Kong, Buenos Aires, São Paulo ou New York. Quatro idiomas, culturas e hábitos diferentes, mas a mesma preocupação em servir ao cliente o melhor Big Mac da forma mais rápida e com o mesmo sorriso no rosto (AROMANDO, 2002).

Ampliar a atuação em outros países e se tornar uma empresa global, são os grandes desafios da Companhia de Cerveja Brahma. Ajudar a empresa nessa tarefa é uma das missões da Universidade Brahma, que já desenvolveu três programas de MBA internos, os chamados Master in Brahma Administration (Mestrado em Administração da Brahma). Esses programas, focalizados nas áreas de produção, comercial e de administração, já formaram mais de 150 executivos na Argentina, no Brasil, na Venezuela e no Uruguai, países onde a empresa tem mercado.

Gerenciar o conhecimento significa transmitir, criar, reunir, compartilhar e aprimorar esse conhecimento para as atividades desenvolvidas e as competências essenciais das organizações são a maior preocupação dos CEO (Diretores Executivos) da América do Sul, no que se refere à gestão de pessoal. Isso ficou demonstrado em um amplo estudo sobre as melhores práticas e tendências de gestão de pessoal, realizado pela Pricewaterhousecoopers junto a 173 empresas na Argentina, no Brasil, no Chile e na Colômbia (AROMANDO, 2002).

Esse estudo demonstrou que aproximadamente 30 % das empresas vêm a criação das universidades corporativas como uma prática crescente nos próximos anos. Esse índice é maior na Argentina, provavelmente em resposta à atual situação de transferência de conhecimento que se realiza nas empresas locais, que apresentavam a menor média de horas de capacitação por empregado, aproximadamente 26 horas por ano, que contrastava com seus vizinhos, Brasil e Colômbia, que investem, respectivamente, 43 e 44 horas de capacitação por empregado ao ano.

Mais de 70% dos entrevistados nesses quatro países assinalavam como uma forte tendência na utilização de processos de treinamento, os sistemas eletrônicos que permitem o compartilhamento do conhecimento e a auto-instrução, como os principais métodos de

treinamento e transferência de conhecimento, que são utilizados pelas empresas na América do Sul.

Fornecer o conhecimento de forma mais rápida, com um custo menor, permitindo que de forma sistemática as pessoas da organização tenham acesso direto às fontes de conhecimento são preocupações que afetam às empresas sul-americanas. Entretanto, não são desafios locais, mas globais, e os sistemas de educação corporativa devem fazer parte desse procedimento.

Assim, a nova realidade exige qualificações cada vez mais elevadas para qualquer área profissional ou qualquer posto de serviço, tornando as necessidades educacionais das populações cada vez maiores e, por esse motivo, a formação continuada uma exigência. Quem não acompanhar as mudanças científicas e tecnológicas, prematuramente estará inabilitado para o trabalho e para a vida em sociedade que, contraditoriamente, pela própria evolução, produziu também o “não-trabalho” (GOMES, 2003).

Cada vez mais se faz imperioso educar e se reeducar continuamente, sob e nos ditames das exigências dessa “cultura globalizada” que invadiu todo o planeta enquanto humanidade. Atender, viver e produzir a existência por meio do trabalho, no mundo que se impõe com toda a sua evolução e, concomitantemente, com toda a violência, através da mídia em suas diversificadas, evoluídas e aceleradas formas constitui-se uma exigência que a educação e sua gestão necessitam assumir, construindo e reconstruindo coletivamente uma política educacional viva que priorize o humano em todas as pessoas do mundo e no conjunto da humanidade. A contemporaneidade é fruto principalmente de uma ordem econômica capitalista mundial que envolve a formação de um tipo especial de Estado e, de modo geral de tipos de organizações, as quais dependem fundamentalmente da estruturação da informação.

Instituições como as universidades estão, neste contexto, desafiadas a acompanhar e a se adaptar às alterações ambientais provocadas pela aplicação de novas tecnologias, geralmente implementadas pela iniciativa privada, e desafiadas a produzir tecnologias que assegurem, a seus egressos, capacidade de um excelente desempenho profissional.

### **3. METODOLOGIA**

Para o desenvolvimento deste estudo, buscou-se aplicar as técnicas da pesquisa descritiva, associada com a revisão bibliográfica, proveniente de pesquisadores e estudiosos com publicações recentes sobre o tema e realizar um levantamento do cenário estratégico corporativo que utiliza a tecnologia da informação e da comunicação no campo das universidades corporativas para a alavancagem dos negócios e o aprimoramento dos conhecimentos de seus funcionários, fornecedores ou mesmo clientes. Os dados que subsidiaram as informações sobre as empresas foram coletados de pesquisas de terceiros, informações publicadas pelas próprias empresas ou por autores vinculados a elas.

### **4. MISSÃO, OBJETIVOS E PRINCÍPIOS DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS**

A missão, objetivos e princípios das universidades corporativas partem dos indicadores das necessidades de treinamento que apontam necessidades futuras (a priori) e passadas (a posteriori). Segundo CHIAVENATO (2004), esses indicadores são:

- a) Indicadores a priori. São eventos que, se acontecerem, provocarão futuras necessidades de treinamento, facilmente previstas como:
- Expansão da empresa e admissão de novos colaboradores;
  - Redução do número de empregados;
  - Mudança de métodos e processos de trabalho;
  - Substituições ou movimentação de pessoal;
  - Absenteísmo, faltas, licenças e férias de pessoal;
  - Mudança nos programas de trabalho ou de produção;
  - Modernização de equipamentos e novas tecnologias;
  - Produção e comercialização de novos produtos ou serviços.
- b) Indicadores a posteriori. São os problemas provocados por necessidades de treinamento ainda não atendidas, como:
- Problemas de produção, como:
    - Baixa qualidade de produção;
    - Baixa produtividade;
    - Avarias freqüentes em equipamentos e instalações;
    - Elevado número de acidentes no trabalho;
    - Excesso de erros e desperdício;
    - Pouca versatilidade dos funcionários;
    - Mau aproveitamento do espaço disponível.
  - Problemas de pessoal, como:
    - Relações deficientes entre o pessoal
    - Número excessivo de queixas;
    - Mau atendimento ao cliente;
    - Comunicações deficientes;
    - Pouco interesse pelo trabalho;
    - Falta de cooperação;

Segundo AROMANDO (2002), a missão das universidades corporativas é fornecer o conhecimento de forma mais rápida, com um custo menor permitindo que de forma sistemática as pessoas da organização tenham acesso direto às fontes de conhecimento.

Segundo EBOLI (2004), a missão da universidade corporativa consiste em fornecer e desenvolver os talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua.

O objetivo principal de uma universidade corporativa é desenvolver e instalar as competências empresariais e humanas consideradas essenciais para a viabilização das estratégias de negociação. Em princípio, um projeto de universidade corporativa corresponde à implantação dos seguintes pontos:

- Definição clara do que é crítico para o sucesso da empresa e realização de diagnóstico das competências essenciais;
- Desenvolvimento dessas competências essenciais – empresariais e humanas;
- Foco no aprendizado organizacional, fortalecendo a cultura corporativa voltada à aprendizagem, inovação e mudança;
- Foco nos públicos interno e externo, incluindo toda a cadeia de agregação de valor: clientes, fornecedores, distribuidores, parceiros e comunidade;
- Ênfase em programas orientados para as necessidades dos negócios.

As experiências de implantação de universidades corporativas diferem em muitos pontos, mas tendem a se organizar em torno de alguns princípios e objetivos como:

- Prover oportunidade de aprendizagem que dêem suporte para a empresa atingir seus objetivos críticos do negócio;
- Desenhar programas que incorporem o diagnóstico das “competências essenciais”;
- Migrar do modelo “sala-de-aula” para múltiplas formas de aprendizagem (aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar);
- Estimular gerentes e líderes a se envolverem com a aprendizagem, tornando-os também responsáveis pelo sucesso do programa;
- Criar sistemas eficazes de avaliação dos investimentos e resultados obtidos.

## **5. CONSTRUINDO A PONTE ENTRE O DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS E AS ESTRATÉGIAS DO NEGÓCIO**

Entendendo-se a Universidade Corporativa como um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências. A identificação das competências essenciais, que agregam valor ao negócio, é a base da competitividade organizacional e a pedra fundamental de todo e qualquer projeto de UC bem concebido.

Para que esse diagnóstico das competências essenciais permita de fato o vínculo entre o desenvolvimento de pessoas (competência humanas) e estratégias do negócio (competências empresariais) é necessário que se realize uma reflexão profunda sobre as reais competências empresariais, ou seja, aquelas que diferenciarão a empresa de seus concorrentes, assegurando-lhe vantagem competitiva e bons resultados.

EBOLI (2004), assegura que a competência empresarial essencial da Brahma não está apenas na qualidade da cerveja, mas na eficácia de seu canal de distribuição, pois não adianta nada a empresa produzir a cerveja mais saborosa do mercado, se seu produto não chegar na região de consumo; daí a importância da empresa direcionar as principais ações e programas da UC para seus distribuidores.

Em resumo, um diagnóstico consistente das competências essenciais deve contemplar a identificação dessas competências em duas etapas:

- **Competências Empresariais:** São as competências essenciais requeridas e a adquirir para que a empresa aumente e consolide cada vez mais sua capacidade de competir dentro da estrutura do seu setor de atuação.
- **Competências Humanas:** São as competências que precisam ser adquiridas e desenvolvidas na esfera individual, para que a empresa tenha sucesso em seus objetivos estratégicos; são competências gerenciais, técnicas e de comportamento para aqueles que exercem funções críticas na empresa.

O diagnóstico cuidadoso das competências essenciais é crucial para o estabelecimento dos eixos de competências. Estes, por sua vez, serão os pilares de sustentação para a idealização e desenho de um projeto de UC bem-sucedido, favorecendo assim a construção de uma ponte entre o desenvolvimento de pessoas e resultados nos negócios.

Só assim a UC será o principal veículo de integração e disseminação de uma cultura empresarial da competência e resultado (EBOLI, 2004), apoiando todos os talentos internos e externos no processo de aquisição das competências humanas essenciais que permitirão que

se agregue valor ao negócio, gerando resultado para a empresa, seus clientes, acionistas e a própria sociedade. E, obviamente, tudo isto aumentando a competitividade empresarial.

## **6. AS ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS**

Segundo CHIAVENATO (2004) o papel das organizações no aprendizado de seus funcionários está se ampliando cada vez mais. A educação corporativa põe o foco no desenvolvimento do quadro de pessoas com vistas a obter resultados nos negócios. É um modelo diferente do treinamento tradicional, feito para transmitir conhecimentos específicos do assunto em que a pessoa apresenta alguma deficiência, por trazer uma visão mais ampla e de longo prazo. A educação corporativa está sendo estimulada por um ambiente inquieto, curioso e revolucionário provocado por fatores externos como a globalização, o desenvolvimento tecnológico, a competitividade, as mudanças rápidas e descontínuas etc, que causam impacto na administração das organizações. Trata-se de incentivar a aprendizagem contínua para desenvolver atitudes, formas de pensamento e hábitos, competências e uma visão do negócio, que possam dotar as pessoas de ferramentas mentais que aperfeiçoem seu trabalho. O gerenciamento do conhecimento procura alinhar a educação das pessoas aos objetivos estratégicos do negócio.

As empresas que estão privilegiando a educação corporativa criaram suas universidades próprias: as universidades corporativas. Essas empresas lucram com “escola em casa”. Pesquisa realizada em cem universidades corporativas nos Estados Unidos, pela Corporate University Xchange, revela que o retorno do investimento é o dobro de um treinamento tradicional (CHIAVENATO, 2004). As chamadas universidades corporativas estão ganhando força como instrumento para treinar profissionais, de forma contínua e ultrapassar a deficiência na formação prática e específica dos profissionais e com a constatação de que os treinamentos convencionais nem sempre têm utilização direta no trabalho. Algumas empresas levam profissionais, fornecedores e até clientes à sala de aula de suas universidades próprias, como mostrado na Tabela 1.

Não há necessidade de construir prédios ou salas de aula. Em muitos casos o conceito de universidade corporativa existe, mas a estrutura é virtual. É o caso da Brahma, que não tem espaço físico. O resultado final desse redirecionamento do treinamento, segundo essas empresas, é a melhoria dos serviços oferecidos e, conseqüentemente, dos lucros. A educação corporativa está se tornando uma necessidade competitiva, pois representa algo muito além do treinamento.

A crescente incorporação de ciência e tecnologia aos processos produtivos e sociais, a serviço dos processos de acumulação do capital internacionalizado, configura uma aparente contradição: quanto mais se simplificam as tarefas, mais conhecimento se exige do trabalhador e, em decorrência, a ampliação de sua escolaridade, a par de processos permanentes de educação continuada. Assim a relação entre educação e trabalho, mediada no taylorismo/fordismo por modos de fazer, ou, em outras palavras, mediada pela força física, pelas mãos ou por habilidades específicas que demandavam coordenação fina e acuidade visual, passa a ser medida pelo conhecimento, compreendido como domínio de conteúdos e de habilidades cognitivas superiores.

A mudança da base eletrônica para a base microeletrônica, isto é, dos procedimentos rígidos para os flexíveis, que atinge os setores da vida social e produtiva nas últimas décadas, passa a exigir o desenvolvimento de habilidades cognitivas e comportamentais, tais como

análise, síntese, estabelecimento de relações, rapidez de respostas e criatividade em face de situações desconhecidas, comunicação clara e precisa, interpretação e uso de diferentes formas de linguagem, capacidade para trabalhar em grupo, gerenciar processos, eleger prioridades, criticar respostas, avaliar procedimentos, resistir a pressões, enfrentar mudanças permanentes, aliar raciocínio lógico-formal à intuição criadora, estudar continuamente (KUENZER, 1999, apud FERREIRA, 2003).

Tabela 1. Estratégias Corporativas

| <b>UNIVERSIDADE<br/>MC DONALD'S</b>  | <b>GRUPO ACCOR</b>  | <b>UNIVERSIDADE<br/>BRAHMA</b>   | <b>UNIVERSIDADE<br/>MOTOROLA</b>                                   |
|--|---|--|--|
| <b>Local:</b> Barueri – SP   | <b>Local:</b> Campinas  | <b>Local:</b> não tem.<br>espaço físico  | <b>Local:</b> Jaguariúna-<br>SP                                    |
| <b>Invest:</b> US\$7 milhões   | <b>Invest:</b> US\$3,6<br>milhões   | <b>Invest:</b> não divulg.   | <b>Invest:</b> não divulg.   |
| <b>Inauguração:</b> 1997   | <b>Inauguração:</b> 1992  | <b>Inauguração:</b> 1995   | <b>Inauguração:</b> 1999   |
| <b>O que ensina:</b><br>treinamento<br>específico relacionado<br>às áreas de<br>alimentação,<br>eletricidade e<br>refrigeração, cursos<br>de interesse geral nas<br>áreas de<br>administração e<br>qualidade | <b>O que ensina:</b> a<br>cultura do grupo e<br>assuntos de interesse<br>geral, como<br>criatividade,<br>satisfação do cliente e<br>etiqueta empresarial,<br>dependendo da<br>necessidade de cada<br>departamento | <b>O que ensina:</b><br>cursos específicos e<br>de interesse geral, que<br>enfocam as diretrizes<br>da empresa | <b>O que ensina:</b><br>Cursos gerenciais e<br>técnicos            |
| <b>Quem participa:</b><br>profissionais a partir<br>da gerência  | <b>Quem participa:</b><br>funcionários  | <b>Quem participa:</b><br>funcionários   | <b>Quem participa:</b><br>funcionários, clientes<br>e fornecedores |
| <b>Vagas já oferecidas:</b><br>2.000   | <b>Vagas já oferecidas:</b><br>17.400   | <b>Vagas já oferecidas:</b><br>7.600   | <b>Vagas já oferecidas:</b><br>2.000:                              |

Fonte : Adaptado de CHIAVENATO (2004)

## 7. VISÃO GERAL DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS NO BRASIL

Algumas grandes empresas brasileiras estão usufruindo os benefícios da educação continuada por meio de suas universidades corporativas. Segundo GHOSHAL E TANURE (2004), “em boa parte das empresas brasileiras, a educação continuada ainda é considerada um artigo de luxo. Ocasionalmente altos executivos são enviados para estudar fora da empresa, enquanto os funcionários mais jovens participam de um ritual de programas de treinamento interno com pouca relevância para a execução de suas tarefas. A cúpula da empresa tolera esse gasto como símbolo de modernidade e atualização.”

Entretanto, outras fazem do treinamento um requisito para a originalidade, inovação e criatividade corporativa, como é o caso da Embraer. Quarta maior fabricante de aeronaves comerciais do mundo, que tem a valorização do desenvolvimento tecnológico como meta desde a sua criação. Aliada ao Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA) e ao Centro Técnico Aeroespacial (CTA), vem garantindo sua atualização e a presença perene de profissionais bem preparados em seu quadro, criando um *cluster* de tecnologia aeronáutica na



região de São José dos Campos em São Paulo. Para a direção da empresa a melhoria contínua do pessoal é um pré-requisito para a sua competitividade. A Embraer investiu em 2003, US\$ 18 milhões em treinamento e qualificação e obteve no mesmo período um faturamento de US\$ 2,9 bilhões (GHOSHAL E TANURE, 2004).

A Petrobrás, outra grande empresa brasileira, valoriza sobremaneira a política de desenvolvimento de seu corpo gerencial, com base no plano estratégico da companhia. Uma Universidade Corporativa marcou a política de RH, que foi consolidada em 2002. A especialização dos colaboradores também foi trabalhada de forma intensa, sobretudo nas áreas da gestão empresarial. Quinze programas de especialização foram implementados em parcerias com universidades brasileiras (GHOSHAL E TANURE, 2004).

O Grupo Algar criou a Algar Universidade de Negócios (Unialgar) voltada para o treinamento e desenvolvimento de seu pessoal nos programas de negócios da empresa. Alguns programas, como Jovens Talentos e Algar Capacitação Essencial, objetivam desenvolver as competências gerenciais requeridas aos futuros líderes da organização para sustentar o seu crescimento e a sua competitividade.

Ainda, segundo os mesmos autores, a Votorantim Celulose e Papel, pertencente ao grupo Votorantim, é outro exemplo. Dos 3.848 funcionários diretos da organização, 72% têm escolaridade média ou superior, número considerado alto para o segmento de papel e celulose. O programa de desenvolvimento gerencial oferece um MBA a funcionários de nível de gerência que é focado em competências específicas de gestão para atuação desses profissionais na empresa.

Estes são alguns poucos exemplos de empresas que se preocupam e investem na geração de conhecimento de seus colaboradores, porém, a disseminação das universidades corporativas no Brasil, ainda é incipiente, dado o elevado número de empresas de grande porte existentes. Em 2005 a e-Learning efetuou uma pesquisa a fim de quantificar e identificar a concentração das universidades corporativas. Os resultados são apresentados nas Tabelas 2 e 3, que incluem a quantidade e o crescimento do número de universidades ao longo dos últimos sete anos. Como era de se esperar, a maior concentração está localizada na Região Sudeste, que atinge 72 % da participação global do país, envolvendo 339 empresas.

Tabela 2. Evolução do Crescimento das Universidades Corporativas

| <b>Ano</b> | <b>Quantidade de Organizações</b> | <b>Crescimento (Índice)</b> |
|------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| 1999       | 5                                 | -                           |
| 2000       | 48                                | 9,60                        |
| 2001       | 100                               | 2,09                        |
| 2002       | 253                               | 2,53                        |
| 2003       | 331                               | 1,31                        |
| 2004       | 423                               | 1,28                        |
| 2005       | 469                               | 1,11                        |

Fonte: Adaptado de E-LEARNING (2006)

Tabela 3. Dados por Região

| <b>Região</b>             | <b>Quantidade de Organizações</b> | <b>Participação ( % )</b> |
|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------|
| Sudeste (SP,RJ,MG,ES)     | 339                               | 72,3                      |
| Sul (PR, SC, RS)          | 68                                | 14,5                      |
| C. Oeste (DF, GO, MT, MS) | 34                                | 7,2                       |
| Nordeste (BA,PE,SE,PB)    | 21                                | 4,5                       |
| Norte (PA, AM)            | 7                                 | 1,5                       |
| <b>Total</b>              | <b>469</b>                        | <b>100%</b>               |

Fonte: Adaptado de E-LEARNING (2006).

## 6. CONCLUSÃO

O mercado mudou. A globalização, as novas tecnologias da informação e da comunicação, a velocidade da transmissão de dados e a conscientização dos consumidores, levam a uma exigência de padrões de qualidade e atendimento, muito superiores aos até então exigidos. A disponibilidade da oferta de produtos e de bens substitutos aliado à facilidade de aquisição via Internet, fizeram com que os consumidores ficassem mais críticos e cômicos de seus direitos.

Assim, as exigências dos padrões de manufatura e de atendimento crescem e o mercado se adapta rapidamente a este novo cenário. Mas, para isto, é necessário uma equipe coesa e altamente profissionalizada que requer contínuo treinamento para se adequar ao novo paradigma das exigências.

O treinamento tradicional não mais atende aos novos requisitos, pela performance e pelos padrões do mercado. Não basta treinar funcionários é preciso, também, treinar fornecedores, clientes e a comunidade externa à empresa. O caráter social e ambiental são decisivos no marketing empresarial a fim de se obter uma vantagem competitiva que é influenciada pela mídia, pela educação e pela socialização dos indivíduos e da coletividade.

A crescente incorporação da ciência e da tecnologia aos processos produtivos e sociais, configura uma aparente contradição: quanto mais se simplificam as tarefas, mais conhecimento se exige do trabalhador. Essa nova realidade exige qualificações cada vez mais elevadas para qualquer área profissional ou qualquer posto de serviço, tornando as necessidades educacionais dos colaboradores cada vez maiores e, por esse motivo, a educação continuada se torna uma exigência para formar indivíduos melhores, mais responsáveis, mais colaborativos e mais conscientes de seu papel de liderar as mudanças com maior comprometimento.

Se o treinamento tradicional não mais atende a essas exigências há que se buscar novas táticas, aproveitando-se das tecnologias que estão disponíveis, a fim de propiciar um treinamento integrado. O resultado final desse redirecionamento do treinamento, segundo as empresas pesquisadas, é a melhoria dos serviços oferecidos aos clientes e por consequência dos lucros. Assim, a educação corporativa está se tornando numa necessidade competitiva, pois representa algo muito além do treinamento.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALBANZ, E.I. Gestão do conhecimento através de sistemas de Educação Continuada. In: TERRA, J.C.C. I (org.) Gestão do conhecimento e E-learning na prática. Rio de Janeiro: Elsevier. 2003 (p.123-127)

AROMANDO, J.L. A missão das Universidades Corporativas. HSM, 2002. Disponível em: <http://www.hsm.com.br>. Acesso em: 08.jul.2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 2:ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

EBOLI, M. Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades. São Paulo: Gente, 2004.

E-LEARNING BRASIL. Documento eletrônico. Disponível em: <http://www.elearningbrasil.com.br/home/brasil>. Acesso em: 17.jan.2006.

FERREIRA, Naura S. C. (org.) Formação Continuada e gestão da educação. São Paulo: Cortez, 2003. (p 20-22)

GHOSHAL, S.; TANURE, B. Estratégia empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GOMES, Débora D. MBA Educação – Escola que aprende. Rio de Janeiro: OR Editor Produtor Editor, 2003.

LITWIN, E (org) EAD: termo para o debate de uma nova agenda educativa. Porto Alegre: Artmed, 2001. Apude MARTINS; OLIVEIRA; VILASD BOAS. Anais do 2º CONTECSI. São Paulo: USP, 2005

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