

## Aula 15

# O desenvolvimento das pessoas e a Educação Corporativa.

### Objetivos da aula:

- Conhecer uma nova área que está surgindo no mercado empresarial e que irá prover inúmeras melhorias no desenvolvimento de funcionários, a educação corporativa.
- Compreender alguns contextos como: surgimento, fatores influenciadores e a articulação de conceitos existentes com gestão de conhecimento e competências.

Segundo (Eboli, Marisa in *As pessoas na organização*, 2002), parece inquestionável a relevância que as áreas de treinamento e desenvolvimento estão adquirindo sobre as demais funções na gestão de pessoas.

A migração do treinamento e desenvolvimento tradicional para a educação corporativa ganhou foco e força estratégica, evidenciando-se como um dos pilares de uma gestão empresarial bem sucedida.

E continuando o raciocínio da autora, a proliferação de experiências de universidades corporativas, ao mesmo tempo em que abre possibilidades concretas para transformar em realidade o velho sonho da “integração escola-empresa”, tem gerado muita discussão e polêmica nos círculos acadêmicos. A grande questão que se propõe é:

**“As universidades corporativas constituem uma ameaça ou uma oportunidade para as universidades tradicionais?”**

Na verdade o que ocorre é que algumas experiências ocorridas nessa área estão servindo para que certa forma tranquilize as pessoas mais preocupadas com estas questões. A realidade é rica em exemplos de parcerias estratégicas e também inovadoras entre as universidades corporativas e também as instituições de ensino superior.

Segundo (Eboli, Marisa in *As pessoas na organização*, 2002), de acordo com estimativas recentes, milhares de empresas norte-americanas criaram universidades-empresas, faculdades e institutos de ensino para satisfazer as carências de conhecimento dos empregados. Um dos primeiros e mais notados dentre esses empreendimentos foi a Universidade Motorola. Pouco tempo depois, porém, essa tendência atingiu todos os setores de atividade e empresa de todos os tamanhos.

Existem três razões que motivam as empresas a criarem uma universidade corporativa segundo (Tobin (1998) *apud* Eboli, Marisa in *As pessoas na organização*, 2002):

1. **Valores:** muitos executivos têm a crença de que conhecimento, habilidades e competências formarão a base da vantagem competitiva futura de seus negócios, o que estimula a investir na abertura de universidades corporativas como meio de intensificar o desenvolvimento de seus empregados nessas áreas;
2. **Imagem externa:** deve causar ótima impressão aos clientes ou sócios o fato de que o diretor-presidente de uma empresa possa dizer: "Nosso pessoal está sendo treinado em nossa universidade" ou "Se nós assinarmos este acordo de parceria, poderemos abrir as portas de nossa universidade para seus empregados";
3. **Imagem interna:** se a iniciativa de instituir a universidade corporativa provier diretamente de uma organização de treinamento já existente, o grupo de treinamento se empenhará em obter recursos e reconhecimento para sua empreitada. Afinal de contas, o prestígio advindo do estabelecimento de uma universidade corporativa vai recair sobre aquele primeiro grupo de treinamento. Antes era o

“grupo de treinamento” ou o “departamento de treinamento” que se reportava ao vice-presidente de recursos humanos. Agora é a universidade corporativa que trata diretamente com a presidência. “Eu era gerente de treinamento agora sou reitor!”.

Um fato que não pode deixar de ser considerado é que se mantida a atual taxa de crescimento, estima-se que em 2010 o número de universidades corporativas nos Estados Unidos ultrapasse o volume de universidades tradicionais existentes naquele país, tornando-se o principal veículo de educação de estudantes pós-secundários.

Já no Brasil esta tendência está apenas começando à medida que as empresas começam também a perceber a necessidade de renovar seus tradicionais centros de treinamento e desenvolvimento de modo a poder contribuir com eficácia e sucesso para a estratégia empresarial agregando valor ao resultado do negócio.

## **O contexto de surgimento das universidades corporativas**

Segundo (Eboli, Marisa in *As pessoas na organização*, 2002), para que a educação corporativa tenha sucesso nas empresas, é necessário notar que além de ter um sólido sistema de educação corporativa, também se tornaram conhecidas por dispor de uma cultura empresarial competitiva que alavanca suas estratégias de negócio.

Também se podem referir alguns desafios estratégicos segundo (Eboli, Marisa in *As pessoas na organização*, 2002) como:

- Atrair, capacitar e reter talentos;
- Gerir competências e conhecimentos;
- Formar o perfil de profissionais demandado pelo setor.

E com relação às mudanças, destacam-se:

- Autodesenvolvimento;
- Comprometimento das pessoas com objetivos organizacionais;
- Educação corporativa, gestão de competências e conhecimento.

De acordo com opiniões de especialistas é absolutamente necessário que as empresas desenvolvam seus talentos e suas competências para que aumentem a competitividade e obtenham melhores resultados nos negócios, e para que isso ocorra é necessário que haja ações integradas e conectadas em todas as esferas, conforme ilustrado na Figura 1.



Figura 1: Educação corporativa: conectividade para competitividade.

Fonte: Eboli, Marisa As pessoas na organização. 3. ed., São Paulo: Editora Gente, 2002 – Vários Autores.

Sob a óptica do funcionário é necessário um amadurecimento no que tange a idéias e auto-conhecimento que permita a conscientização e a internalização do real sentido da aprendizagem e do desenvolvimento contínuos para que se instalem as competências humanas críticas ao sucesso da empresa onde trabalha.

Na visão do departamento de recursos humanos é fundamental que tenha uma atuação estratégica com uma gestão por competências que permita um alinhamento de atuação entre competências pessoais, referente a funcionários e empresariais referente a organização.

É de fundamental importância que as práticas de treinamento e desenvolvimento e de educação corporativa favoreçam uma atuação profissional impregnada de personalidade, criando condições para o desenvolvimento do conhecimento criador, do empreendedorismo e o florescimento de líderes eficientes. Mais e mais pode-se perceber a necessidade de as empresas deixarem de encarar o desenvolvimento de pessoas como algo pontual, treinando-as em habilidades específicas. A postura voltada à aprendizagem contínua e ao autodesenvolvimento é um estado de espírito, um processo de constante crescimento e fortalecimento de indivíduos talentosos e competentes, cabendo as organizações a criação de um ambiente favorável para sua manifestação.

Segundo (Eboli, Marisa in *As pessoas na organização*, 2002), é sabido que, neste milênio, a base geradora da riqueza das nações será constituída pela organização social e pelo conhecimento criador. Não é por coincidência que o tema *universidades corporativas* desperta tanto interesse nas empresas realmente preocupadas com a competitividade, propiciando ao mesmo tempo encantamento e polêmica.

A universidade corporativa surge no século XXI como o setor de maior crescimento no ensino superior, e as forças e o que sustenta todo esse fenômeno segundo (Meister, (1999) *apud* Eboli, Marisa in *As pessoas na organização*, 2002) são:

- **Organizações flexíveis:** a emergência da organização não-hierárquica, enxuta e flexível, com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial;
- **Era do conhecimento:** o advento e a consolidação da economia do conhecimento, na qual este é a nova base

da formação de riqueza no nível individual, empresarial e nacional;

- **Rápida obsolescência do conhecimento:** a redução do prazo de validade do conhecimento associado ao sentido de urgência;
- **Empregabilidade:** o novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para toda a vida;
- **Educação para a estratégia global:** mudança fundamental no mercado da educação global, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios.

Toda a estratégia empresarial no sentido na capacitação de funcionários aponta para o seguinte aspecto: o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento dos funcionários, surgindo assim a idéia da universidade corporativa, como ferramenta eficaz de alinhamento e desenvolvimento dos talentos para as estratégia empresariais.

Apesar dos mais tradicionalistas de fato verem a utilização do termo *universidade*, sendo este um questionamento sobre o assunto, a expressão *universidade corporativa* foi cunhada nos Estados Unidos e tem forte apelo mercadológico, uma vez que, é um dos principais símbolos associados à aprendizagem e à educação.

Essa escolha acredita-se estar relacionada segundo (Eboli, Marisa in *As pessoas na organização*, 2002) a:

- Uma reverência às escolas tradicionais de administração por conciliarem atividades de pesquisa, docência e prestação de serviços;
- Uma autocrítica feita pelas próprias empresas à postura imediatista de apenas “consumir conhecimento rápido e utilitário”;

- Uma crítica construtiva às escolas tradicionais de administração e negócios, que foram, em muitos casos, se distanciando da realidade vivida pelas empresas.

É importante dizer que outras nomenclaturas são empregadas para se referir à universidade corporativa: organização-instrutora, universidade-empresa e até mesmo organização qualificada. O que importa, entretanto, é que seja um sistema de desenvolvimento de talentos cujo processo respeite seus pressupostos e princípios de concepção e implementação.

## **Articulação de conceitos: educação corporativa, gestão do conhecimento e gestão por competências.**

Segundo (Eboli, Marisa in *As pessoas na organização*, 2002), *escanear* o futuro para antecipar uma nova onda de tendências, que permita incorporar práticas organizacionais que façam as pessoas trabalhar cada vez mais, melhor e mais rápido, é uma preocupação constante.

As empresas interessadas basicamente em projetos de educação corporativa são as que realizam esforços intensos para mapear suas competências críticas e investem em gestão do conhecimento, e o resultado do entendimento de competência, se baseia em três fatores básicos:

1. **Conhecimentos:** relacionam-se à compreensão de conceitos e técnicas – o saber fazer;
2. **Habilidades:** representam aptidão e capacidade de realizar e estão associadas à experiência e ao aprimoramento progressivo – o poder fazer;
3. **Atitudes:** apresentam a postura e o modo através do qual as pessoas agem e procedem em relação a fatos, objetos e outras pessoas de seu ambiente – o querer fazer.

Segundo (Eboli, Marisa in *As pessoas na organização*, 2002), com a gestão do conhecimento é possível *construir* as competências críticas, ou seja, aquelas que irão diferenciar a empresa estrategicamente.

Na Figura 2, apresentam-se de maneira simplificada as principais idéias abordadas até este ponto sobre as relações entre competências, gestão do conhecimento, aprendizagem e um sistema de educação corporativa integrador e articulador dos conceitos.



Figura 2: Educação corporativa: articulação dos conceitos de competência, gestão do conhecimento e aprendizagem.

Fonte: Eboli, Marisa *As pessoas na organização*. 3. ed., São Paulo: Editora Gente, 2002 – Vários Autores.

Dentro deste contexto, três questões devem ser respondidas, segundo (Eboli, Marisa in *As pessoas na organização*, 2002):

**1. Por que implantar um sistema de educação corporativa?**

Refere-se ao motivo principal de implantação de um sistema de educação corporativa, que é elevar o patamar de competitividade empresarial através do desenvolvimento, da instalação e da consolidação das competências críticas empresarias e humanas;

**2. O que fazer para implantar um sistema de educação corporativa?**

Refere-se ao que deve ser feito para que um sistema de educação corporativa seja eficaz, isto é, aumentar a inteligência

da empresa através da implementação de um modelo de gestão de pessoas e da gestão de conhecimento;

### **3. Como fazer?**

Para que um sistema de educação corporativa atinja seus propósitos é fundamental que pessoas motivadas se envolvam e se comprometam. Só através das pessoas será construído um sistema de educação verdadeiramente simples e eficaz.

Para tanto, é essencial a criação de um ambiente e uma cultura empresarial cujos princípios e valores disseminados sejam propícios a processos de aprendizagem ativa e contínua que despertem e estimulem nas pessoas a postura do autodesenvolvimento e favoreçam a formação e a atuação de lideranças educadoras.

## **Universidades corporativas: conceito, princípios práticas.**

Segundo (Eboli, Marisa in As pessoas na organização, 2002), a missão de uma universidade corporativa consiste em formar e desenvolver talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), através de um processo de aprendizagem ativa e contínua.

O objetivo principal desse sistema são o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio.

As experiências que enfatizam os objetivos globais são:

- Difundir a idéia de que o capital intelectual será o fator de diferenciação das empresas;
- Despertar nos talentos individuais a vocação para o aprendizado;

- Incentivar e estruturar atividades de autodesenvolvimento;
- Motivar e reter os melhores talentos, contribuindo para o aumento da felicidade pessoal dentro de um clima organizacional saudável;
- Responsabilizar cada talento pelo processo de autodesenvolvimento.

As experiências para a implantação de projetos de universidade corporativa tendem a se organizar em torno de alguns princípios:

- O primeiro deles diz respeito ao desenho de programas que incorporem a identificação das competências críticas empresariais e humanas;
- O segundo aspecto refere-se à migração do modelo sala de aula para múltiplas formas de aprendizagem, a aprendizagem em qualquer hora e em qualquer lugar.

Abaixo seguem as oito práticas de sucesso para um projeto de educação corporativa, segundo (Eboli, Marisa in As pessoas na organização, 2002):

1. Ações e programas educacionais concebidos com base na identificação das competências críticas (empresariais e humanas);
2. O sistema de gestão do conhecimento estimula o compartilhamento de conhecimentos e a troca de experiências;
3. Intensiva utilização da tecnologia aplicada à educação: "Aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar";
4. Forte compromisso da empresa com a cidadania empresarial;
5. Veículo de fortalecimento e disseminação da cultura;
6. Líderes e gestores se responsabilizam pelo processo de aprendizagem;
7. Na avaliação dos resultados dos investimentos em educação

- são considerados os objetivos do negócio;
8. Formação de parcerias com instituições de ensino superior.
- 

A era da informação já está ultrapassada. Vive-se em plena era da educação – a informação transformada em conhecimento, que uma vez transmitido e comunicado se transforma em inteligência, que ao ser aplicado na tomada de decisão, revela-se uma competência, agregando valor e gerando produção de bens, de serviços e também de riquezas.

## Referências Bibliográficas

GRAMIGNA, Maria Rita, *Modelo de Competências e Gestão dos talentos*. São Paulo: Makron Books, 2002.

FISCHER, André Luiz. *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. In: *As pessoas na organização*. 3. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p.11-34.

FERREIRA, Ademir Antonio, REIS, Ana Carla Fonseca, PEREIRA, Maria Isabel. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

*Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências, volume 1*. – São Paulo: Editora Gente, 2002.

*Gestão do Conhecimento / Harvard Business Review*; tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

*As pessoas na organização*. 3. ed., São Paulo: Editora Gente, 2002 – Vários Autores.

ROBBINS, Stephen Paul, *Comportamento organizacional*, Tradução técnica Reynaldo Marcondes, 9. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2002.

BITENCOURT, Claudia, *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.*, Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARIOTTI, Humberto. *Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro.*, 2. ed., São Paulo : Atlas, 1999.

## Complementar

ALADÍN, Edson Pacheco. *Gestão da Qualidade: teoria e prática.* São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Maria Tereza. *Estratégias empresariais e formação de competências.* São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, Fernando; MINETTO, Cláudio. e-Culture. *Revista Virtual CanalRH.* São Paulo, n.2, janeiro de 2002.

MALINOVSKI, Bronislaw. *Os argonautas do Pacífico Ocidental.* São Paulo, Abril Cultural, 1978.

OLIVEIRA, Gercina Alves de. *Desenvolvimento organizacional : teoria e diagnóstico.* Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração Fazendária, 1979.

SANTOS, Fernando C. Augusto. *Estratégia de Recursos Humanos.* São Paulo: Atlas, 1999.