

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA COMO ALAVANCA DA VANTAGEM COMPETITIVA**

**AUTORIA: Maria Elisabeth Pereira Kraemer**

Contadora, CRC/SC nº 11.170, Professora e Integrante da Equipe de Ensino e Avaliação na Pró-Reitoria de Ensino da UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí. Mestre em Relações Econômicas Sociais e Internacionais pela Universidade do Minho-Portugal. Doutoranda em Ciências Empresariais pela Universidade do Museu Social da Argentina. Integrante da Corrente Científica Brasileira do Neopatrimonialismo e da ACIN – Associação Científica Internacional Neopatrimonialista.

**ENDEREÇO:** Avenida Joca Brandão nº 111, Edifício Dona Emília, apto 902 - Centro. CEP 88.301-300 - ITAJAÍ – SC – BRASIL

**E-mail:** [beth.kraemer@terra.com.br](mailto:beth.kraemer@terra.com.br)

**TELEFONE/FAX:** (0XX) 47-3446558

## UNIVERSIDADE CORPORATIVA COMO ALAVANCA DA VANTAGEM COMPETITIVA CORPORATE UNIVERSITY AS LEVER OF THE COMPETITIVE ADVANTAGE

### Resumo

A educação formal para o trabalho, em nível superior, começa a enfrentar uma concorrência inusitada: as universidades corporativas, surgidas das experiências de programas de treinamento e desenvolvimento profissionais corporativos e da constatação de que a universidade não prepara adequadamente para o trabalho. O conceito de universidade corporativa surgiu nos EUA, em 1995, quando a General Eletric criou a Cotronville. Mas foi só a partir da década de 80 que se assistiu a um aumento considerável destes novos espaços de formação. Outro componente que contribuiu para o rápido crescimento das universidades corporativas é a necessidade de contínua aprendizagem, como consequência das vertiginosas mudanças no mundo do trabalho, em razão dos avanços tecnológicos permanentes e do processo de globalização da economia. As universidades corporativas surgem como solução para o alinhamento das iniciativas de treinamento com a estratégia da organização e de criação de vantagem competitiva, por meio de aprendizado permanente.

### Abstract

The formal education for the work in superior level begins to face an unusual competition: the corporate universities that came from the experiences of training programs and development corporate professionals and from the observation that the university doesn't prepare appropriately for the work. The concept of corporate university appeared in the USA, in 1995, when General Eletric created Cotronville. But it was in the very start of 80 decade that happened a considerable increase of these new formation spaces. Another component that contributed to the fast growth of the corporate universities is the need of continuous learning, as a consequence of the vertiginous changes in the world of the work due to the permanent technological progresses and to the process of globalization of the economy. The corporate universities appear as solution for the alignment of the training initiatives with the strategy of the organization and the creation of competitive advantage, by means of permanent learning.

**Palavras-chave:** avanços tecnológicos, universidade corporativa, vantagem competitiva

**Key word:** technological progresses, corporate university, competitive advantage

### 1 - Introdução

O mundo vem passando por constantes e significativas transformações que colocam as empresas diante da necessidade de se adaptarem a um novo ambiente bastante competitivo, veloz e

permeado por incertezas. O grande desenvolvimento tecnológico observado e vivido por todos nas últimas décadas contribuiu para essa mudança. O conhecimento está se tornando o fator de produção mais importante, deixando para trás o capital e a mão-de-obra.

Diante disto, as organizações vêm-se obrigadas a alterar sua forma de atuação para responder ao mercado. As empresas devem acompanhar as mudanças com velocidade, o que significa dizer que os indivíduos que fazem parte dessa organização devem acompanhar essas mudanças, na mesma velocidade. Isto reflete-se no crescente investimento das empresas em treinamento de seus profissionais, que tem um enfoque estratégico e amplo, oferecendo a compreensão do contexto no qual a organização está inserida.

Neste sentido, surgem as universidades corporativas como complemento estratégico do gerenciamento, do aprendizado e desenvolvimento dos funcionários de uma empresa. Uma vez que as organizações necessitam que as pessoas aprendam mais rápido, acompanhando a velocidade da geração de conhecimento do mundo atual, elas vêm com a missão de alinhar as iniciativas de treinamento com a estratégia da organização, considerando a cultura organizacional, o contexto organizacional (indústria, fornecedores, mercado) e as competências essenciais.

Para Eboli (2003), a crença de que as competências, habilidades e o conhecimento formam a base de vantagem competitiva reforça a necessidade de intensificar o desenvolvimento dos funcionários nesses âmbitos e justifica, portanto, a existência da universidade corporativa.

Na verdade, as universidades corporativas personificam a filosofia de aprendizagem da organização, cuja meta é oferecer, a todos os funcionários, o conhecimento e as competências necessárias para que os objetivos estratégicos sejam alcançados. Elas também percorrem o processo de seleção de parceiros de aprendizagem, que envolvem profissionais de treinamento, consultores e instituições de educação superior.

## **2 - O ensino superior em busca da excelência**

O desafio do ensino superior será o do reconhecimento de sua pertinência, segundo a UNESCO (1999), tendo em vista a rapidez e a amplitude das mudanças em curso e os desdobramentos esperados, tanto em âmbito mundial como no âmbito de cada sociedade. A sociedade está se tornando cada vez mais cognitiva e dependente, portanto, da qualidade do ensino superior e de sua abertura internacional.

De acordo com a UNESCO (1999), a sociedade do século XXI será uma sociedade da comunicação. A chegada dessa sociedade provoca inúmeras conseqüências no mundo do trabalho: a tomada de decisão afasta-se cada vez mais dos lugares de produção e pode se fazer, em tempo real, a milhares de quilômetros de distância; o dinheiro circula não mais em espécie nem em papel, mais virtualmente; as contabilidades tornam-se cada vez mais deslocadas; os lugares de produção, de

distribuição e de pesquisa estão cada vez mais separados espacialmente, mais interligados em rede, graças às novas tecnologias.

É um elemento essencial investir na formação superior, mas os governos estão conscientes de que sustentar o ensino superior, que tem necessidade de pesquisadores e professores de alto nível, é um esforço que demanda recursos de longo prazo.

O documento da UNESCO, intitulado “Mudanças e Desenvolvimento no Ensino Superior” (1995), dá uma idéia dos desafios que os governos e o ensino superior devem enfrentar nos dias de hoje: “em nossa época, um país que não dispuser de um sistema de formação e de pesquisa de qualidade no nível superior, não pode assegurar um progresso suficiente para responder às necessidades e às expectativas de uma sociedade em que o desenvolvimento econômico respeita o meio ambiente e é acompanhado da construção de uma ‘cultura da paz’, baseada na democracia, na tolerância e no respeito mútuo, em suma, no desenvolvimento humano. O ensino superior é chamado em todos os lugares a melhor adaptar e responder às exigências de uma época em que as possibilidades novas que se abrem seguem lado a lado com a emergência de novos desafios e profundas perturbações. O ensino superior, como muitos outros graus e formas de educação, é chamado a reexaminar, levando em consideração suas relações com a sociedade, e em particular com o setor econômico, a forma como é organizado e, especialmente no plano institucional, financiado e administrado. É preciso que ele, com a ajuda de todos os seus parceiros, chegue a uma visão global de seus objetivos, tarefas e fundamentos”.

Este mesmo documento diz que, no futuro, presume-se que o ensino superior deve avançar para que possa responder aos desafios evolutivos do mundo do trabalho de acordo com muitos experts no assunto, desde que: - continue a considerar essencial a equidade de acesso em função das origens sócio-biográficas; diversifique mais suas estruturas e, portanto, as condições de estudos e os ensinamentos propostos; dê mais atenção às competências genéricas, às qualificações sociais e ao desenvolvimento da personalidade; prepare os estudantes para a globalização e a internacionalização das dimensões econômicas e societárias da vida; sirva aos estudantes, oferecendo-lhes, além do ensino e da aprendizagem, serviços de comunicação e de aconselhamento fora dos cursos, da oferta de diversas categorias de experiência de trabalho e de vida, ou, ainda, apoio à busca de emprego, implementando formas de comunicação regulares entre o ensino superior e o mundo do trabalho.

### **3 - Da educação formal à evolução dos modelos de educação**

A educação formal, em nível superior, dá-se em universidades, centros universitários, faculdades integradas, faculdade e escola ou instituto superior.

Com a profissionalização do ensino, as universidades identificaram primeiramente as matérias básicas e, secundariamente, àquelas específicas para a utilização no mercado de trabalho.

A educação formal pode oferecer, ao mundo empresarial, cursos e programas destinados ao aperfeiçoamento e à especialização profissional, em nível de pós-graduação (atualização, aperfeiçoamento, especialização ou mestrado profissional), seqüenciais (para complementação de estudos ou para formação para o trabalho) ou de extensão (cursos de duração menor, com o objetivo de reciclagem/atualização profissional ou de informação e atualização de conhecimentos gerais). Os programas podem ser abertos à comunidade empresarial ou *fechados*, especialmente planejados para determinada organização, levando-se em consideração as necessidades do cliente e as características de seu negócio.

A educação superior deve decidir, segundo Meister (1999), se continuará a dedicar-se apenas ao aluno tradicional (o jovem de 18 a 24 anos de idade, que pode freqüentar a universidade em tempo integral) ou se passará a considerar também, em seu modelo acadêmico, o público adulto profissional e a necessidade de aprendizagem permanente, que já vêm sendo atendidos não apenas pelas universidades corporativas, mas também por consórcios (grupos de empresas que atuam como corretores de treinamento, adquirindo conteúdo das instituições tradicionais ou universidades corporativas para depois oferecê-lo no mercado aberto), universidades virtuais (instituições de ensino a distância que oferecem cursos de graduação) e empresas de educação com fins lucrativos.

Meister (1999) diz que a saída para as instituições tradicionais está em repensar seu relacionamento com as empresas e reexaminar suas metodologias, produtos, serviços e veículos de apresentação, pois, a partir do momento em que assumirem seu papel de parceiros empresariais, poderão adotar um leque maior de estratégias orientadas para os mercados, que variam de uma presença de local em uma organização ao licenciamento/*merchandising* de seu currículo.

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.

#### **4 - Tendências da educação superior para o século XXI**

As tendências da educação superior, na economia do conhecimento e da *infovia*<sup>1</sup>, podem ser assim resumidas, segundo Monteiro (2003):

√ Deverá ser centrada no educando e desenvolvida em ambientes e em organizações diversificados, não sendo privativa da universidade ou de outras instituições de educação formal.

√ A participação das empresas na disseminação da aprendizagem, via educação corporativa, será cada vez mais intensa.

√ As parcerias entre as instituições de educação formal e as organizações empresariais tendem a se ampliar, tornando-se rotina entre entidades líderes nessas áreas. Será a sinergia da aprendizagem entre o mundo empresarial e o acadêmico.

- √ A educação a distância será utilizada com mais intensidade, universalizando o conhecimento. As universidades virtuais, com a utilização de recursos multimídia, via rede ou satélite, farão surgir as *megauniversidades*, com programas direcionados para todos os continentes.
- √ Uso mais intenso de tecnologias educacionais de ponta em apoio a metodologias avançadas e mais atraentes, que facilitem o processo da aprendizagem.
- √ Educação continuada; necessidade de aprendizagem permanente.
- √ *Cursos sob medida*, que tenham como foco as qualificações, o conhecimento e as competências requeridas pelos profissionais ou pelo mercado.
- √ Educação voltada para o mercado e para a empregabilidade, com foco na conveniência, no atendimento individualizado do educando, em tempo real. O educando como consumidor de conhecimento. Valorização do consumidor.
- √ Serviços educacionais com maior variedade de produtos e utilização de estratégias voltadas para o mercado.
- √ Os programas de educação superior – os das instituições formais ou os das universidades corporativas – voltados para a formação de talentos humanos para o mundo do trabalho, devem desenvolver qualificações, competências e conhecimentos básicos, no educando, para o ambiente de negócios.
- √ Aprender a aprender. Ser responsável pela própria aprendizagem contínua e saber qual é a maneira ideal de aprender novas qualificações.
- √ Comunicação e colaboração. Comunicar-se efetivamente com os colegas de trabalho, saber trabalhar em grupo e colaborar com os membros da equipe para compartilhar as melhores práticas.
- √ Raciocínio criativo e resolução de problemas. Saber identificar problemas e ver a conexão que existe entre a solução proposta e possíveis abordagens ao próximo problema.
- √ Conhecimento tecnológico. Usar as mais recentes tecnologias para conectar-se com os membros de sua equipe em qualquer parte do globo.
- √ Conhecimento de negócios globais. Compreender o grande quadro global de como as empresas operam através de um conjunto básico de técnicas empresariais como finanças, planejamento estratégico e marketing.
- √ Desenvolvimento de liderança. Ter uma visão para sua equipe ou departamento que seja compatível com a missão e as metas da organização.
- √ Autogerenciamento da carreira. Ter a capacidade de gerenciar a própria carreira, identificando as qualificações e conhecimentos necessários para que se tenha valor no ambiente de negócios e depois trabalhar para adquiri-los.

---

<sup>1</sup> Via de comunicação entre computadores utilizada para troca de informações.

## 5 - Educação corporativa

A educação corporativa, via universidades, institutos, centros ou escolas de diversos tipos e estruturas, surgiu e está crescendo, rapidamente, para atender às necessidades de educação continuada e, segundo Meister (1999), para sustentar a vantagem competitiva, inspirando um aprendizado permanente e um desempenho excepcional dos valores humanos e, conseqüentemente, das organizações. Tem por finalidade o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender às estratégias empresariais de uma organização como meio de alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados globais, criar relacionamentos mais profundos com os clientes e impulsionar a organização para um novo futuro.

Representa a energia geradora de sujeitos modernos, capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente em nome da competitividade e do sucesso. Para Eboli (2003), ela favorece a inteligência e o alto desempenho da organização, na busca incansável de bons resultados. A figura 1 mostra essa migração para um novo modelo de educação.

**Figura 1 - Modelo da educação tradicional e o novo modelo de educação empresarial**



Fonte: Rodriguez (2003)

A educação corporativa compreende a filosofia que orienta todas as atividades realizadas para identificar, modelar, difundir e aperfeiçoar as competências essenciais para o sucesso de uma organização. Busca as condições favoráveis de inovação, flexibilidade e motivação para um melhor ambiente interno, melhor relacionamento com o ambiente externo e maiores resultados para o negócio.

## 6 - Principais diferenças entre a educação formal e a educação corporativa

O ensino superior é, para Delors (2001), um dos motores do desenvolvimento econômico e, ao mesmo tempo, um dos pólos da educação ao longo de toda a vida. É, simultaneamente, depositário e criador de conhecimentos. Por outro lado, é o instrumento principal de transmissão da experiência cultural e científica acumulada pela humanidade. Num mundo em que os recursos cognitivos, enquanto

fatores de desenvolvimento, tornam-se cada vez mais importantes do que os recursos materiais, a importância do ensino superior e das suas instituições será cada vez maior. Além disso, devido à inovação e ao progresso tecnológico, as economias exigirão cada vez mais profissionais competentes, habilitados com estudo de nível superior.

Neste sentido, a educação corporativa é um sistema de aprendizagem com foco nos colaboradores para que estes desenvolvam as competências, técnicas e comportamentais, que estejam em sintonia com as metas e objetivos da organização e que provoque neles um desejo de aprender, de conhecer e de transformar seu trabalho e suas carreiras. O quadro a seguir nos mostra a diferença entre educação formal e educação corporativa.

**Quadro 1 – Principais diferenças entre a educação formal e a educação corporativa.**

<b>EDUCAÇÃO FORMAL</b>	<b>EDUCAÇÃO CORPORATIVA</b>
Necessita de credenciamento e reconhecimento oficial	Dispensa credenciamento ou reconhecimento oficial – o seu reconhecimento é pelo mercado
Diplomas para terem validade têm que ser registrados	Diplomas não necessitam de registro – o que vale é a aprendizagem
Cursos e programas são regulados por lei e estruturados segundo normas rígidas do MEC	Cursos e programas são livres, atendendo às necessidades das pessoas que integram as organizações
Estrutura organizacional baseada em colegiados, burocratizando e/ou dificultando decisões rápidas e estratégicas	Estrutura organizacional livre de órgãos colegiados burocráticos – decisões estratégicas mais ágeis
Qualidade mensurada por padrões quantitativos e alheios à realidade	Qualidade avaliada pelo mercado
Rigidez na oferta de períodos letivos (anuais ou semestrais)	Flexibilidade na oferta de períodos letivos – módulos diferenciados – fins-de-semana, quinzenais, bimestrais, etc.
Preponderância de aulas expositivas, teóricas	Preponderância de metodologias que privilegiam a aprendizagem por meio de atividades práticas, de exercícios, estudos de casos, simulação, jogos de empresas, etc.
Currículo ou diretrizes curriculares nacionais	Currículo “sob medida”
Corpo docente acadêmico dissociado da realidade profissional	Corpo docente altamente profissional, praticando o que transmite ao educando
Sistema educacional formal	Sistema integrado de gestão de talentos humanos de um negócio
Aprendizagem temporária	Aprendizagem contínua
Modelo baseado na graduação: liga o conhecimento estruturado à formação técnica e científica de um indivíduo	Liga o conhecimento, nem sempre estruturado, às necessidades estratégicas de uma organização
Vínculo aluno-escola	Vínculo empresa-talento
Ênfase no passado	Ênfase no futuro
Instalações físicas (campus)	Redes de aprendizagem
Aprendizagem baseada em conceitos acadêmicos	Aprendizagem baseada na prática do mundo dos negócios
Ensino não acompanha a velocidade das mudanças	Ensino em tempo real



Aprendizagem individual	Aprendizagem coletiva
Ensina a estudar e pesquisar	Ensina a pensar e praticar
Ensina crenças e valores universais	Ensina crenças e valores do ambiente de negócios

Fonte: Monteiro (2003)

## 7 - Surgimento das universidades corporativas

O surgimento das universidades formadas dentro das empresas teve o mercado e a concorrência como forte impulsionadores, visto que as universidades tradicionais, orientadas de modo funcional, formavam especialistas para o mercado de modo não específico. Neste sentido, 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.

Algumas empresas, de acordo com Rodriguez (2003) partiram na frente, criando suas próprias Universidades, com o objetivo 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.

As universidades corporativas surgiram em momentos de grandes mudanças na sociedade, na educação e na busca de qualificação profissional. Nos Estados Unidos, nos anos 50, 60 e 70, as grandes e pequenas empresas formaram grupos para ensinar aos trabalhadores profissionais como fazer melhor o seu trabalho. Essas infra-estruturas educacionais, dentro das organizações, proliferaram em todo o país e ficaram conhecidas como universidades, institutos ou faculdades corporativas. Tinham como objetivo que os profissionais estivessem a par ou adiante de todos os acontecimentos.

Segundo Meister (1999), 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. Para Eboli (2002), é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências.

Alperstedt (2003) 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 constituem seu principal objetivo. Já o termo “universidade” não deve ser entendido dentro do contexto do sistema de ensino superior, no qual designa a educação de estudantes e o desenvolvimento de pesquisa em várias áreas do conhecimento, uma vez que “universidade corporativa” oferece instrução específica, sempre relacionada à área de negócio da própria organização. Portanto, segundo a autora, “universidade” para essas empresas é basicamente um artifício de marketing. Apesar disso, os programas implantados pelas universidades corporativas são, em muitos aspectos, similares aos das instituições de ensino superior.

As universidades corporativas não estão sujeitas a credenciamento pelo poder público nem o diploma por elas expedido necessita de reconhecimento oficial para ser aceito pelo mundo empresarial.

Os conteúdos dos cursos e programas das universidades corporativas são múltiplos e diversificados, segundo a natureza da organização, suas características, sua categoria econômica, nível de abrangência, porte e cultura organizacional, etc. A duração dos cursos é, também, bastante diferenciada, variando de acordo com o aprofundamento e a natureza dos estudos. Os cursos de conteúdo e duração mais densos são os destinados à formação e desenvolvimento gerencial, sendo os mais comuns os MBAs (*Master Business Administration*).

As universidades corporativas podem oferecer cursos e programas com características da educação formal, com o objetivo de atender a um público específico e visando à migração de créditos, ou seja, ao aproveitamento dos estudos realizados no ambiente da educação corporativa para a educação formal. Podem, ainda, atuar na área da especialização profissional, em cursos e programas de pós-graduação (especialização ou mestrado profissional) ou de formação profissional, em nível médio ou superior, ao abrigo da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB e das normas editadas pelo Ministério da Educação e do Desporto - MEC, incluindo ensino a distância.

As universidades corporativas que desejarem oferecer esses cursos e programas devem buscar o credenciamento junto ao MEC, com base nas normas vigentes:

√ Ensino a distância – Decreto nº 2.494, de 1998, e Portaria MEC nº 301, de 1998.

√ Educação profissional – Decreto nº 2.208, de 1997.

√ Pós-graduação: em nível de especialização – Resolução CFE nº 12, de 1983 e em nível de mestrado (mestrado profissional) – Portaria CAPES nº 80, de 1998.

No Brasil, o surgimento das universidades corporativas se deu apenas na década de 90, quando o treinamento não oferecia nada mais além do que algumas qualificações. A universidade se preocupa não somente com o fator “qualificar”, mas também com a apresentação de uma maneira totalmente nova de pensar e trabalhar, para que os colaboradores das organizações possam desempenhar papéis muito mais amplos no seu ambiente de trabalho.

A universidade corporativa se constitui em um fortíssimo pólo de irradiação e consolidação da cultura empresarial, motivo pelo qual direta e indiretamente deverão fazer parte do seu currículo as atividades ligadas aos princípios, às crenças e aos valores da organização, que funcionem com forte estímulo à consolidação da motivação dos seus colaboradores.

É o modelo de uso mais comum da aplicação do conceito de educação corporativa, atuando como uma unidade independente de negócios, vinculando as metas de educação, treinamento e desenvolvimento dos integrantes da cadeia produtiva e de relacionamento da organização aos seus resultados estratégicos, prevendo o retorno financeiro dos investimentos, ou seja, sustentar-se e gerar lucros como as demais unidades de negócios da organização.

A universidade corporativa é um dos elementos que irá auxiliar as empresas a migrar para a Sociedade do Conhecimento. Neste sentido, Rodriguez (2003) diz que ela está orientada para o desenvolvimento de competências críticas para que as estratégias da organização sejam alcançadas, estando voltada diretamente para o resultado das empresas. Neste caso, o investimento na capacitação das pessoas é visto como uma das formas de abrir novas oportunidades de mercado e gerar novos negócios, proporcionando assim um impacto direto nos produtos ou serviços oferecidos.

Para Meister (1999), são cinco as forças que sustentam o avanço das universidades corporativas: a emergência da organização não-hierárquica, enxuta e flexível; o advento e a consolidação da economia do conhecimento; a redução do prazo de validade do conhecimento; o novo foco na capacidade de empregabilidade ocupacional para a vida toda em lugar do emprego para a vida toda; e uma mudança fundamental no mercado da educação global.

Para a autora, essas tendências compõem o cenário que torna compreensíveis as sete competências atualmente básicas nas organizações, definidas como “a soma de qualificações, conhecimento e conhecimento implícito, necessária para superar o desempenho da concorrência” e fundamental para a empregabilidade do indivíduo. Essas competências são:

√ **aprendendo a aprender** – pode ser representada pela capacidade de análise de situações, de elaboração de perguntas, de busca de explicações para o que não se compreende, de pensamento criativo para gerar opções de aplicação do conhecimento a novas situações, de experimentação do aprendizado em diversas fontes e de incorporação do aprendizado à vida.

√ **comunicação e colaboração** - compreendem as habilidades de ouvir e se comunicar com os colegas, de saber trabalhar, de compartilhar as melhores práticas com todos na organização, de saber se relacionar com clientes, fornecedores e demais integrantes da cadeia de valor.

√ **raciocínio criativo e resolução de problemas** - significa desenvolver habilidades para, ultrapassando dados superficiais, criar soluções inovadoras para problemas inesperados, sem orientação superior.

√ **conhecimento tecnológico** - trata-se do uso da informática para conexão com colegas do mundo todo, possibilitando compartilhar as melhores práticas e recomendar melhorias em processos de trabalho.

√ **conhecimento de negócios globais** - ou seja, visão do grande quadro global em que a empresa opera e compreensão das implicações econômicas e estratégicas que envolvem a gestão de um empreendimento comercial global.

√ **desenvolvimento de liderança** - é o estímulo para que os funcionários sejam agentes ativos de mudança, em vez de receptores passivos de instruções.

√ **autogerenciamento da carreira** - trata-se do compromisso individual de buscar as qualificações, o conhecimento e as competências requeridos, seja na função atual, seja nos cargos futuro.

Com a formação das universidades corporativas, as empresas podem garantir que seus funcionários estarão sendo preparados para agir de acordo com as necessidades de conhecimento,

habilidades e competências que levarão a empresa a estar competitiva no mercado globalizado, tudo de acordo com seus princípios e valores. Outra importante característica é que a partir da universidade corporativa, as empresas aumentam seu crédito com a comunidade e com seus clientes e fornecedores, já que, além de capacitar as pessoas de sua empresa, podem oferecer esta capacitação para os funcionários de seus clientes e fornecedores.

## **8 - Missão, objetivos e princípios da universidade corporativa**

**8.1 - Missão** – Consiste em formar e desenvolver, de acordo com Eboli (2003), os talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), através de um processo de aprendizagem ativa e contínua.

**8.2 - Objetivos** – Para que os funcionários se sintam mobilizados em formar uma força de trabalho de altíssima qualidade, necessária para que a empresa tenha sucesso no mercado global, Stur (2003) diz que existem alguns objetivos, como abaixo:

- √ Desenvolver e instalar as competências empresariais e humanas consideradas essenciais para a viabilização das estratégias de negociação.
- √ Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização.
- √ Considerar o modelo de universidade corporativa como um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem.
- √ Elaborar um currículo que incorpore cidadania corporativa (preservação de valores, tradições, cultura da organização, estimulando o orgulho do funcionário e fortalecendo seu vínculo com a empresa), estrutura contextual (proporcionar o conhecimento no contexto na qual a empresa opera) e competências básicas (fornecer treinamento em várias competências básicas do ambiente de trabalho - aprender aprendendo, comunicação e colaboração, criatividade e resolução de problemas, conhecimento tecnológico, conhecimento de negócios globais, desenvolvimento de liderança e autogerenciamento da carreira).
- √ Treinar todos os colaboradores internos e externos da empresa.
- √ Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem.
- √ Encorajar o envolvimento dos líderes com o aprendizado, inclusive como facilitadores.
- √ Passar da alocação corporativa para a fonte de recursos próprios.
- √ Ter foco global no desenvolvimento de programas de aprendizagem.
- √ Desenvolver um sistema de avaliação dos resultados e dos investimentos.
- √ Utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

## 9 - Características gerais da universidade corporativa

As universidades corporativas assumem diferentes características, segundo Meister (1999):

**a) espaço físico** – muitas universidades corporativas contam com instalações próprias, outras, com as instalações de instituições de ensino superior tradicionais em regime de parcerias e outras não contam com qualquer tipo de arranjo físico concreto, pois estão baseadas em redes eletrônicas independentemente de espaço físico, constituindo o que se convencionou denominar de organizações virtuais. Outras estão num meio termo, mesclam algumas atividades presenciais com outras a distância.

**b) créditos reconhecidos e outorga de diplomas** – cerca de 25% das universidades corporativas oferecem créditos universitários e 40% esperam começar a criar programas que garantam créditos. Esses créditos têm validade a partir de uma parceria desenvolvida com uma instituição de ensino superior tradicional que, a partir de critérios negociados, assume a validade dos programas desenvolvidos pelas universidades corporativas como créditos reconhecidos para a obtenção de um diploma.

A parceria entre as universidades corporativas e as instituições de ensino superior tradicionais prevê uma troca de serviços entre ambas. As universidades corporativas ganham com a validação dos créditos na obtenção de um diploma, além da experiência dos docentes da instituição. E a instituição de ensino, por sua vez, tem aumentado o seu potencial de captação de alunos, em função dos incentivos para que os empregados dêem continuidade aos seus estudos, além do ganho pela aproximação com a realidade organizacional das empresas. No Brasil, a *Boston School*, universidade corporativa do BankBoston, está buscando acreditação de seu MBA junto à *The International Association for Management Education* – AACSB, que é um órgão de acreditação americano.

**c) composição do corpo docente** - a política de composição dos professores para ministrar estes cursos de treinamento é variável. Algumas universidades corporativas entendem que apenas professores universitários titulados podem ministrar aulas, outras utilizam executivos da empresa e/ou consultores externos como professores, e outras ainda se valem dos próprios profissionais da empresa que, submetidos a um treinamento e preparação pela instituição de ensino a qual estão vinculados em regime de parceria, obtiveram certificado de professor-adjunto ou equivalente.

**d) clientela** - algumas das universidades corporativas extrapolam o oferecimento dos cursos de treinamento para além dos funcionários da empresa, estendendo-os a clientes, fornecedores, franqueados, outras empresas, e até mesmo à comunidade externa em geral. Vale lembrar que a referência aos clientes engloba todos os intermediários no processo de venda, ou seja, revendedores, distribuidores, atacadistas e lojistas. Tradicionalmente, esta expansão para outros *stakeholders* é resultado do sucesso obtido pelo programa junto aos clientes internos e motivado pela possibilidade de realocação de custos. Os programas educacionais promovidos pelas empresas, durante muito tempo

considerados como um mero centro de custos, passaram a ser considerados como um potencial centro de lucros, constituindo-se em uma forma alternativa de captação de recursos financeiros para a empresa.

**e) origem do investimento** - as universidades corporativas necessitam de investimentos significativos por parte das empresas às quais estão atreladas e, além disso, o retorno sobre esses investimentos é de difícil medição. Não surpreende, portanto, o fato de que essas iniciativas sejam encontradas mais freqüentemente em grandes organizações. Por outro lado, alternativas vêm sendo desenvolvidas para evitar a necessidade de grandes investimentos. É o caso dos consórcios entre empresas não concorrentes que compartilham necessidades de treinamento comuns e que têm se associado a fim de obter redução de custos.

### **10 - Universidades corporativas e gestão do conhecimento**

A questão da gestão do conhecimento da organização é uma discussão recente, de meados da década de 80, e que teve seu grande marco e explosão a partir de 1990 com Peter Senge e seu conceito de organização que aprende. Segundo Senge (1998), essas organizações do novo paradigma são aquelas nas quais as pessoas expandem, de forma contínua, sua capacidade de criar resultados, onde surgem novos padrões de raciocínio, onde a inspiração coletiva é libertada e onde as pessoas aprendem a aprender em grupo. É um local onde são inventados novos conhecimentos, não como uma atividade especializada, mas como uma forma de conduta em um local onde todos os funcionários são trabalhadores do conhecimento. Se o assunto é aprendizagem, novas idéias são essenciais, mas não bastam: a organização de aprendizagem deve ser capaz de criar, adquirir e transferir conhecimento, bem como traduzi-lo em novas formas de comportamento.

O conhecimento está presente, no seio das empresas, nas áreas de Pesquisa e Desenvolvimento – P&D, e Treinamento e Desenvolvimento – T & D. As universidades corporativas, por sua vez, têm um perfil proativo, enfoque estratégico, envolvendo também o conhecimento a respeito da indústria em que a empresa opera (fornecedores, clientes e concorrentes), do setor no qual está inserida e das competências básicas do negócio. Segundo Alperstedt (2003), nessas condições a gestão do conhecimento é de fato realizada no que compete ao subsistema de disseminação do conhecimento, visto que a gestão de conhecimento, de maneira geral, compreende diferentes subsistemas relativos aos processos de identificação, criação, captura, organização, disseminação e uso do conhecimento no ambiente organizacional.

### **11 - Universidade corporativa como fonte de vantagem competitiva**

A economia de mercado se tornou o único caminho de desenvolvimento considerado pelo poder político de quase todos os países do mundo, por isso a concorrência se tornou uma forma de relação onipresente.

Para que as modernas organizações possam se preparar para enfrentar a competição nos padrões da nova configuração internacional, Eboli (2003) diz que é imprescindível uma revisão urgente na gestão de recursos humanos. E este seria o principal desafio à gestão de pessoas: gerar resultados que enriqueçam o valor da organização para clientes, investidores e funcionários.

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

Para Junqueira (2003), os diferenciais competitivos de uma universidade corporativa são:

- √ As parcerias com os consultores devem ser alianças de natureza proativa, em que cada um se preocupe com a educação dos talentos humanos requerida para o futuro.
- √ Criação de uma cultura de empreendedorismo em substituição à mentalidade tradicional.
- √ Fixação e disseminação dos conceitos de educação permanente, autodesenvolvimento e *learning*.
- √ Pioneirismo no segmento em que atua.
- √ Utilização da universidade como instrumento de visibilidade institucional.
- √ As participações eficazes nos programas de treinamento, disponibilizados pela universidade, bem como a disseminação dos conteúdos e práticas dos conceitos, reverterão em benefício do treinando, como:
  - contar pontos para o sistema de gestão de competências e potencial;
  - influenciar no bônus/participação de resultados;
  - permitir maior acesso a oportunidades internas;
  - permitir acesso a outros treinamentos;
  - servir como base para prêmios qualitativos.
- √ É importante desenvolver parcerias de longo prazo com as consultorias-chave, universidades, fazendo com que estas estejam altamente comprometidas com o projeto universidade corporativa.
- √ Os facilitadores/consultores deverão conhecer os negócios da empresa, seus valores e princípios, bem como a missão da universidade.
- √ Para validação dos resultados alcançados com os programas da universidade, procurar mensurá-los por meio de projetos/ações implementados com envolvimento anterior e posterior dos líderes mediatos e imediatos dos treinandos.

- √ Programas da Universidade valendo como crédito em programas de universidades tradicionais.
- √ Retenção de talentos e visualização de oportunidades de desenvolvimento em um mercado altamente competitivo.
- √ Com vistas a mensurar os resultados da universidade, devem ser atrelados seus processos a indicadores-chave (aprendizado e benefícios para o negócio).

## 12 - Conclusão

Devido ao fato de as empresas estarem exigindo para seus funcionários uma educação mais focada e mais alinhada em termos estratégicos, o mundo acadêmico terá de redefinir seus negócios e até mesmo considerar a operação de franquias nas dependências de seus parceiros corporativos.

As instituições acadêmicas, à medida que se sentirem mais confortáveis em seu papel de parceiros empresariais, poderão descobrir que é útil abraçar um leque maior de estratégias orientadas para o mercado, que variam de uma presença local em uma organização ao licenciamento/*merchandising* de seu currículo, que será transferido de e para empresas e seus parceiros de aprendizagem. A parceria entre as IES e as universidades corporativas representa uma oportunidade.

Se as universidades tradicionais não modificarem suas estruturas, continuarem a não atender o aluno como cliente e consumidor de conhecimento e não se orientarem para o mercado, as universidades corporativas se transformarão em competidoras diretas da educação formal.

De toda forma, podemos dizer, conforme Trevisan, apud Almeida (1999), que "as empresas serão cada vez mais escolas e as escolas cada vez mais empresas".

## Referências

- ALMEIDA, Álvaro. Éramos sete. **Revista ISTO É**, São Paulo, n. 1551, p. 100-101, 23 jun., 1999.
- ALPERSTEDT, C. **Aprendizagem corporativa: educação corporativa: estratégias de promoção da gestão do conhecimento**. [www.aprendervirtual.com/ver](http://www.aprendervirtual.com/ver). Acesso em 01/11/2003.
- BRASIL. Decreto nº 2.494, 10 de fevereiro de 1998. Regulamenta o Artigo 80 da LDB (Lei nº 9.394/96). **Diário Oficial da república Federativa do Brasil**, 11 de fevereiro de 1998.
- DELORS, J. **Educação: um tesouro a descobrir**. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. 6. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC: UNESCO, 2001.
- EBOLI, M. **Educação Corporativa como vantagem competitiva**. [www.unicainfomatica.com.br](http://www.unicainfomatica.com.br). Acesso em 21/10/2003.
- JUNQUEIRA, L. A. **Universidade corporativa: uma experiência de implantação**. [www.institutomvc.com.br](http://www.institutomvc.com.br). Acesso em 20/12/2003.
- MEISTER, J. C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.



MONTEIRO, C. **Universidades corporativas e universidades tradicionais: a migração de créditos.** :

[www.institutomvc.com.br](http://www.institutomvc.com.br). Acesso em 02/09/2003.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RODRIGUEZ, M. V. **Organizações do conhecimento: a implantação da universidades corporativas.**

[www.rh.com.br](http://www.rh.com.br). Acesso em 10/10/2003.

RODRIGUEZ, M. V. **Existe diferença entre universidade corporativa e centro de treinamento?**

[www.rh.com.br](http://www.rh.com.br). Acesso em 10/10/2003.

SENGE, P. **A quinta disciplina.** São Paulo: Ed. Best Seller, 1998.

STUR, D. **O resultado contínuo – surgem as universidades corporativas.**

[www.elearningbrasil.com.br](http://www.elearningbrasil.com.br). Acesso em 07/10/03.

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. In: Conferência mundial sobre o ensino superior. Tendências de educação superior para o século XXI. **Anais da Conferência Mundial do Ensino Superior.** Paris: 1999.

[http://www.mec.gov.br/sesu/ftp/decreto/d\\_2.494.doc](http://www.mec.gov.br/sesu/ftp/decreto/d_2.494.doc). - Acesso em 15 de outubro de 2003.

[www.mec.gov.br/Sesu/educdist.shtm](http://www.mec.gov.br/Sesu/educdist.shtm). Acesso em 15 de outubro de 2003.

[www.mec.gov.br/semtec/educprof/ftp/dec2.208.rtf](http://www.mec.gov.br/semtec/educprof/ftp/dec2.208.rtf). Acesso em 15 de outubro de 2003.

[www.guiarh.com.br/p6res12.htm](http://www.guiarh.com.br/p6res12.htm) Acesso em 15 de outubro de 2003.

[www.guiarh.com.br/portariacapes80.htm](http://www.guiarh.com.br/portariacapes80.htm) Acesso em 15 de outubro de 2003.