

A Universidade Corporativa: reflexão sobre a motivação, benefícios e implicações do conceito

Miguel Rombert Trigo ¹, Luis Borges Gouveia ²

mtrigo@ufp.pt, lmbg@ufp.pt

¹ ProjEstQ, Pr. 9 de Abril, 349, 4249-004 Porto, Portugal

² CEREM, Pr. 9 de Abril, 349, 4249-004 Porto, Portugal

Resumo: A importância crescente da qualificação dos recursos humanos, mas mais importante, das suas competências, exige a uma organização a sua maior atenção. Cada organização, independentemente da sua localização, dimensão ou actividade tem cada vez mais de se adaptar às exigências da Sociedade da Informação e da globalização. Novas e mais sofisticadas estratégias para o desenvolvimento dos seus recursos humanos tem sido tomadas. Neste contexto, o conceito de Universidade Corporativa enquanto estratégia para reforçar o desenvolvimento dos recursos humanos constitui uma prática já bastante comum para empresas de média e grande dimensão que actuam a uma escala global e que se constituem como exemplos de grande capacidade de mobilizar e desenvolver os seus recursos humanos. Este artigo propõe-se fazer a discussão do conceito tendo em conta o seu potencial de aplicação ao contexto nacional, apresentando os benefícios e refletindo como pode o conceito de Universidade Corporativa ser adaptado.

Palavras-chave: Universidade Corporativa; educação corporativa; desenvolvimento de recursos humanos; Gestão do Conhecimento; Sociedade da Informação.

1. Introdução

O conceito de Universidade Corporativa (UC) é um conceito novo no contexto português. Está associado com uma das tendências globais do desenvolvimento de recursos humanos pelas organizações empresariais. Trata-se de uma reacção aos fenómenos de transformação da economia mundial a que hoje assistimos das organizações de maior dimensão ou de maior agressividade comercial e com grande capacidade de concepção de novos produtos e serviços. Este conceito conta actualmente nos EUA (onde foi introduzido) com um maior número que o existente de institucionais universitárias americanas, demonstrando a sua rápida popularidade e potencial (Wheeler and Clegg, 2005).

Podemos definir o conceito de Universidade Corporativa como sendo uma entidade dentro da organização encarregue de proporcionar aos seus colaboradores as competências e entendimento que estes necessitam para ajudar a organização a atingir os seus objectivos de negócio (a médio e longo prazo). É mais abrangente e estrategicamente focada que a tradicional função de treino e desenvolvimento, com uma ligação directa e orientada para os objectivos da organização e, dessa forma, de maior abrangência e mais estratégica (Wheeler and Clegg, 2005).

Uma Universidade Corporativa é também uma função ou unidade funcional de uma organização que está estrategicamente orientada para a integração do desenvolvimento dos recursos humanos e do seu desempenho conjunto e, em última instância, da própria organização (Wheeler and Clegg, 2005). Para tal, considera também a integração de necessidades de conhecimento associadas com os seus fornecedores e clientes, conduzindo de igual forma, projectos de investigação e desenvolvimento associados a preocupações e interesses críticos da organização, difundindo e facilitando o entendimento de conteúdos pelos colaboradores da organização e liderando o esforço para a construção de uma equipa com grande capacidade de liderança.

2. Educação Corporativa

A educação corporativa pode ser entendida como um conjunto de acções que visam desenvolver conhecimentos, habilidades e competências alinhadas ao interesse estratégico da organização e que, por esse factor, são capazes de aumentar o potencial competitivo da mesma (Martins, 2005). Éboli (2004) defende que a educação corporativa tem como finalidade “(...) *o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio*”.

A educação corporativa tem como principais características:

- Ser pró-activa (incentivando práticas como o empreendedorismo) ;
- Organizar-se de forma centralizada (exigindo uma liderança clara);
- Dirige-se a sectores específicos (privilegiando a especialização) ;
- Preocupa-se em aprofundar formas de acção (sendo eminentemente prática);
- Utiliza, de forma crescente, as novas tecnologias (incorporando o digital);
- Possui objectivos, predominantemente, estratégicos (exigindo uma orientação de alto nível);
- Através da educação contínua, centra no negócio o seu foco empreendedor (influindo claramente na cultura da própria organização);

- Os seus objectivos são a estratégia da própria organização (garantindo o alinhamento com o negócio);
- Os responsáveis da organização são, em simultâneo, gestores e instrutores do processo de aprendizagem (assegurando a componente essencialmente de orientação para o próprio desenvolvimento do negócio em conjugação com os seus recursos humanos);
- Tem como metas a elaboração e democratização do conhecimento e o estímulo à aprendizagem organizacional (fortalecendo a organização pelo aumento das competências de cada um dos seus colaboradores);
- Funciona como um centro de negócios (criando um fórum de discussão de práticas existentes e de reflexão de novas situações e propostas);
- Os seus públicos-alvo podem ser: os funcionários, os clientes, os fornecedores e a própria comunidade envolvente (focalizando e orientando esforços);
- O corpo docente é constituído por executivos e técnicos internos, professores universitários e consultores externos (alargando o leque de competências, mesmo que em detrimento das qualificações).

3. As universidades Corporativas

Segundo Pereira (2003) as Universidades Corporativas são o modelo mais usual da Educação Corporativa e devem ser “ ... *como uma membrana que deve permear toda a organização e dela fazer parte...*”.

Allen (2002) propõe, segundo os autores deste artigo, uma das melhores definições do que deve ser uma Universidade Corporativa: “*Uma entidade educacional que se torna um instrumento estratégico. Desenhada para assistir a sua organização (mantenedora) a atingir a sua missão, na condução de actividades que criem uma cultura de aprendizagem individual e organizacional, e que levem ao conhecimento e à sabedoria*”.

As primeiras Universidades Corporativas funcionavam como centros educacionais das empresas e eram responsáveis pela formação e educação contínua no interior das mesmas. Tinham como principais objectivos preparar os funcionários para trabalhar com novas técnicas ou actualizar práticas e formar uma força de trabalhadores educados e bem preparados que proporcionassem à empresa uma vantagem competitiva.

Com o decorrer dos anos, os centros educacionais evoluíram e passaram a adoptar estruturas semelhantes a instituições de ensino superior (IES) tradicionais. As

Universidades Corporativas revelaram-se um bom meio das empresas educarem os seus colaboradores para garantirem a sua competitividade no mercado.

Meister (1998) advoga que as Universidades Corporativas eram o sector de maior crescimento à altura na oferta de ensino superior. Adicionalmente, aponta os seguintes aspectos como essenciais para o sucesso de qualquer Universidade Corporativa:

- Integrar os objectivos de desenvolvimento da formação às necessidades estratégicas da organização;
- Envolver os líderes, tanto como alunos, como professores;
- Elegir um executivo responsável pela aprendizagem institucional, instituindo o cargo de *Chief Learning Officer*;
- Considerar a formação dos funcionários um processo estratégico contínuo e não um esforço pontual ou de actualização periódica;
- Relacionar o que os empregados ganham com o que eles aprendem;
- Estender a abrangência da Universidade Corporativa além da formação dos funcionários da empresa. Fazer com que a formação chegue aos clientes e à cadeia de abastecimento;
- Operacionalizar a Universidade Corporativa como um centro de negócios dentro da empresa;
- Desenvolver novas alianças e parcerias inovadoras com as instituições de Ensino Superior tradicionais;
- Demonstrar o valor da infra-estrutura de aprendizagem da Universidade Corporativa, de forma transparente e clara;
- Desenvolver a universidade corporativa como um instrumento de vantagem competitiva empresarial e encarar esta como uma unidade de lucro.

A mesma autora (Meister, 1998) acrescenta ser fundamental, o desenvolvimento de um currículo básico que enfatize os três C's: (1) Cidadania Corporativa, (2) Contexto, e (3) Competências Básicas. É também muito importante que seja criado um ambiente propício à aprendizagem, devidamente enquadrado com as políticas da organização e com os recursos e ambiente disponíveis para a levar a efeito.

Um estudo detalhado sobre as Universidades Corporativas pode ser encontrado em (Gouveia e Júnior, 2004), que enfatiza o potencial destas, mesmo como um modelo empresarial para as universidades tradicionais.

No estudo efectuado por Meister (1998) junto de trinta responsáveis estratégicos de UC nos EUA, revelou que as maiores contribuições que as Universidades Corporativas proporcionaram às próprias empresas foram:

- Incremento do desempenho de funções (37%);
- Comunicação eficaz da missão, visão e valores da empresa (31%);
- Desenvolvimento de um programa em liderança, de qualidade (24%);
- Estabelecimento de processos sistematizados de educação (18%);
- Ser um agente de mudança dentro das organizações (13%).

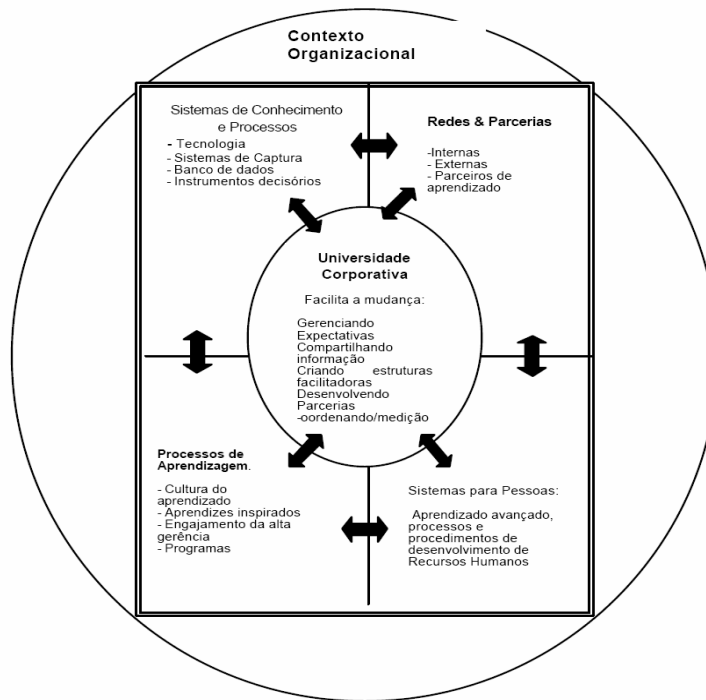


Figura 1. Ciclo Integrado da Universidade Corporativa segundo Tarapanoff (2004)

A figura 1 ilustra a relação da Universidade Corporativa com o contexto organizacional em que esta se insere. Enquanto geradora de mudança, a UC interage quer como produtora, quer como consumidora, com as diferentes

unidades funcionais de uma organização que proporcionam o conhecimento da forma de “fazer negócio” da organização (Tarapanoff, 2004).

4. Motivação para a Universidade Corporativa

Embora com o nome de Universidade, trata-se de um conceito empresarial, orientado para a organização (em especial, as organizações que aprendem) e preocupada essencialmente com a melhoria das competências dos recursos humanos das organizações. No contexto da cada vez maior necessidade de conhecimento e com a constante evolução de mercados, existe a necessidade de conseguir melhorar a capacidade interna de cada organização no sentido de:

- *fortalecer e melhorar as competências* dos seus colaboradores, quer em capacidades associadas ao negócio da organização, quer ao próprio conhecimento da organização, da sua missão, dos seus objectivos, valores e cultura. Este aspecto é ainda de maior importância no sentido em que a mudança e a necessidade de formação para a acção e para o conhecimento ter de ocorrer ao longo da vida (de acordo com os princípios enunciados pelo conceito de *lifelong learning*) e, adicionalmente, as próprias organizações estarem presentemente inseridas em mercados onde a mudança é constante e pode obrigar uma organização, em particular, a mudar onde e quando necessário, mesmo sem o ter previsto;
- *desenvolver uma unidade de marca e de integração* entre os esforços de formação e ensino da cultura da organização, de modo a integrar o desenvolvimento de novos produtos e a oferta comercial. Quem melhor que a própria organização para o fazer;
- *delinear e conceber* (pelo menos ao nível da sua coordenação) as acções e conteúdos do conhecimento de que necessita com base no contexto e na realidade própria da organização;
- *uniformizar e agregar os esforços* da organização no que respeita ao desenvolvimento dos seus recursos humanos e dos indivíduos relacionados com a organização, juntando os esforços de formação, treino e ensino dispersos por diferentes partes da organização e integrando estes com evidentes propósitos de redução de custos, melhoria de qualidade e concentração de recursos envolvidos.

Desta forma, a existência do termo universidade aplica-se pela sua relação com o conhecimento e pelo facto de as organizações empresariais, também elas, serem capazes de o produzir no contexto do Séc. XXI, da globalização, da Sociedade da Informação e do desenvolvimento sustentável.

Estes fenómenos, de grande complexidade e em desenvolvimento constante, exigem o uso de competências bem mais sofisticadas e a necessidade de as organizações construírem dentro do seu seio, os meios que permitam refletir os seus problemas e desenvolver bolsas de conhecimento autónomo, com grande preocupação de segurança e de preservação da sua informação, quer esta seja de negócio ou se trate de informação estratégica, logo mais sensível.

5. Benefícios

Além do óbvio exercício de reflexão associado com a necessidade de capacitar os colaboradores das organizações com as competências necessárias, existem outros benefícios. Entre estes benefícios conta-se o forçar a análise das virtudes e dos limites de fazer evoluir um departamento de formação que possa existir ou de considerar uma reformulação do plano de formação e o seu respectivo enquadramento de um órgão associado com uma iniciativa de Universidade Corporativa.

Existe ainda um conjunto de benefícios adicionais que devem ser considerados no contexto de uma universidade corporativa. Entre estes benefícios de uma Universidade Corporativa, contam-se os seguintes:

- Ajudar uma organização a melhorar de forma drástica os seus níveis de desempenho, proporcionando aos seus colaboradores e líderes, oportunidades de melhorarem as suas competências;
- Orientar programas de desenvolvimento de qualidade na organização a menores custos, pela gestão integrada dos recursos para a aprendizagem de toda a organização. Auxilia ainda ao desenvolvimento de novas propostas para os processos associados com as vendas, selecção e afectação de recursos humanos na organização e para os esforços de gestão, nos seus diversos níveis;
- Definir o valor acrescentado para a organização por via da aprendizagem e do recurso a sistemas de monitorização que associam (podendo inclusive proporcionar uma métrica) os investimentos em aprendizagem e formação ao grau de alcance e aos resultados do negócio;
- Permitir a concentração nas necessidades de negócio, considerando um modelo de educação muito associado com a cultura da organização, integrando as diferentes necessidades de obtenção de competências, exigidas pelas diversas unidades empresariais, com um único e coerente modelo de desenvolvimento e aprendizagem utilizado para toda a organização.

Adicionalmente, existem alguns casos onde Universidades Corporativas se desenvolveram de forma a poderem, elas próprias, constituírem-se centros de aprendizagem e difusão de conhecimento específico para além do contexto empresarial a que estão associadas – incluindo redes de representantes, agentes ou, em limite, até os concorrentes.

6. Considerações finais

A Universidade Corporativa pode ser vista como uma evolução das necessidades que as organizações com dimensão e capazes de enfrentar os desafios com que actualmente se confrontam.

No contexto nacional (Portugal) são ainda escassos os exemplos de Universidades Corporativas, pese embora a sua já longa história um pouco por todo o mundo desenvolvido.

No dealbar deste novo século, com a mudança tecnológica rápida em curso e com as constantes alterações tanto na economia global como no contexto mais regional e mesmo perante os desafios locais, a formação adquire um novo significado.

O desenvolvimento de colaboradores empenhados e leais é agora um passo obrigatório para o sucesso organizacional no Séc. XXI. Uma das formas mais eficazes de o fazer, é tornar a aprendizagem uma das prioridades de topo da organização (tal e qual o que tem necessariamente que acontecer nas próprias instituições de ensino superior).

De igual forma, o incremento das competências essenciais dos recursos humanos numa organização deve ser um processo contínuo e não apenas um evento periódico.

Em consequência, em muitas das organizações mais avançadas, o recurso a Universidades Corporativas pode constituir um dos componentes centrais da preservação e desenvolvimento da sua cultura. As UCs constituem-se assim como uma unidade de conhecimento orientado para a missão da organização, que facilite o tipo de aprendizagem ao longo da vida que os seus colaboradores necessitam (enquanto profissionais), para serem mais capazes e, conjuntamente com a organização, terem mais sucesso.

Referências

Allen, Mark (ed.). *Corporate University Handbook; designing, managing, and growing a successful program*. New York: Amacon, 2002.

Éboli, Marisa. Educação Corporativa. *Revista T&D – Inteligência Corporativa*. São Paulo, ed.137, n. 12, Novembro 2004.

- Gouveia, J. B. e Júnior, J. (2004). *Universidade corporativa na era do conhecimento: uma nova realidade organizacional na busca de vantagem competitiva*. Documentos de Trabalho em Gestão, Universidade de Aveiro, DEGEI, G/ n° 2/2004.
- Martins, Herbert G. Para Aonde Vai a Universidade Corporativa? Notas Para Uma Agenda da Educação Corporativa Brasileira. In: *O Futuro da Indústria: Educação Corporativa: Coletânea de Artigos* / Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior, Instituto Euvaldo Lodi / Núcleo Central. Brasil: MDIC/STI: IEL/NC, 2005, 192 p.
- Meister, Jeanne. *Corporate Universities; lessons in building a world class workforce*. New York: McGraw Hill, 1998.
- Pereira, C. S. Educação Corporativa na Era do Conhecimento. In: Vidigal, Ricardo. (Org.). *Gestão de empresas na era do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo, 2003, v. 1, 551 p.
- Wheeler, K. and Clegg E. *The Corporate University Workbook: launching the 21st Century Learning Organization*. Pfeiffer. 2005.