



MOTIVOS PARA A CRIAÇÃO DE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS – ESTUDO DE CASOS

CREATION REASONS AND PERFORMANCE
TYPES OF CORPORATE UNIVERSITIES – CASE STUDIES

SYLVIA CONSTANT VERGARA

*Professora Titular da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Mestre em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas. Pedagoga pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Praia de Botafogo, 190 - 12º andar – Rio de Janeiro – RJ – CEP 22553-900
E-mail: vergara@fgv.br*

DAVID RICARDO MOREIRA RAMOS

*Professor da Universidade Cândido Mendes (RJ). Mestre em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas. Administrador pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rua da Assembléia, 10 – Sala 106 – Rio de Janeiro – RJ – CEP 22011-000
E-mail: drrj@uol.com.br*

RESUMO

As universidades corporativas apresentam-se como uma recente e importante estratégia das organizações, no sentido de potencializar o desenvolvimento de seus funcionários e assim contribuir para a criação ou manutenção de vantagem competitiva. Esse artigo apresenta e analisa os resultados de uma pesquisa de campo realizada em cinco empresas brasileiras líderes em seu ramo de negócio, que dispõem de uma universidade corporativa. Buscou-se identificar os motivos para a sua criação e suas formas de atuação, por meio de entrevistas realizadas com seus principais executivos. Como conclusão, os autores apontam que as universidades corporativas estudadas surgiram para cobrir lacunas percebidas nos tradicionais programas de treinamento e desenvolvimento, que utilizam, predominantemente, o tradicional método presencial de ensino, que têm, em geral, caráter doutrinário e que buscam alinhar suas práticas com a gestão por competências e a gestão do conhecimento.

PALAVRAS-CHAVE

Aprendizado contínuo; Caráter doutrinário; Ensino presencial; Ensino a distância; Gestão do conhecimento.

ABSTRACT

Corporate universities are a recent and important organizational strategy aiming to potencialize employees' development and, then, contribute to the creation or maintenance of competitive advantages. This paper presents and analyzes the results of a study in five Brazilian corporations, leaders in their markets, which have created a corporate university. This investigation intends to identify the reasons to their creation and their performance by interviews done with the executives in charge of these universities. Authors conclude that the studied corporate universities were created to overcome gaps of the traditional training and development programs which use, predominantly,

the classroom method and have, in general, doctrinal character and try to align their practices with competency management and knowledge management.

KEYWORDS

Continuous learning; Doctrinal character; Classroom method; Distance learning; Knowledge management.

1 INTRODUÇÃO

Universidade Corporativa é um tema que tem estado no centro das atenções da Administração, pois nos últimos anos tem-se verificado ênfase no aprendizado como forma de empresas e pessoas manterem-se atualizadas face às constantes e rápidas mudanças do mundo atual. A universidade corporativa é, então, uma das estratégias que com frequência as organizações públicas e privadas têm implementado para desenvolver suas competências e ampliar seu estoque de conhecimento (Marcondes e Paiva, 2001; Vergara, 2000; Vitelli, 2000)

O cenário atual do mundo de negócios é de intensa competição global e de constantes e profundas inovações tecnológicas, que têm forte impacto nas organizações. Em função disso, nos últimos anos as empresas vivenciaram uma explosão de tecnologias de gestão como a qualidade total, reengenharia, *empowerment*, *benchmarking*, gestão do conhecimento, entre outras, todas apontando a “solução” para a melhoria do desempenho organizacional, muitas não atingindo seus objetivos. Como não poderia deixar de ser, o processo de mudança também ocorre na área de Recursos Humanos das empresas. Essa área têm sido solicitada, frequentemente, a modificar seus processos, de modo a agregar valor nesse desafio empresarial de competitividade. A solicitação tem sido tão intensa que a área está adotando novas denominações que possam expressar-lhe um novo enfoque, por exemplo, Gestão de Pessoas. O desenvolvimento de pessoas tem sido um dos temas mais evidenciados nessa contribuição de Recursos Humanos ao desenvolvimento das organizações. Entendido como um diferencial competitivo, tal desenvolvimento vem se revestindo de dimensões pouco exploradas até então.

As universidades corporativas apresentam-se como uma tentativa de as organizações envidarem esforços para que o processo de desenvolvimento das pessoas tenha caráter contínuo e alinhamento estratégico. Supõe-se que elas contribuem para a produção, acumulação e difusão do conhecimento, bem como para o desenvolvimento de novas competências nas organizações. Por meio dessas universidades as empresas tentam superar o modelo estático e reativo de treinamento e desenvolvimento, adotando amplo sistema educacional corporativo.

A primeira universidade corporativa surgiu nos Estados Unidos na década de 50. Porém, a grande difusão desse conceito dá-se a partir da década de 90 naquele país. No Brasil, as universidades corporativas são um fenômeno relativamente recente. No início da década de 90 assistiu-se à criação delas, mas apenas na segunda metade dessa década um número maior de empresas as adotou. Portanto, as empresas brasileiras estão ainda no limiar de suas experiências com as universidades corporativas. As razões que dão curso ao movimento de criação de tais universidades em empresas brasileiras foram levantadas numa pesquisa de campo cujos resultados são apresentados neste artigo. Buscou-se identificar, também, as formas de atuação dessas universidades.

Além dessa introdução, o artigo está dividido em quatro seções. Na primeira, faz-se uma síntese da evolução histórica do treinamento e de suas tendências mais marcantes. Na segunda seção, com base em uma revisão das principais contribuições da literatura sobre universidades corporativas, busca-se caracterizá-las. A pesquisa de campo realizada em cinco empresas brasileiras que constituíram sua universidade corporativa é apresentada na terceira seção, incluindo a explicitação da metodologia utilizada e a análise dos casos relatados. Por fim, na última seção são apresentadas as conclusões da pesquisa, bem como sugestões para uma nova agenda de pesquisa.

2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO — UMA PERSPECTIVA HISTÓRICA

A tendência de preparação dos trabalhadores na própria empresa ganhou força com o advento do movimento de Administração Científica no início do século XX. Há, portanto, nesse início da Administração como ciência, uma atenção à necessidade de treinar e desenvolver pessoas. Segundo Taylor, que assume maior destaque, a preparação do indivíduo para o trabalho está relacionada “à maneira certa de executar o trabalho”. O autor aponta que para cada trabalho existe uma única maneira certa de realizá-lo. Nesse sentido, o papel do administrador é levar os trabalhadores a executarem suas tarefas segundo essa maneira e, assim, maximizar a eficiência do trabalho. O treinamento limitava-se, portanto, a desenvolver destreza no manuseio de ferramentas e de materiais, com o conhecimento das máquinas e das operações.

Apesar da inclusão de temas comportamentais nos programas de treinamento, tendência que se iniciou após o movimento de Relações Humanas e se aprofundou nas décadas de 60 e 70 com o modelo de Desenvolvimento Organizacional, a concepção simplista e mecânica imposta pelo trabalho fragmentado proposto no taylorismo, influenciou decisivamente o modelo de treinamento do século XX. Usando uma expressão de Gaudêncio Frigotto (1991), buscava-se “fazer pelas mãos a cabeça do trabalhador”.

No entanto, as rápidas e profundas mudanças por que passa o cenário empresarial nos últimos 20 anos têm evidenciado a necessidade de rever as práticas de treinamento e a importância de as organizações aprenderem novas formas de desenvolverem seus empregados, tornando-se este um fator crucial e diferenciador para o alcance dos objetivos estratégicos das organizações que, supõe-se, lhes permite alcançar o sucesso.

No âmbito da qualidade total, Deming (1990) aponta em dois dos seus 14 pontos da qualidade, a urgência de políticas efetivas de desenvolvimento de pessoas. Pode-se dizer que Deming reforça a necessidade da adoção do conceito de educação no contexto da Administração, algo proposto antes, mas pouco praticado. A perspectiva da educação visa ampliar as possibilidades dos indivíduos na empresa, não só habilitando-os para as tarefas, como também alargando seus horizontes profissionais e de vida.

Mesmo na reengenharia, polêmico modelo de Administração, verifica-se a declaração da importância estratégica do desenvolvimento de pessoas. Antes da Reengenharia, os processos eram fragmentados e exigiam trabalhadores ultra-especializados. Após esse movimento, os processos tenderam a tornar-se integrados e são exigidas múltiplas habilidades das pessoas. Isso implica um novo tipo de preparação para o trabalho. Na análise de Hammer e Champy (1994), no âmbito de empresas que passaram pela reengenharia, o desenvolvimento de pessoas deve ser educacional.

Outra contribuição para a ascensão do desenvolvimento de pessoas ao nível de estratégia empresarial dá-se no início da década de 90. Percebe-se, então, um movimento para tornar as empresas naquilo que se convencionou chamar de organização de aprendizagem. Senge (1990) propõe que qualquer organização pode mudar e conseguir avanços surpreendentes se adotar técnicas que ajudem seus membros a se livrar das deficiências de aprendizagem, da forma de pensar, criar e trabalhar. Em resumo, para esse autor é possível criar, em qualquer organização, um ambiente de renovação constante, um processo de contínuo aprendizado.

A aprendizagem organizacional configura-se, assim, como uma fonte de vantagem competitiva, fator que num cenário de intensa concorrência é almejado pelas organizações. Nessa linha de pensamento, Argyris (2000:185) aponta que “qualquer empresa que tenha aspirações ao sucesso no ambiente de negócios de peso, deve primeiro resolver um problema básico: o sucesso no mercado depende cada vez mais do aprendizado”.

O tema aprendizagem organizacional vem desdobrando-se em inúmeras pesquisas e linhas de pensamento que vêm municiando as estratégias organizacionais de educação corporativa nos últimos anos. O conceito de aprendizagem organizacional está frequentemente inserido nas missões, valores e ações estra-

tégicas das empresas. Mais recentemente, constata-se uma preocupação de acadêmicos e executivos com o conhecimento nas organizações. Gestão do conhecimento, trabalhadores do conhecimento, empresa criadora do conhecimento tornaram-se temas candentes.

As universidades corporativas surgem, então, como uma das estratégias organizacionais de implementação de um processo contínuo de educação corporativa, visando à promoção da aprendizagem organizacional e da gestão do conhecimento.

3 UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: ESTRATÉGIA DE APRENDIZADO CONTÍNUO

Em 1985, nos Estados Unidos, contavam-se cerca de 400 universidades corporativas e em 1999 eram cerca de 2000, entre elas as de empresas como a Disney, McDonald's, General Motors, Arthur Andersen, Motorola e General Electric. Esse fato denota que, apesar do conceito ser antigo, pois tem quase 50 anos, seu crescimento é recente. Em verdade, foi nos últimos dez anos do século XX que ocorreu um *boom* de criação de universidades corporativas em vários países.

Na França, empresas como o Carrefour e Thomson constituíram recentemente suas universidades corporativas (Meignant, 1999). Na Alemanha, como relatam Irmer e Andresen (2000), entre 1989 e 1999, cerca de uma dúzia de grandes empresas estabeleceram suas universidades corporativas. Dentre elas, grandes conglomerados que atuam em escala global, como a Daimler Chrysler, Deutsche Bank e Lufthansa. Em sua pesquisa, os autores concluem que as empresas vêem a educação corporativa como uma necessidade estratégica, e que o principal objetivo delas, ao implantar a universidade corporativa, é coordenar e consolidar seus programas de treinamento, desenvolvimento e educação na forma de uma consistente arquitetura de aprendizagem.

A universidade corporativa pioneira entre as empresas brasileiras é a Escola Amil, do Grupo Amil, que atua no ramo de assistência médica, criada em 1987. Em seguida foram criadas a Academia – Universidade de Serviços, em 1992, na empresa Accor Brasil, conglomerado que atua nos ramos de hotelaria, projeto e gestão de benefícios de alimentação e a Universidade Brahma em 1995, da indústria de bebidas Brahma. A partir da segunda metade da década de 90, um número maior de empresas criou sua universidade corporativa. Hoje, há cerca de 20 empresas brasileiras com tais universidades. Entre elas, podem-se citar: AmBev, Algar, Bank Boston, McDonald's, Telemar, Datasul, Petrobrás, Motorola e Visa.

Nos trabalhos mais recentes de vários autores (Drucker, 2000; Meister, 1999; Stewart, 1998; Ulrich, 1998, entre outros) há preocupação com a educação continua-

da nas organizações, que assume o nível de vantagem competitiva. Para Ulrich (1998), num ambiente empresarial global, variável e exigente tecnicamente, encontrar, desenvolver e manter pessoas talentosas será o campo de batalha das empresas. Encontra-se aí a justificativa para implantar universidades corporativas

Meister (1999:12) realizou um estudo em 50 empresas, em sua grande maioria norte-americanas, que estão usando o modelo de universidade corporativa para gerenciar os investimentos em educação de seus funcionários. Com base nesse estudo a autora diz que universidades corporativas são

“essencialmente, as dependências internas de educação e treinamento que surgiram nas empresas por causa, de um lado, da frustração com a qualidade e o conteúdo da educação pós-secundária e, do outro, da necessidade de um aprendizado permanente”.

Em muitas empresas o campo de atuação das universidades corporativas expande-se para fora das fronteiras da organização, oferecendo seus programas à cadeia de valor da empresa – fornecedores, distribuidores e clientes e até mesmo a parceiros e à comunidade em geral.

Sabe-se que, tradicionalmente, os departamentos de treinamento e desenvolvimento ocuparam o papel de centro de difusão de informações e habilidades nas organizações. Porém, percebe-se uma gradativa desilusão com os resultados da atuação desses setores por parte de executivos e acadêmicos. Meister (1999) aponta as principais críticas feitas a eles:

- Os departamentos de treinamento e desenvolvimento enfocam, prioritariamente, a atualização de qualificações técnicas para o nível gerencial da empresa, supondo que por meio de eficientes metodologias de ensino em sala de aula eles adquiram novas qualificações para realizar um trabalho melhor.
- Os departamentos de treinamento e desenvolvimento operam reativamente – os clientes apresentam pedidos de treinamento e o referido departamento localiza ou cria cursos para atender a esses pedidos; há interação pequena em relação aos resultados.

Segundo Eboli (1999), os departamentos de treinamento e desenvolvimento estiveram organizados, historicamente, dentro dos pilares da organização taylorista em que, em um mundo com estabilidade relativa maior do que o atual, a mera reprodução do trabalho e conhecimento eram suficientes para garantir a sobrevivência da empresa. Apenas os dirigentes dos níveis hierárquicos mais elevados tomavam decisões, implementavam estratégias e difundiam para toda a organização a linha de atuação a seguir e tarefas a executar. No âmbito dessa perspectiva formaram-se os departamentos de treinamento e desenvolvimento das organizações, meros fornece-

dores de cursos aos funcionários cujos programas tinham por objetivo principal desenvolver habilidades específicas, enfatizando necessidades individuais, sempre atuando no nível tático e sem interação com as metas estratégicas da empresa.

As universidades corporativas distinguem-se dos tradicionais departamentos de treinamento e desenvolvimento, pois seus programas de aprendizagem são proativos, centralizados e estratégicos. Além disso, a dinâmica de aprendizagem enfatiza a importância da continuidade face à rápida obsolescência do conhecimento e a necessidade de as empresas desenvolverem e assimilarem novas informações e, com isso, se tornarem ou se manterem competitivas. Vale ressaltar, no entanto, que nem sempre esse desejo se realiza. Dois exemplos recentes levam a esta conclusão. A Motorola e a Xerox, duas empresas que dispõem de universidades corporativas, têm passado por problemas no campo da estratégia empresarial. A Motorola foi líder mundial no segmento de mercado de telefones celulares quando a tecnologia analógica era dominante. Todavia, a empresa demorou em perceber a tendência de mudança da tecnologia analógica para a digital. Em 2001, ela não era mais líder; contenta-se com 17% do mercado mundial. A Xerox, por sua vez, que chegou a ter 95 % do mercado norte-americano de copiadoras, hoje tem apenas 9% e o preço de suas ações declinou vertiginosamente nos últimos anos (Orgis, 2001).

Segundo Meister (1999), nas universidades corporativas o ensino a distância, em particular, o *e-learning*, está assumindo papel importante, pois oferece ao indivíduo a possibilidade de estudar a qualquer hora e em qualquer lugar, acelerando seu aprendizado. Essa autora chega a apontar os recursos multimídia como contribuição significativa para que as universidades corporativas configurem-se como inovadores laboratórios de aprendizagem, nos quais diferentes maneiras de disseminar o conhecimento são implementadas. No entanto, pesquisa realizada pela PricewaterhouseCoopers em 200 empresas do Brasil, Chile e Argentina, com faturamento médio de US\$ 500 milhões, não verificou essa tendência (Gazeta Mercantil, 2001). Nesses países, apenas 20% das empresas pesquisadas estão utilizando o *e-learning*. O que predomina na maioria delas é o treinamento realizado pelos métodos tradicionais de ensino presencial. A pesquisa aponta ainda que apenas 40% das empresas pretendem investir no *e-learning* nos próximos anos.

A predominância do método presencial está em consonância com os indicadores estatísticos da *American Society of Training and Development* – ASTD, que verificou que 82% dos programas de treinamento em 1999 tinham esse formato (Bassi & Buren, 2001). Também pesquisa realizada em todo o Brasil pela Boucinhas & Campos Consultores revela que as empresas não têm utilizado seu *site* para “desenvolver ações educacionais voltadas a funcionários e colaboradores” (INTERMANAGERS, 2002).

Meister (1999) assevera que as universidades corporativas organizam-se em torno de certos princípios para que o aprendizado seja permanente e para que a

contribuição aos objetivos da empresa seja consistente. Os dez princípios de Meister podem assim ser sintetizados:

- Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização.
- Considerar o modelo da universidade corporativa um processo, e não um espaço físico destinado à aprendizagem.
- Elaborar um currículo que incorpore os três Cs: Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e Competências Básicas.
- Treinar a cadeia de valor e parceiros, incluindo clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados.
- Passar do treinamento conduzido por instrutor para vários formatos de apresentação dos programas educacionais.
- Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado.
- Passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o autofinanciamento pelas unidades de negócio. As universidades corporativas tendem a ser operadas como um centro de resultados, como um negócio em si e auto-suficiente.
- Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem.
- Criar um sistema de avaliação dos resultados e também dos investimentos.
- Utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

Meister (1999) aponta dois importantes objetivos da universidade corporativa: tornar-se um agente de mudanças na organização e desenvolver qualificações baseadas nas competências. Com relação ao primeiro objetivo, a universidade corporativa é um veículo de disseminação da visão corporativa e da criação de uma nova cultura. No que concerne ao segundo objetivo, a ênfase é dada ao desenvolvimento das qualificações, conhecimentos e competências. Embora não excludentes, os objetivos têm independência, o que implica uma definição prévia de prioridade e foco de atuação que determinará o conteúdo dos programas a serem oferecidos.

Para o alcance do primeiro objetivo, Meister (1999) enfatiza a necessidade de programas de aprendizagem de cidadania corporativa. Esses programas, para a autora, “incutem em todos os níveis da empresa a cultura, os valores, as tradições e a visão da empresa” (Meister, 1999:91). A cidadania corporativa implica uma forte identificação do funcionário com a empresa em que trabalha e seus valores centrais. Meister (1999:95) prossegue afirmando que:

“As empresas progressistas querem cultivar em seus funcionários uma noção de vínculo e orgulho. Para tanto, estão treinando seus funcionários formalmente nos valores, cultura e tradições que só aquela organização

possui e nos comportamentos específicos que os funcionários precisam demonstrar para viver de acordo com aqueles valores no emprego.”

É por conta desse treinamento específico que Vergara (2000) afirma serem doutrinárias as universidades corporativas. Distinguem-se, então, das universidades tradicionais, “instituições pluridisciplinares [...] de domínio e cultivo do saber humano” (Lei n. 9.394). Se as universidades corporativas são o locus privilegiado para a internalização de questões relativas às atividades empresariais, as tradicionais são, “em tese, o locus privilegiado para a reflexão, o questionamento do ‘-porquê’ e do ‘para quê’ num sentido político e social, e para a crítica até do próprio ambiente de negócios e de sua gênese capitalista” (Vergara, 2000:86).

Para Fischer (1999), a cidadania organizacional assume outras perspectivas além do processo de socialização e aculturação apresentados por Meister. A autora aponta a cidadania organizacional como pré-condição para o desenvolvimento da organização, o que só é possível com satisfatórios padrões de relacionamento interno e canais de participação que proporcionem fluir as contribuições das pessoas, gerando, assim, um sentimento positivo de pertencer a uma organização. Entendida dessa forma, a cidadania organizacional não se limita a um programa de treinamento; ela é uma política de gestão de pessoas, visando à melhoria de relações entre empresa e indivíduos e ao incremento do patrimônio de conhecimento da organização.

4 UNIVERSIDADES CORPORATIVAS NO BRASIL: CINCO ESTUDOS DE CASOS

Para a investigação dos motivos para a criação e das formas de atuação de universidades corporativas no Brasil, optou-se por realizar um estudo de casos. O critério de escolha das empresas foi o de acessibilidade. As empresas participantes da pesquisa estão entre as maiores do Brasil, ocupam posição de destaque nos mercados em que atuam e têm passado por significativas mudanças no seu ambiente de negócios. Aspectos como privatização, regulamentação ou desregulamentação governamental, entrada de novos competidores, exposição à competição global, fusões e desbravamento de novos negócios estão presentes nos casos estudados. A Tabela 1, apresenta as características principais dessas empresas.

Em todas as empresas pesquisadas foram realizadas, no período de julho a setembro de 2001, entrevistas semi-estruturadas com os executivos responsáveis pelas universidades corporativas. Perguntou-se a eles os motivos para a criação das universidades corporativas em suas empresas e como tais universidades atuam. Não se utilizou qualquer modelo na orientação das perguntas, partindo-se da crença de que achados

importantes talvez viessem à tona se a entrevista fosse mais livre. Os entrevistados fizeram suas narrativas, os quais foram registradas, transcritas e estão aqui sumarizadas, permitindo, não a generalização estatística, mas a analítica (Yin, 1994).

TABELA I

CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Característica	Empresa				
	A	B	C	D	E
Controle Acionário	Privado Nacional	Privado Nacional	Estatal	Privado Nacional	Capital Estrangeiro
Ramo de negócio	Bebidas	Assistência Médica	Petróleo, Gás e Energia	Telecomunicações	Meios Eletrônicos de Pagamentos
Posição no mercado em que atua	1º lugar	3º lugar	1º lugar	1º lugar	1º lugar
Área de Atuação	Nacional e Internacional	Nacional e Internacional	Nacional e Internacional	16 estados do Brasil	Nacional e Internacional

Empresa A

A empresa A é líder na indústria de bebidas no Brasil, e tem na sua universidade corporativa um dos principais elementos para a manutenção e ampliação de sua vantagem competitiva. Tal universidade tem seis anos de atividades. No ano 2000, 80% dos seus 17.000 funcionários passaram por, pelo menos, um de seus programas, o que contribuiu, significativamente, para a criação de um ambiente de contínua aprendizagem na empresa.

A universidade corporativa surgiu como um projeto da Diretoria de Recursos Humanos, visando “revolucionar” a educação corporativa na empresa. Havia insatisfação de alguns executivos com os efeitos dos programas de treinamento e desenvolvimento realizados. A entrevistada apontou que, apesar de a organização ter um processo sistemático de treinamento e desenvolvimento, a maioria dos programas tinha pouco ou nenhum impacto no desempenho individual e, conseqüentemente, da empresa. Seu sistema de treinamento foi considerado desfocado dos seus resultados, sem objetivo claramente definido e não valoriza-

va adequadamente o conhecimento interno. Após dois meses de estudos do projeto, a universidade corporativa foi implementada, vencendo algumas resistências iniciais por parte de alguns executivos da empresa.

Essa universidade corporativa é definida pela entrevistada como um centro de ensino virtual que, por meio de suas ações, deve provocar impacto nos resultados e agregar valor ao negócio. Operando numa empresa que tem uma cultura organizacional forte, com crenças e valores bem definidos e incorporados ao comportamento dos funcionários, a universidade corporativa tem como missão ser um sistema de aprendizado comprometido com a transmissão da cultura da empresa e com a organização das suas fontes de conhecimento, voltado sempre para as necessidades de desenvolvimento e crescimento da companhia, de seus funcionários e dos parceiros do negócio. Tem claro cunho de preparação dos empregados para agirem segundo os valores e a cultura da empresa. Constatou-se que apenas em um programa é permitida a liberdade total de crítica. Os programas oferecidos situam-se no campo da gestão empresarial e específicos do negócio. São, em sua maioria, de ensino presencial, pois nos projetos iniciais o *e-learning* não se mostrou eficaz, e alcançam os funcionários de todos os níveis hierárquicos.

Um desafio de curto prazo dessa universidade corporativa é a integração de todas as suas atividades no sistema de gestão por competências que a empresa está implantando. No ano de 2001, as competências estavam sendo avaliadas para os cargos de diretoria e gerência e, em 2002, os programas para esses níveis já deverão estar atrelados a este sistema. Também no ano 2002 todos os cargos deverão estar com suas competências avaliadas, o que implicará a necessidade de convergir o sistema de identificação de necessidades de treinamento ao desenvolvimento das competências necessárias.

A longo prazo, é intenção do Conselho Curador da universidade corporativa torná-la uma entidade autônoma, como uma fundação. Tal decisão possibilitaria estender suas atividades aos clientes, consumidores e à sociedade como um todo. Alargar sua abrangência de atuação é, segundo a entrevistada, uma estratégia para tornar mais significativa a presença da empresa no Brasil e contribuir para o desenvolvimento da sociedade.

Empresa B

Operando no ramo de assistência médica, essa empresa tem na sua universidade corporativa uma das pioneiras no país, um elemento fundamental para o constante aperfeiçoamento dos seus empregados. Contínuos programas de treinamento e desenvolvimento disseminam novas informações, reforçam a cultura interna e o relacionamento com os parceiros do negócio. O presidente da empresa e detentor de

90% do seu capital social, investiu desde o início na sua formação e na de seus pares, quase todos médicos, como ele, que realizaram cursos de administração no Brasil e no exterior para capacitá-los a gerir o negócio. Cada vez que um executivo concluía um curso, repassava as informações aos demais e à sua equipe. Essa forma de multiplicar informações e discutir conceitos e experiências que poderiam ser utilizados na empresa, tornou-se, segundo o entrevistado, uma prática que persiste até hoje.

Os programas dessa universidade corporativa são oferecidos a todos os funcionários, aos parceiros do negócio e também à sociedade em geral, por meio de convites. São programas específicos do negócio, de gestão empresarial e de cultura geral, muitos deles com total liberdade de crítica. Os programas são realizados, predominantemente, no formato presencial. Segundo o entrevistado, esse método de ensino está em sintonia com o objetivo do negócio, em que a qualidade do relacionamento interpessoal é valorizada como fator decisivo para a satisfação do cliente. O ensino a distância e, em particular, o *e-learning*, são considerados pela empresa como muito impessoais, não conduzindo ao desenvolvimento das habilidades de relacionamento e, por isso, tem utilização limitada a alguns programas técnicos e de vendas.

A empresa apresenta uma carga horária média anual de 70 horas de treinamento por funcionário, o que a coloca, segundo o entrevistado, numa posição de destaque no Brasil e no mundo. Um cenário de importância crescente dos programas de desenvolvimento é vislumbrado pelos executivos da empresa. Eles afirmam que ela é uma empresa visionária; que mesmo antes da propagação dos conceitos de aprendizagem organizacional, já os praticava, o que contribuiu decisivamente para o seu bom desempenho ao longo dos anos.

Empresa C

Atuando no setor de petróleo, gás e energia, essa empresa recentemente implantou sua universidade corporativa com o objetivo de obter uma unidade estratégica de treinamento e desenvolvimento. A criação da universidade corporativa é, portanto, um projeto estratégico da empresa, cujo ambiente de negócios vem passando por grandes mudanças, clamando pelo desenvolvimento de novas competências empresariais e individuais.

Os investimentos em treinamento e desenvolvimento têm sido uma preocupação constante na história da empresa, principalmente em relação a programas técnicos que contribuem para o destaque internacional que ela possui. Segundo o executivo entrevistado, com as mudanças na cultura da empresa, tornando-a mais ágil e mais sensível ao ambiente de negócios, o antigo modelo de treinamento e desenvolvimento mostrou-se desatualizado. O entrevistado, referindo-se à área,

afirma que: “Recursos Humanos era um ator passivo na empresa”. Os executivos da companhia perceberam que seria necessária uma contribuição mais significativa da área de RH para o alcance dos objetivos da empresa e a consecução da visão de longo prazo. A universidade corporativa surgiu, então, com o objetivo prioritário de alinhar o treinamento e o desenvolvimento às estratégias empresariais, empreendendo programas de educação corporativa que eliminassem as lacunas de competência que podem inviabilizar os objetivos da organização. Programas de gestão empresarial têm destaque nessa universidade corporativa.

Embora a universidade tenha surgido num movimento interno da área de Recursos Humanos, foi nela própria que enfrentou resistência. Com o argumento de que o modelo tradicional de treinamento e desenvolvimento, de foco técnico, era um sucesso, pois havia contribuído para elevar a empresa a uma posição de destaque, alguns integrantes da área resistiram à criação da universidade corporativa.

Operando num modelo misto de campus físico e campus virtual, a universidade tem a maioria de seus programas apresentada por meio do ensino presencial. No entanto, é seu objetivo acelerar a utilização do ensino a distância via canal interno de televisão e *e-learning*.

Segundo o entrevistado, essa universidade corporativa tem significativa integração com os modelos de gestão do conhecimento e gestão por competências da empresa, e é esse tripé que visa dotá-la de novos instrumentos que possibilitem o desenvolvimento de conhecimento e competência essenciais para a manutenção da vantagem competitiva que ela possui.

Empresa D

Esta empresa atua na área de telecomunicações, tendo sido originada do processo de privatização do sistema Telebrás. Sua universidade corporativa foi criada em abril do ano 2000 com o objetivo prioritário de criar e compartilhar o conhecimento na empresa. Esta acredita que uma efetiva gestão do conhecimento, atrelada a programas de educação corporativa com foco nas estratégias empresariais, são elementos primordiais para alcançar as vantagens competitivas almejadas.

Essa universidade corporativa foi concebida, também, como um veículo fundamental para a construção e a consolidação da cultura da empresa que, segundo os acionistas, deveria ser totalmente diferente das antigas culturas das empresas que a formaram. Por isso, programas relativos à visão, cultura e valores da organização têm destaque.

A universidade opera como um processo virtual de aprendizagem contínua. O objetivo da universidade virtual é fazer com que o conhecimento circule, potencializando o desenvolvimento dos funcionários. Há grande ênfase nos meios da

tecnologia da informação (intranet, CD-ROM, recursos multimídia, entre outros) como instrumentos de aprendizagem. A empresa acredita que o *e-learning* é a maneira mais eficaz de atingir todos os seus 33.000 funcionários de forma rápida e a custo acessível. Ela vale-se do fato de que 60% de seus funcionários trabalham diariamente com micro-computadores, o que possibilita acesso fácil aos programas da universidade. A empresa tem como projeto levar os programas da universidade corporativa a casa de cada funcionário via *Internet* no ano 2002. Dessa forma, o objetivo de aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar poderá ser alcançado. Outro projeto para o ano 2002 é integrar seus programas ao sistema de gestão por competências, em implantação na empresa.

Os programas de gestão empresarial e os específicos do negócio são oferecidos a todos os funcionários e aos parceiros do negócio. Em 2000, em média, cada funcionário da empresa realizou 4,3 cursos.

Empresa E

Essa empresa atua no ramo de meios eletrônicos de pagamentos e, recentemente, fundou sua universidade corporativa, após quatro anos de operação de um departamento de treinamento. Essa universidade difere-se das demais pelo objetivo de oferecer programas para o desenvolvimento dos funcionários dos bancos parceiros do negócio, que trabalham com os produtos e serviços de meios eletrônicos de pagamentos, como cartões de crédito e de débito. Atendendo a um universo de 7.000 pessoas, num mercado que nos últimos anos tem se caracterizado pela rápida evolução, a universidade visa atender à demanda crescente dos parceiros do negócio para a formação de pessoas aptas a nele atuarem.

Os programas dessa universidade corporativa são eminentemente técnicos e elaborados internamente, na grande maioria dos casos, por diretores ou gerentes sênior da empresa. A universidade não dispõe de campus físico. Todos os programas são realizados em centros de convenções de hotéis ou nas salas de treinamento dos bancos membros.

Todos os programas da universidade são pagos pelos bancos membros que inscrevem seus funcionários. Esse é um aspecto vital da universidade: sua sobrevivência depende das inscrições de alunos e seu sucesso é, também, medido em termos de sua lucratividade. A universidade é administrada como uma unidade de negócio, devendo manter custos enxutos, pois cursos caros poderiam provocar pequeno número de inscrições e, assim, inviabilizá-la como negócio.

Segundo a entrevistada, o grande desafio futuro para a universidade é o de desenvolver continuamente seus programas em alinhamento com as estratégias nacionais e mundiais da empresa. A manutenção da qualidade e a atualização

dos cursos a um custo atrativo é vital para o desenvolvimento da atuação dessa universidade corporativa.

ANÁLISE DOS CASOS

Insatisfação com o modelo anterior de treinamento e desenvolvimento foi identificada como um motivo que contribuiu para a criação das universidades corporativas. Faz-se, agora, um elo entre os programas realizados e as estratégias empresariais. Os executivos principais das universidades corporativas e das áreas de Recursos Humanos estão inseridos no processo de desenvolvimento da estratégia empresarial e, com base nesta, identificam as ações a serem desenvolvidas pelas universidades.

Todavia, dificuldades de implantação das universidades corporativas foram percebidas em função da resistência às mudanças por parte dos próprios profissionais da área de treinamento e desenvolvimento. Relatos desse tipo foram explicitados na empresa C e pode-se inferir que a resistência à mudança também esteve presente nos casos das empresas A e D, nos quais o processo de implantação da universidade corporativa deu-se com a ruptura total do antigo modelo de treinamento e desenvolvimento. Os relatos de dificuldades de aceitação do modelo por profissionais das outras áreas da empresa foram muito restritos; apenas na empresa A foram registrados pequenos problemas.

Os objetivos e formas de atuação das universidades corporativas pesquisadas são similares. Em 80% delas os programas são oferecidos a todos os níveis hierárquicos, à cadeia de valor e a parceiros da empresa. O método presencial é a principal tecnologia instrucional.

Embora todos os executivos pesquisados vejam vantagens no *e-learning* em relação à sua rapidez de atualização, menor custo e flexibilidade de acesso dos participantes, sua utilização ainda é limitada. Fracasso nos projetos iniciais (empresa A), não adaptação à filosofia de aprendizagem da empresa (empresa B), inadequação quanto aos objetivos propostos (empresa E) são os principais motivos para o limitado oferecimento de programas via *e-learning*. Com exceção da empresa D e, em menor grau, da empresa C, as empresas não estão considerando o *e-learning* como uma prioridade para seus programas de educação corporativa. Percebeu-se, até, uma certa descrença dos entrevistados com relação a essa tecnologia de ensino.

Nos casos estudados verifica-se uma integração da atuação da universidade corporativa com as práticas de gestão por competências e gestão do conhecimento. No caso da gestão por competências, três das cinco empresas analisadas estão implantando esse sistema. Segundo os entrevistados, esse sistema influenciará decisiva-

mente a identificação das necessidades individuais e organizacionais de treinamento e desenvolvimento. Com relação à gestão do conhecimento, nas duas empresas que adotam essa prática foi verificada a atuação da universidade corporativa no processo. A da empresa D tem papel de ponta e a da empresa C já está integrada ao processo. Nas outras três empresas a gestão do conhecimento não tem sido considerada como uma ferramenta gerencial a ser implantada. Mesmo assim, as universidades corporativas dessas empresas têm papel importante quanto à criação e à disseminação do que Nonaka (2000) classifica de conhecimento explícito.

Há, em quatro dos cinco casos estudados, grande ênfase em inculcar a cultura da empresa nos funcionários. A universidade corporativa da empresa A tem um único programa e a da empresa B apenas alguns programas cuja liberdade de crítica é uma prática. Nos demais casos, a filosofia de aprendizagem das universidades corporativas é claramente doutrinária. Excetua-se a da empresa E, cujos programas são eminentemente técnicos.

5 CONCLUSÕES

Este artigo buscou apresentar os motivos pelos quais foram criadas universidades corporativas em cinco empresas líderes em seus ramos de negócio e as formas de atuação dessas universidades. As mudanças no ambiente de negócios que enfrentam, solicitam a criação e a disseminação de novas informações e desenvolvimento de novas competências, como forma de garantir-lhes a sobrevivência.

As empresas estudadas criaram suas universidades corporativas acreditando nas possibilidades desse modelo, que substitui o treinamento e o desenvolvimento concebido como um evento isolado e com pouco foco nos objetivos estratégicos. Além de seus funcionários, o programa de suas universidades, em todos os casos estudados, é oferecido à cadeia de valor da empresa.

Contrariando a afirmação de Meister (1999), as universidades corporativas estudadas pouco utilizam soluções inovadoras de aprendizagem. O tradicional método de ensino presencial é o dominante e prioritário.

Importantes possibilidades de atuação das universidades corporativas abrem-se quanto à sua contribuição nos sistemas de gestão por competências e gestão do conhecimento. A pesquisa verificou que esses sistemas estão em fase de implantação nas empresas estudadas e que as universidades corporativas são solicitadas a alinhar e, em certos casos, a gerenciar esses processos.

Como nos apontou Vergara (2000), as universidades corporativas analisadas têm característica doutrinária quanto ao conteúdo de seus programas. Essa característica pode, eventualmente, imprimir uma aceleração de fracassos estratégicos, como suscitam exemplos mencionados da Motorola e da Xerox. Ao limi-

tar o livre debate nos seus programas, a universidade corporativa inviabiliza uma das principais características das universidades: a crítica. Elas, portanto, tomam o nome emprestado, mas não se inspiram no modelo de livre pensamento e debate de idéias, característica da academia. O termo universidade corporativa pode ser percebido como uma metáfora que imprime uma marca ao desenvolvimento de pessoas nas organizações sem, no entanto, adotar fielmente valores seculares da universidade. Pode-se, mesmo, levantar uma suposição: se programas tradicionais de treinamento no contexto do paradigma taylorista visavam “fazer pelas mãos a cabeça do trabalhador”, universidades corporativas visam fazê-lo pela própria mente do trabalhador.

Dos achados da pesquisa, dois merecem maior aprofundamento e, portanto, novas investigações. Um deles diz respeito ao caráter doutrinário das universidades corporativas numa época em que o discurso empresarial é o da aceitação de erros e de incentivo à criatividade. O outro é a preponderância de métodos tradicionais de ensino quando o discurso é o de valorização de redes virtuais e de cursos *on-line*.

REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, C.. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In: HOWARD, R. (org.). *Aprendizado Organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- BASSI, L. J.; BUREN, M. E.. *Sharpening the leading edge*. Disponível na internet: www.astd.org/virtual_community/research, julho/2001.
- BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação – Lei n. 9.394 de 20 de dezembro de 1996.
- DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L.. *Conhecimento Empresarial – como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DEMING, W. D. *Qualidade: revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- DRUCKER, P.. A nova sociedade das organizações. In: HOWARD, R. (org.). *Aprendizado Organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- EBOLI, M. Gestão do Conhecimento como vantagem competitiva. In: EBOLI, M. (org.) *Coletânea Universidades Corporativas: educação para as empresas do século XXI*. São Paulo: Schmukler, 1999.
- FISCHER, R. M.. Cidadania Organizacional: um caminho de desenvolvimento. In: EBOLI, M. (org.). *Universidades Corporativas: educação para as empresas do século XXI*. São Paulo: Schmukler, 1999.
- FRIGOTTO, G.. O contexto sócio-político brasileiro e a educação nas décadas de 70/90. *Contexto & Educação*. Ijuí. n. 24, p. 112-128, out/dez. 1991.
- HAMMER, M., CHAMPY, J.. *Reengenharia*. 13.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- GAZETA MERCANTIL. América Latina resiste ao e-learning. p. C-3. 17/10/2001.
- INTERMANAGERS. *Empresariado brasileiro não utiliza e-learning*. Disponível em <www.intermanagers.com.br> acesso em 28 de janeiro de 2002.

- IRMER, A., ANDRESEN, M.. Corporate Universities in Germany – first experiences. Disponível em <www.traininguniversity.com> Acesso em dezembro de 2000.
- MARCONDES, R. C., PAIVA, J. A.. Afinal, a universidade corporativa é uma T&D revisitada? *Anais*. 25. ed ENANPAD, 2001.
- MEIGNANT, A.. *Gestão da formação*. Lisboa: Don Quixote, 1999.
- MEISTER, Jeanne. *Educação Corporativa: A gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Makron, 1999.
- NONAKA, I.. A empresa criadora do conhecimento. In: HOWARD, R.. *Aprendizado organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- ORGIS, G.. Queda de gigantes. *Veja*, ed. 1711, São Paulo, p. 118-119, n. 30, 1º/08/2001.
- SENGE, P.. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1990.
- STEWART, J.. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- ULRICH, D.. *Os campeões de Recursos Humanos*. São Paulo: Futura, 1998.
- VERGARA, S. C.. Universidade Corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, v. 34, n. 5, p. 181-188, set./out. 2000.
- VITELLI, A. P. D.. Universidades Corporativas: fonte de vantagem competitiva para organizações na era do conhecimento? *Anais*. 24. ENANPAD, 2000.
- YIN, R. K. *Case study research-design and methods*. 2.ed., London: Sage, 1994.

TRAMITAÇÃO

Recebido em 25/03/2002

Aprovado em 13/08/2002