

Universidade Corporativa: um Modelo Educacional Aplicado nas Empresas.

Denilson Motta
denilson.motta@yahoo.com.br
AEDB

Lúcia Maria Aparecido Vieira
lucivie3@hotmail.com
UBM

Anny Bárbara Oliveira de Sá
annybarbara@terra.com.br
AEDB

Resumo: A primeira Universidade Corporativa surgiu no período posterior à Segunda Guerra Mundial. De acordo com os dados históricos (entre 1946 e 1956), a economia dos EUA ganhou forças e expandiu-se interna e externamente. A partir da ampliação de seus negócios, surgiu a necessidade de se buscar uma maior eficiência gerencial de modo a acompanhar o crescimento acelerado da época. Nesse contexto de profundas e determinantes mudanças, surgiu no ano de 1956, na cidade de Crontonville (no estado de New York), a primeira Universidade Corporativa, fundada pela empresa General Electric. Ralph Cordiner, responsável por tal criação, tinha como objetivo adquirir uma maior qualificação por parte do nível gerencial, e ao atingir seu objetivo, é evidente perceber que o mesmo não se tornou autor somente de uma educação aplicada à organização, mas também, um dos grandes responsáveis por organizações de grande porte, incluir em seu contexto organizacional um modelo de educação corporativa continuada. A questão das Universidades Corporativas no que diz respeito à obtenção de resultados investindo nas pessoas da organização é o foco do presente artigo. Embora o tema e a prática tenham surgido na década de 90, ainda existem dúvidas quanto a sua real existência, que por assim ser, vem sendo classificada como uma ramificação a partir das lacunas deixadas pelo Departamento de Treinamento. Afinal, o que vem a ser uma Universidade Corporativa? Qual a sua relação ou mesmo diferença entre o Departamento de Treinamento? Que benefícios às organizações podem esperar deste novo modelo de treinamento e aperfeiçoamento para os membros da organização e para a própria organização? Estes e outros questionamentos são alguns dos motivos que vêm levando diversos profissionais da área de humanas a se aprofundar nesse estudo que vem ganhando espaço nas grandes corporações.

Palavras Chave: universidade corpora - educaçã - sistema educacional - desenvolvimento prof - investimento educaci

1. INTRODUÇÃO

As empresas têm exigido cada vez mais de seus colaboradores, e quando se trata de empresas que valorizam seu público interno, apostando no desenvolvimento das pessoas da organização, essas, passam a ser consideradas as mais atraentes para os talentos. Atualmente, no Brasil, algumas organizações vêm adotando um método de qualificação diferenciado dos oferecidos pelos Departamentos de Treinamentos. O investimento na qualificação e no aperfeiçoamento do corpo organizacional não se trata apenas do fato das empresas almejarem se tornar alvo de talentos, mas principalmente, pela necessidade de se manter a perenidade da organização e ganhar mais competitividade em um cenário favorável de crescimento econômico no Brasil.

Na busca por conceitos imediatamente aplicáveis ao seu dia a dia que façam diferença, e que gerem resultados satisfatórios, algumas grandes organizações no Brasil incluíram em seu ambiente a chamada “Universidade Corporativa” que segundo MEISTER (2005), surgiu com o objetivo de criar um meio de sustentar a vantagem competitiva, estimular o aprendizado contínuo e o desempenho dos valores humanos e da organização. Embora várias organizações não vejam com bons olhos a metodologia na qual está inserida a Universidade Corporativa, a presente pesquisa tenta mostrar de forma simples e objetiva, as vantagens em se implantar um modelo de educação corporativa mais aplicado, e em quais contextos esse modelo se faz necessário. Ainda nessa pesquisa, buscou-se esclarecer que apesar das comparações feitas entre os Departamentos de Treinamentos e as Universidades Corporativas, a segunda não possui o mesmo foco que a primeira e muito menos, gera os mesmos resultados.

2. Breve histórico no Brasil e no mundo

A primeira organização a implantar um modelo de “universidade” dentro de suas dependências foi a General Motors. Em 1927, quando a GM criou General Motors Engineering and Management Institute (GMI), que no início não possuía parcerias, desenhou e entregou o seu programa e as aulas de desenvolvimento para os empregados. Ao implantar um modelo de treinamento e desenvolvimento eficiente, a empresa manteve a educação completamente interna e centralizada. Entretanto, a intenção da GMI de produzir um conjunto de trabalhadores mais inteligentes com os resultados de

aumento de produção e de competitividade configura a primeira tendência de tornar-se uma organização de aprendizagem por meio da abordagem de universidade corporativa (BARLEY, 2002).

No início do século XX já existiam iniciativas de programas de treinamentos para desenvolver e manter a mão-de-obra que eram totalmente voltadas para os funcionários internos. Nesse período, o termo universidade corporativa ainda não existia. No entanto, a tentativa dessas empresas de trazer treinamento e aprendizagem para o local de trabalho contribuiu para o surgimento do movimento em prol da educação corporativa. Tendo como exemplo modelos semelhantes ao da GM, algumas empresas, como General Electric e Walt Disney, resolveram desenvolver a educação de seu próprio corpo de funcionários dentro das empresas. No ano de 1955 a General Electric criou a Crontronville, reconhecida como a primeira Universidade Corporativa.

Embora o surgimento desses centros de treinamentos e qualificações não seja tão recente, foi somente a partir da década de 90 que essa nova modalidade de ensino se estabeleceu no Brasil, e só em sua metade é que foi possível notar a adoção por um número maior de empresas. O fato, é que ainda que empresas de grande porte e referência como a Vale do Rio Doce, Petrobrás, Embraer, Coca – Cola, Natura entre outras tenham implantado o modelo de Universidade Corporativa, o tema ainda provoca uma série de questionamentos. Afinal, o que são Universidades Corporativas e por que são vistas por muitos como o novo Departamento de Treinamento?

2.1 Definições conceituais

Tendo em vista que uma das alternativas mais procuradas pelas grandes organizações são as ações educacionais oferecidas dentro do próprio ambiente de trabalho com o intuito de criar redes de aprendizagem cooperativa, surge a chamada Universidade Corporativa. Em resposta aos diversos questionamentos com relação a sua existência, pode-se dizer que a Universidade Corporativa trata-se de um espaço educacional dentro da própria empresa e gerenciado pela mesma, com o objetivo de institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua, visando proporcionar a aquisição de novas competências vinculadas às estratégias empresariais, com o intuito de assegurar as vantagens competitivas permanentes à empresa. De sua criação ao período atual, é importante saber que a metodologia envolvida no processo das Universidades Corporativas não foi alterado, mas o seu foco principal teve outro

direcionamento. Inicialmente, devido às escolas tradicionais não acompanharem o ritmo das mudanças impostas pela globalização, o objetivo principal era o de complementar a formação acadêmica de seus profissionais. Atualmente, o foco principal está em aumentar a produtividade da força de trabalho e criar uma vantagem competitiva permanente no mercado.

O termo “universidade” é para muitos, intrigante. Aliás, em que consiste denominar centros de desenvolvimento, dentro do ambiente empresarial, como universidade? É importante esclarecer que as Universidades Corporativas não estão submetidas ao controle do poder público e muito menos seguem o modelo e a estrutura das universidades tradicionais. Segundo Meister (2005), a universidade tradicional, até o presente momento, tem sido incapaz de proporcionar a formação exigida pelo mundo do trabalho em constante reestruturação, e a universidade corporativa é a grande saída para os problemas educacionais da atualidade.

De acordo com Éboli, o termo Universidade Corporativa evidentemente trata-se de um marketing utilizado de forma muito inteligente. Segundo a professora Éboli (2004, p.58) “Existem muitas experiências de empresas no Brasil, que embora não tenham o emblema universidade corporativa (termo cunhado nos Estados Unidos e, indubitavelmente, de forte apelo mercadológico), apresentam sistemas educacionais fundamentados nos princípios fundamentais de uma universidade corporativa e pautados por uma abordagem de gestão de conhecimento e competências.

Alguns exemplos são: Datasul, Embraer, Gessy Lever, Rhodia e Volkswagen/Audi”. Vale ressaltar que, de um modo geral, o conceito de Universidade Corporativa surge diretamente relacionado à estratégia de negócios e tem sido adotado a partir do que foi proposto pela americana Jeanne Meister (2005, p.29) que define Universidade Corporativa como: “Um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização.” Para Meister (2005, p.35), “a metáfora da universidade pode ser entendida facilmente e até imprime ao treinamento corporativo uma marca característica e que atrai a atenção dos funcionários”.

2.2 Visão empresarial acerca das Universidades Corporativas

De fato, as Universidades Corporativas fortalecem a filosofia de aprendizagem da organização, ao proporcionar aos funcionários, o conhecimento e as competências necessárias para que os objetivos estratégicos da mesma sejam alcançados.

Nesse novo método de ensino aprendizagem, os fatores educação e qualificação, relacionados aos funcionários da empresa, elevam os patamares de desempenho das mesmas conduzindo-as para a criação de uma vantagem competitiva sustentável, que pode ser vista como o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento de seus colaboradores. Segundo Quartiero e Cerny (2005):

“As empresas, ao criarem universidades corporativas, estão preocupadas em desenvolver pesquisas e ações para obter respostas para as suas atividades-fim, ou seja, estão procurando treinamento e desenvolvimento para seus profissionais nos assuntos de seu interesse operacional e estratégico. Por outro lado, não poderíamos deixar de analisar que este contexto de educação permanente gera uma população de clientes que cresce continuamente: os adultos profissionais/alunos. Nesse sentido, surge um grande mercado para as universidades corporativas, consórcios educacionais, universidades virtuais e empresas de treinamento especializado. A educação do aluno torna-se um grande e diversificado negócio (p. 34-35)”.

Segundo Eboli (2004, p.186), no Brasil, diversas empresas passaram a implantar Universidades Corporativas a partir do momento em que perceberam o aumento da “necessidade de renovar seus tradicionais centros de T&D de modo a poder contribuir com eficácia e sucesso para a estratégia empresarial agregando valor ao resultado do negócio”.

Atualmente, devido às ações de atrair, desenvolver e reter talentos serem prioridades e estarem diretamente ligadas às estratégias das empresas, a exigência para que seja abandonado o viés burocrático do setor de gestão de pessoas vem tornando-se cada vez mais intenso. Para as empresas, a rapidez com que as informações vêm tornando-se ultrapassadas transformaram a formação continuada num capital intelectual imprescindível.

A organização, em geral, necessita da elaboração de um desenvolvimento contínuo de seus colaboradores com base nos mais modernos conhecimentos

disponíveis no mercado, e o treinamento deve ser adaptado rapidamente às necessidades da empresa.

Conforme pesquisa realizada pela empresa de consultoria anglo-americana PRICEWATERHOUSE sobre o futuro do trabalho em 2020, a mesma afirmou que as empresas já lidam com a escassez de talentos, com a dificuldade de conduzir pessoas em processos de mudança e de criar uma força de trabalho efetiva, ainda na pesquisa, foi explícita ao comentar que a cadência da mudança na próxima década será ainda mais intensa (PRICEWATERHOUSECOPPERS, 2007). Nessa pesquisa realizada em 2007, ficou muito claro que a gestão de pessoas será um dos maiores desafios do negócio, e a mesma terá que passar por mudanças fundamentais.

A empresa Accor Brasil, incluída diversas vezes como uma das 100 melhores empresas para se trabalhar, de acordo com informações fornecidas pela revista Exame, realizadora de tal ranking, a Academia Accor – Unidade de Serviços é apontada como um dos principais atrativos da organização, em função de seus programas educacionais. A empresa que está no Brasil há mais de 25 anos, iniciou com a administração de restaurantes em terminais rodoviários, aeroportos e parques de lazer, reúne vinte marcas nos segmentos de alimentação e restaurantes, hotelaria e viagens, produtividade e marketing. No ano de 1996, teve como iniciativa a expansão de suas atividades para a hotelaria – com as marcas Sofitel, Novotel, Mercure, Íbis e Parthenon. Conforme informações institucionais cedidas em seu website, a Academia possui como missão: “... a educação continuada através do conceito Aprender a Aprender”, promovendo a difusão dos valores e da cultura empresarial, o desenvolvimento da cultura interna e externa, a constante pesquisa e inovação gerencial e a inovação e sinergia dos conhecimentos adquiridos pelas Unidades de Negócio em seus campos específicos de atuação.” (Accor Brasil, 2001). A Academia Accor, iniciada em 1992, foi uma das primeiras no Brasil a ser criada adotando os moldes de uma Universidade Corporativa.

2.3 Vantagens em se implantar um modelo de Universidade Corporativa

Com a criação das Universidades Corporativas, os departamentos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) sofreram uma modificação significativa. Durante muito tempo esses departamentos tiveram como objetivo principal, desenvolver

habilidades específicas, enfatizando necessidades individuais, atuando no nível tático e sem interação com as metas estratégicas da empresa (EBOLI, 2004).

Atualmente, as Universidades Corporativas ainda são classificadas por muitos como uma evolução do setor de T&D. Todavia, o modelo de Universidade Corporativa é diferenciado do departamento de T&D por sua postura pró-ativa, o estabelecimento de uma filosofia de aprendizagem centralizada, ações de aprendizagem customizadas, operações como uma unidade de negócio, utilização racional de investimento em educação, continuidade dos esforços de treinamento, e a relevância que a direção da empresa dá ao trabalho por ela realizado (NISEMBAUM, 2000). Meister (2005) aponta duas críticas relacionadas aos departamentos de Treinamento e Desenvolvimento:

- . A priorização da atualização de qualificações técnicas voltadas para o nível gerencia, admitindo que métodos de ensino presencial possibilitam o desenvolvimento de um trabalho melhor;
- . O fato dos Departamentos de T&D atuarem de forma reativa, ou seja, a ação é gerada após a apresentação do pedido dos clientes, para então, criar cursos que atendam a demanda.

Em Conferência Internacional realizada em Brasília pelo Sebrae (2008), a professora Marisa Eboli apresentou a diferença de foco entre o departamento de T&D e Universidade Corporativa conforme quadro abaixo:

Quadro 1 – Diferenças entre T&D e Educação Corporativa

	CENTRO DE T&D TRADICIONAL	EDUCAÇÃO CORPORATIVA
OBJETIVO	Desenvolve habilidades	Desenvolve competências
FOCO	Necessidades individuais	Estratégias de negócios
RESULTADO	Aumento das habilidades	Aumento da competitividade

Baseado em Eboli.

Observa-se no quadro que as atividades da educação corporativa são direcionadas para os negócios, enquanto que os tradicionais centros de treinamento buscam o desenvolvimento apenas da mão de obra.

2.4 Viabilidade do projeto

Segundo Meister (2005), no processo de implantação das universidades corporativas podem surgir alguns obstáculos, os quais são apresentados abaixo:

- . Ausência de treinamento da equipe de treinamento – por vezes há resistência para a adoção do modelo por parte dos profissionais de treinamento que se sentem inseguros com a ideia da Universidade Corporativa;
- . Falta de envolvimento por diferentes partes da organização – o sucesso da Universidade Corporativa do comprometimento das pessoas com a ideia, em particular dos níveis superiores. Quando não há engajamento a Universidade Corporativa tende a apresentar falhas;
- . Desenho empresarial inadequado – a Universidade Corporativa apoia-se na estratégia empresarial para construir seus programas; se acontece erros em seu processo de definição das estratégias, sua atuação conseqüentemente será inadequada;
- . Confusão dos funcionários – nem sempre os funcionários entendem o que é uma Universidade Corporativa e até consideram um modismo passageiro. Assim, cabe aos líderes da organização o papel de transmitir seus reais propósitos e mostrar como os funcionários obterão benefícios com a Universidade Corporativa;
- . Por fim, a ausência de um conjunto de medidas empresariais – medidas que realmente possibilitem que a organização poupe ter instrumentos para saber se a criação da Universidade Corporativa exerce um impacto real sobre o desempenho da organização.

Segundo Meister (2005, p.62) “O lançamento de uma Universidade Corporativa é interativo; passa por várias fases, sendo que cada uma delas gera outra e dura em média 18 meses. Pular etapas pode criar a ilusão de velocidade, mas não produzirá um resultado final que permita à organização fortalecer a capacidade de aprendizado do seu pessoal”.

Assim, criar o projeto de educação corporativa a partir do plano estratégico de negócios é o que realmente tornará uma Universidade Corporativa diferenciada de um Departamento de Treinamento e Desenvolvimento tradicional.

3. Conclusão

A criação de uma Universidade Corporativa quando bem planejada, é determinante para o nível de competitividade que as empresas buscam, e conseqüentemente para sua sobrevivência num mercado cada vez mais acirrado. De fato, a proposta apresentada pelas Universidades Corporativas é muito rica e completa, focando diretamente nas necessidades do momento. De acordo com a pesquisa realizada, fica claro que o investimento nas pessoas, sejam elas de dentro das organizações ou não, será cada vez mais visado principalmente pelas organizações.

No que diz respeito à viabilidade em se adotar um modelo de Universidade Corporativa, é necessário que se estude minuciosamente as necessidades da organização, pois conforme foi apresentado anteriormente, a empresa de consultoria PRICEWATERHOUSE e o grupo Accor que são organizações de grande porte e várias outras organizações que implantaram um modelo de Universidade Corporativa, também são. Assim, se uma empresa não possui um tamanho e necessidades que justifiquem uma Universidade Corporativa, ou não está certa de que está preparada para uma mudança de tal extensão, ela precisa refletir com sua equipe se vale ou não incluir o modelo de educação que a Universidade Corporativa apresenta.

4.REFERÊNCIAS

Autor não identificado. Razões de sobra. Panorama. Revista Oficial da ABRH – Nacional, Educação Corporativa, São Paulo, p. 16-17-18-19-20-21, 2010.

BARLEY, K. Corporate University Structures. That reflect organizational Cultures. In: ALLEN, M. (Org.). Corporate University Handbook: designing, managing, and growing a successful program. New York: Amacon, 2002.

DENGO, Normélio. UNIVERSIDADE CORPORATIVA: Modismo ou inovação? Dissertação (mestre em administração – modalidade profissional) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de pós-graduação em Administração, Mestrado Profissional. UGRGS – Porto Alegre, 2001.

EBOLI, Marisa. Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.

ESCHENBACH, Rodolfo. Preparado para o novo. Carreira Competência. Revista Você S/A, São Paulo, p. 62-63-64-65, 2010.

MEISTER, Jeanne C. Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 2005.

NISEMBAUM, Hugo. A competência essencial. São Paulo: Infinito, 2000.

PRINCEWATERHOUSECOOPERS. Gestão de Pessoas no Futuro. Disponível em: <<http://www.pwc.com/br/pt/estudos-pesquisas/gestao-pessoas-no-futuro.jhtml>>. Acesso em 18 abril de 2011.

QUARTIERO, E. M. CERNY, R. Z. Universidade corporativa: uma nova face da relação entre o mundo da educação. São Paulo: Cortês, 2005.

Revista Exame. Acorda, Accor,2001. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0738/noticias/acorda-accor-m0052870>>. Acesso em 18 abril de 2011.

SILVA, Marco Wandercil. UNIVERSIDADE CORPORATIVA: Uma avaliação no contexto do ensino superior no Brasil. Dissertação (mestrado) Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Pós-graduação em Educação. PUC – Campinas, 2005.