

# UNIVERSIDADE CORPORATIVA: EFETIVAÇÃO DA FORMAÇÃO PERMANENTE E CONTINUADA NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA

CURITIBA 08/2009

**Roberto Bohlen Seleme, Msc.**

Grupo Uninter – FATEC INTERNACIONAL DE CURITIBA  
[rbseleme@grupouninter.com.br](mailto:rbseleme@grupouninter.com.br)

**Antonio Siemsen Munhoz, Dr.**

Grupo Uninter – FATEC INTERNACIONAL DE CURITIBA  
[antoniosmunhoz@grupouninter.com.br](mailto:antoniosmunhoz@grupouninter.com.br)

Estratégias e políticas  
Educação corporativa  
Modelos de planejamento  
Experiência Inovadora

## RESUMO

*Os novos paradigmas da era do conhecimento se transformam cada vez mais rapidamente e exigem como contrapartida novos processos de formação do profissional do conhecimento em um processo de qualificação diferenciada. Nesse novo cenário, os chamados Departamentos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) das organizações estão sendo substituídos por uma ferramenta estratégica, no âmbito da Educação Corporativa, que são as Universidades Corporativas. Elas representam uma iniciativa que não pode mais ser ignorada pela sociedade e que revela nas entrelinhas uma crise estrutural da universidade, tolhida por um imobilismo que caracteriza o ambiente acadêmico e pela formação teórica a que submete os egressos de seus cursos, lançando-os sem preparo no mercado de trabalho. Observa-se que se aprofunda cada vez mais o abismo entre o profissional que a academia forma e o profissional desejado pelo mercado de trabalho. Este fato faz com que muitas empresas tenham em seu planejamento em médio prazo, a implantação de universidades corporativas, como forma de atender esta necessidade. Assim configura-se um momento de reflexão que permita sua criação com o necessário verniz acadêmico que evite que a tecnocracia venha a prevalecer.*

**PALAVRAS CHAVE:** Universidade Corporativa. Formação permanente e continuada. E-learning.

## **Introdução**

A observação da agenda de congressos e reuniões de órgãos que representam os interesses corporativos permite concluir que o tema da educação continuada e permanente é colocado como novo paradigma para o profissional e para as organizações. Apesar do crescimento do interesse pelo tema, não se observa na Instituição de Ensino Superior a efetivação de iniciativas que atendam esta necessidade. Ignora-se um movimento social de impacto em sua própria sobrevivência futura, independente do fato que elas representam um complemento de formação. Este imobilismo pode transformar essa perspectiva. Conseqüentemente se observa uma movimentação nos setores de T&d das empresas, o surgimento de setores de formação configurados como “universidades corporativas”. Um olhar mais profundo revela que o tratamento do tema ainda está mais para o modismo corporativo do que para a efetivação de planos consistentes que permitam a sua efetivação e reestruturação do papel dos setores de pessoal, nas organizações modernas, incluindo funções que avaliem e valorizem o capital intelectual de seus colaboradores, passando a considerá-lo como ativo intangível de elevado valor. Esta é uma perspectiva sempre colocada em foco, quando se trata do tema organização aprendente [1]. A universidade corporativa é considerada como uma das formas de aquisição de conhecimento e sua disseminação no interior da organização de forma extensiva, o que é um dos pressupostos para a transformação da cultura organizacional. A abordagem da contratação de pessoal centra-se, ainda, na figura do profissional formado pelo mercado acadêmico. Os órgãos de classe ainda mantêm diferenças a serem superadas contra a educação tecnológica e as amplas possibilidades da educação seqüencial em nível superior. Estratégias para caça de talentos dentro da própria empresa e a qualificação permanente de recursos humanos, ainda representam iniciativas pontuais e exigem uma sensibilidade para desenvolver uma busca estratégica [1] voltada para a contratação de profissionais que venham a atuar no sentido do aumento da competitividade organizacional. As freqüentes mudanças no mercado de trabalho contemporâneo exigem que o profissional constantemente acople novos conhecimentos à sua formação inicial, desenvolvendo novas habilidades e competências, que somente podem

ser efetivadas através de estudos de conteúdos criados pela inventiva humana, transformando-os em conhecimentos úteis para a prática de sua especialidade profissional [2] ou para que desenvolva aptidões para desempenhar novas funções. Desta forma, se impõe o conceito de formação permanente e continuada e que traz com ele o paradigma da formação em serviço. Esta formação pode ser definida como um processo organizado, permanente e efetivo, direcionado para a continuidade da formação das competências e habilidades para o profissional, em qualquer área do conhecimento, tendo em vista as necessidades do mercado de trabalho. No momento mais atual, observamos que os órgãos de classe, ainda que de forma oportunista, tomam para si esta preocupação e transfere para os seus conselhos as iniciativas de atendimento a uma demanda cada vez mais crescente pela educação, efetivada em níveis que partem do chão de fábrica, até atingir os níveis mais altos de formação em convênios estabelecidos com as Instituições de Ensino Superior, tanto as públicas quanto as privadas. Para o mercado corporativo, deixa de ter importância fundamental diplomas certificados pelos órgãos responsáveis pela educação e se multiplicam os projetos para a implantação de universidades corporativas. A credibilidade inicial parte do próprio empregador, que forma as competências e habilidades que ele necessita, para permitir a obtenção de qualidade total em seus negócios [3], aumentando a competitividade através da inovação constante e criação de lideranças, nas quais a valorização do capital intelectual e a gestão do conhecimento passam a ser pedra de toque para as organizações.

### **Um novo local e formas para efetivar a educação corporativa**

A evolução tecnológica aponta para a Internet como estrada pela qual irão circular praticamente todas as inovações [4] democraticamente disponíveis para aqueles que têm a sorte de poder acessar estas informações e pela sua própria iniciativa, transformar em conhecimento útil para aumentar as suas competências e habilidades pessoais, fazendo com que o termo empregabilidade, seja destacado em seu perfil profissional. A impossibilidade de atendimento da demanda pelas Instituições de Ensino Superior criando salas de aula e formando professores, faz com que o fator aprendizagem independente assuma um lugar de destaque e eleva a mediação tecnológica e conseqüentemente a educação a distância, com seus mitos de democratização

da educação ao patamar de estrelas do atual espetáculo de formação permanente e continuada, desenvolvida em serviço. A aprendizagem eletrônica (*e-learning*), junto com a educação a distância assume importância impar para as organizações, tanto quanto para o mercado acadêmico. O que se demonstra como problema, não é mais a sua aceitação, o que impediu por longo tempo que ela se afirmasse como uma modalidade educacional de qualidade e fosse reconhecida, tanto pelo mercado acadêmico, quanto pelo mercado corporativo, mas sim à sua correta utilização. A educação a distância não se resume em montar conteúdos, disseminá-los e assumir que a aprendizagem independente resolva tudo. O correto é desenvolver trabalhos de apoio, atividades colaborativas, incentivo ao aluno que estuda nesta modalidade, acompanhamento e avaliação constante. Mas, o que se mostra na prática demonstra que os alunos são largados à sua própria sorte. Este fato provoca evasões elevadas neste tipo de abordagem do processo educacional, quando efetivada no mercado acadêmico, e má formação ou a frustração do desemprego, quando a mesma é desenvolvida no ambiente corporativo. Em ambos os casos o aluno não consegue manter o interesse constante e nivelado, durante o desenvolvimento de seus estudos. Assim, se desequilibra a balança das dimensões metodológicas, organizacionais e estratégicas da formação permanente e continuada, desenvolvida em novos ambientes de aprendizagem e de acordo com as necessidades do mercado e com o nível cognitivo dos aprendentes. Os fatores de necessidade de comunicação multidirecional, colaboração no ambiente virtual, redução da distância, agora considerada mais como a quantidade de diálogo, apoiada no paradigma da distância transacional [5], e incentivo e efetivação da presença social da empresa e do docente (coach) na vida do aluno [6], tornam-se mais importantes que a alocação de recursos e materiais de apoio, independente da atratividade que eles tenham. Se o mercado acadêmico não conseguiu incorporar a velocidade de transformações no contexto social, e nunca conseguiu operar com a mesma agilidade que se exige da organização moderna, resta-nos esperar que esta possa incorporar a função estudo e evite resvalar para o fácil campo da tecnocracia, munindo o aluno apenas com técnicas e práticas. Espera-se que ela coloque em seus objetivos a formação humanística, sem a qual o mercado tende a descambar para a efetivação da

competitividade voraz, transformando-se em uma barbárie *high-tech*, na qual se efetive o receio do darwinismo social, aplicado ao mercado corporativo, primando apenas pela sobrepujança do mais forte, que nem sempre é o mais capaz. Espera-se que todos se mobilizem no compromisso de dar continuidade a ideais éticos e morais e se desenvolva reflexão sobre a importância do papel da formação profissional, para o engrandecimento da nação, sem descurar do preparo de uma sociedade melhor, no sentido da convivência. O fator ausente nas análises até o momento apenas está se referindo ao quadro pessoal da organização e a aquisição de novas competências e habilidades, sem considerar se este fato tem como consequência a transformação das práticas e responsabilidades pessoais e se a sinergia provocada por um aumento coletivo de conhecimento altera comportamentos organizacionais arraigados. Se assim não o for planejado, de nada adiantam os investimentos no sentido de proporcionar à empresa condições de mudanças, que ocorrem de baixo para cima, ou seja, que as novas competências e habilidades, consigam transformar a organização, da mesma forma em uma organização aprendente, revertendo os benefícios que possa auferir para a coletividade e melhoria da vida no contexto social no qual a organização opera. É importante que o aumento a atualização do conhecimento e das competências e habilidades individuais, venham a contribuir de forma significativa na modificação dos processos de trabalho e das relações de trabalho entre os profissionais. Para que isto ocorra, é necessário que a universidade corporativa, que acena para as empresas com o aumento da competitividade no mercado evite o caminho fácil da transmissão apenas de conhecimentos técnicos. Na universidade corporativa a educação permanente e continuada deve incluir o estudo das relações de trabalho como relações sociais, multiculturais e com diferentes visões, que devem ser respeitadas para que seja possível encarar o trabalho como algo além da dimensão instrumental e técnica, operando ao nível de valores e sentimentos [7].

### **Questões para a educação corporativa**

O mercado contemporâneo exige que as empresas se tornem competitivas e utilizem diversas estratégias que passam pela inovação, inteligência competitiva, organizações aprendentes, algumas utilizadas como modismos passageiros, cuja obsolescência chega antes de sua implantação

efetiva e avaliação de resultados. Um dos paradigmas que permanecem em todas estas estratégias é a exigência de uma maior participação dos colaboradores internos da empresa e a exigência de que eles apresentem competências e habilidades diferenciadas. Elas incluem a criticidade e criatividade, como primeiras de uma longa lista. A formação permanente e continuada e desenvolvida em serviço assume um lugar de importância na formação de novas competências e habilidades nos colaboradores internos, utilizada como forma de superar a incapacidade de aumento do número de vagas, para atendimento de uma demanda nova e crescente por formações complementares, por parte das instituições de ensino superior. O grande volume de profissionais egressos das Instituições de Ensino Superior chega ao mercado com uma bagagem teórica que dificulta o seu aproveitamento imediato pelo mercado de trabalho, no qual a realidade difere em muito da teoria adquirida. Em muitos casos o conhecimento adquirido está em defasagem direta com as necessidades deste mercado. A inclusão no sistema educacional brasileiro da formação tecnológica em nível superior e dos cursos seqüenciais faz com que o corporativismo se levante e impeça a formação de trabalhadores que possam entrar no mercado de trabalho, com uma formação voltada para a aquisição de habilidades e competências, estando ainda os currículos voltados para a aprendizagem de conteúdos. Em outros casos, muitas das atividades organizacionais não exigem a formação superior, mas demandam a formação de recursos humanos em cursos, muitas vezes desenvolvidos fora da sede da organização, ou envolvem um grande número de funcionários, ocasionando custos elevados com as atividades de formação. Outro aspecto anteriormente analisado aponta para a necessidade da formação permanente e continuada, devido à rápida obsolescência de conhecimentos e do processo de inovação apresentado pela concorrência, que identificam novas oportunidades de negócios, apoiados na volatilidade do gosto dos clientes, largados ao sabor do modismo e do marketing subliminar, divulgado nos meios de comunicação. Estes aspectos exigem uma grande flexibilidade nos conteúdos de formação e que o conhecimento, o principal motor da economia na atualidade, seja gerido de forma rápida e eficaz. Isto tem orientado muitas empresas a investirem em um novo modelo de ensino, aquele voltado exclusivamente para o mercado de trabalho, criando as universidades

corporativas, ainda embrionárias em nosso país, mas frente a uma ebulição latente no mercado e prontas para a explosão desenfreada, sem que se tenham referenciais seguros que a orientem. Muitas das teorias administrativas modernas apontam para a valorização do capital intelectual e para a adoção de novas formas de relacionamento. Elas exigem novas qualificações dos seus colaboradores mais antigos, preparados segundo modelos educacionais superados, mas cuja experiência profissional e potencialidade latente não podem ser ignoradas. A tendência do mercado passa a apontar para a utilização da atividade de ensino e aprendizagem, como uma vantagem estratégica para as empresas, para que elas possam adaptar-se a um mercado em constante evolução. É indiscutível que a atividade de aprendizagem pode modificar o comportamento do corpo de colaboradores internos, criarem novas formas sinérgicas de desenvolvimento dos trabalhos e tornar a organização mais competitiva no mercado e aumentar a sua produtividade. Um fator que se pode observar é a inexistência de métricas para realmente verificar o aumento de produtividade global e são poucos os estudos de retorno de investimento. Quando se pretende implantar um plano de educação corporativa, que não devem ser confundidos com uma mera atividade de treinamento, já providenciada desde os tempos iniciais dos TBC's, treinamentos baseados em computador e instruções programadas, deve-se definir de forma clara os objetivos da organização e responder a uma pergunta fundamental: Qual o problema ou problemas que se quer resolver e verificar se a atividade educacional proposta pode ajudar a resolver estes problemas. Se a empresa não consegue manter os seus clientes, será que não será por causa da baixa qualidade da gestão de relacionamento com o cliente? Ao invés de apenas tomar um grupo de colaboradores e os colocar para estudar técnicas e práticas que permitam desenvolver esta atividade, torna-se necessário um estudo anterior, que permita verificar quais destas pessoas têm a real capacidade para desenvolver o trabalho e então permitir que esta formação seja desenvolvida em serviço, escolhendo as pessoas. Este exemplo representa um fato pontual, podendo ser considerado uma formação específica. Se o problema envolve outras habilidades e competências que não exija apenas técnica e prática, e mais ainda, mudanças no comportamento organizacional, a formação torna-se mais complexa. Para evitar o trabalho apenas em aspectos pontuais ou dedicar

tempo e gastos com aprendizagem complexa de grupos isolados, a organização deve desenvolver um plano alternativo de recrutamento de pessoal indicado para desenvolver a atividade desejada. Não se exclui a possibilidade de terceirização do ponto focal que está causando o problema identificado. Estas considerações iniciais apontam para a necessidade de um planejamento das atividades educacionais corporativas, identificando quais requerem apenas atividades de treinamento e quais exigem uma formação que oriente para a adoção de novos comportamentos organizacionais, envolvendo aspectos holísticos de formação de competências e habilidades [3]. Outro ponto importante é a implantação de uma nova cultura institucional explicando o fato de a organização adotar a responsabilidade de formar a sua própria força de trabalho, segundo as suas necessidades. Ela inclui a atividade de formação em serviço, como parte do desenvolvimento funcional e escalada programada, ainda que o paradigma do emprego para toda a vida esteja ruindo a olhos vistos, deixando alguns profissionais que foram formados para esta perspectiva de vida, perplexos em um mundo sem empregos, mas não sem trabalho [8].

Estudados estes aspectos outro fator importante é o alinhamento das atividades educacionais com a estratégia organizacional e objetivo do negócio. As poucas iniciativas não permitem uma resposta clara sobre o fato de ser a educação do corpo de colaboradores internos uma estratégia competitiva, como regra geral, podendo-se identificar a sua validade em pontos específicos. Muitas organizações apenas trocam a formação externa pela formação interna. Elas se apóiam apenas em comparativos de custos, diminuídos pela evolução tecnológica, permitindo atividades de treinamento e educação, diversas entre si, nos ambientes das redes corporativas internas, o que sem dúvida já traz um benefício, mas que pode não se refletir no aumento da competitividade organizacional. O mais importante não se limita a redução de custos, o que exige cuidados na determinação das áreas críticas da empresa e em mudanças organizacionais que realmente possam influenciar a competitividade empresarial, devendo transcorrer ainda algum tempo, para que tenhamos métricas que permitam avaliar os resultados da adoção da atividade educacional do quadro próprio de colaboradores. Enquanto isso muitas empresas, que não tem a possibilidade de aplicar altos recursos financeiros na atividade da educação corporativa, optam de forma correta pela terceirização

da atividade educacional e opta pela redução de custos, como métrica que justifica a sua adoção. Em uma primeira análise podemos concluir que a educação corporativa está sendo incentivada pela junção das demandas por novas competências e habilidades não formadas pela educação formal, com as facilidades oferecidas pelas novas tecnologias e mudanças exigidas para tornar a empresa mais competitiva no mercado. Estes fatos causam alterações no setor de pessoal ou de formação interna, que vêm alteradas suas práticas e seus valores e o próprio impacto no comportamento organizacional. Em um primeiro momento poderá ser obtido sucesso em uma determinada área, formando as pessoas em uma iniciativa pontual, mas que não foram decisivas para uma mudança de comportamento organizacional. Em outras áreas a atividade de treinamento ou educativa como um todo não apresenta os resultados desejados. Este aspecto está mais ligado a um alinhamento entre as estratégias empresariais e as atividades de treinamento, que muitas vezes são liberadas, mais como fator de motivação pessoal para os colaboradores, do que voltadas para a obtenção de resultados competitivos, considerando-os mais como uma consequência da satisfação pessoal dos envolvidos com a atividade de qualificação, o que não se revela como uma boa prática e, em muitos casos, apenas aumenta as habilidades pessoais. Nestes casos, não raro elas poderão vir a serem desempenhadas em outras organizações. Assim, observamos que a educação corporativa não pode apoiar-se em iniciativas pontuais, mas estas devem fazer parte de um plano integrado com a estratégia empresarial, o que incentiva a criação de uma nova função envolvida com a formação pessoal, da qual falaremos adiante, denominada CLO – Chief Learning Officer, que desenvolve o planejamento de formação interna de pessoal, através da universidade corporativa própria ou terceirizada. Para finalizar pode-se considerar que ter uma universidade corporativa somente para ter, é melhor não ter [7], mantendo-se a estrutura atual do departamento de pessoal ou utilizar a colocação de Costa Curta Vieira, um dos mentores e participantes da MVC consultoria, que considera: “(...) A Universidade Corporativa requer que se conduza o desenvolvimento de pessoas com visão de negócio, se os responsáveis pela idéia não têm essa visão, não conhecem o negócio, não viveram as agruras da linha, esqueça o projeto. Se a sua estratégia é entrar em conflito com todo o antigo departamento de treinamento,

é melhor desistir da idéia da Universidade Corporativa. As forças em sentido contrário serão tão grandes que o barco terá grandes chances de naufragar.”. ([www.costacurta.com.br](http://www.costacurta.com.br)). A idéia da educação corporativa exige que a sua cultura seja incorporada na organização, Senão, de nada adianta formar, para que os colaboradores ao voltarem com novas idéias, estas se percam no comportamento tradicional e não sejam aplicadas no sentido de melhoria funcional e competitiva da organização, sem que haja um sentido de colaboração entre os colaboradores e as gerencias estratégicas na empresa ou não haja nenhuma atividade de acompanhamento e avaliação de resultados. Em resumo, ao adotar a educação corporativa ou ensino e treinamento como preferem alguns, ao considerar esta modalidade como educação não formal, deve haver uma mudança interna e a adoção de uma conscientização em nível de equipe e alinhamento com objetivos estratégicos da organização. Neste ponto a transparência administrativa e o endomarketing, tendem a funcionar como seus criadores. É importante ter em mente que a educação corporativa não pode ser efetivada através da compra de pacotes de treinamento, nem se apoiar em eventos pontuais e fortuitos, mas passar a fazer parte integrante da cultura institucional e dos colaboradores internos. Segundo Brinkerhoff [9] um especialista em formação corporativa, considera de fundamental importância que sejam levados em consideração três fatores, que podemos considerar como orientação segura, para que as organizações adotem o paradigma da educação corporativa:

- Ocorra o diálogo entre os colaboradores e gerentes que determine o foco e incremento de desempenho esperado, de acordo com os objetivos estratégicos da empresa;
- Que ocorram interações ativas que incluam a prática em cenários reais, sendo desenvolvidas atividades de medida e retorno por parte dos envolvidos;
- Não observar o evento educativo como uma atividade pontual, mas sim a sua influência na adoção de novos comportamentos e a avaliação que permita responder aos questionamentos: Quanto da aprendizagem adquirida está sendo aplicado? Quais resultados foram obtidos, em relação à situação anterior? Quais atividades a gerência estratégica está desenvolvendo para incentivar a

transformação esperada com a atividade desenvolvida? Quais são os obstáculos colocados para que os resultados esperados não ocorram? Surgiram novas necessidades de treinamento ou formação, como consequência dos conhecimentos adquiridos?

### **Conclusões**

Vista sob a perspectiva colocada nos tópicos anteriores, a universidade corporativa pode proporcionar a colocação da estratégia da organização à frente das preocupações operacionais, colocando o foco no planejamento ao invés de colocá-lo na execução e apenas formando recursos que não têm condições de enfrentar desafios diários na busca de novos clientes e do desenvolvimento de rotinas para que ele se torne fiel ao produto ou negócio da empresa. A universidade corporativa traz como promessa atender as expectativas do mercado na quebra constante de paradigmas educacionais, não voltados apenas para a formação técnica, mas voltadas para formação integral do ser humano, integrando todas as suas perspectivas a partir de um processo educacional completo. Esta perspectiva traz para a empresa a certeza de que a mobilização para mudança torna-se contínua, utiliza novas tecnologias da sociedade da informação e da comunicação e torna a empresa, dentro de determinados parâmetros, um lugar melhor para se trabalhar. Além disso, a universidade corporativa pode facilitar o desenvolvimento de projetos voltados para a responsabilidade e autoridade social tanto empresarial quanto individual, via a expansão da disseminação do conhecimento, para toda a comunidade, superando a distância que separa a empresa do mercado, pela incompatibilidade entre o social e o capital, que sempre gera desconfiança, quando a empresa vai à busca do mercado. Este é o resultado do estudo que temos desenvolvido no sentido de implantar as universidades corporativas com o lustro acadêmico, que evite que elas tornem-se um ambiente tecnocrático atuando apenas em favor da formação de competências e habilidades técnicas, sem preocupações com o social.

**Referências bibliográficas**

- [1] BAMBERG, m. Caça aos talentos. Online. Disponível em [http://www.marciobamberg.com.br/head\\_servicos.html](http://www.marciobamberg.com.br/head_servicos.html). Acessado em 10 de Janeiro de 2008.
- [2] FISCHER, A.L A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil - um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. Tese de Doutorado, FEA-USP, 1999.
- [3] RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius V. Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro: IBP Press, 2000.
- [4] GATES, Bill. A estrada do futuro. São Paulo: Companhia das letras, 1995.
- [5] GUNAWARDENA, HILMAN E HILLS. Transacional distance. 1995 (mimeo).
- [6] GARRISON, D. R. Cognitive Presence for Effective Asynchronous Online Learning: The Role of Reflective Inquiry, Self-Direction, and Metacognition. Paper presented at the Fourth Annual Sloan ALN Workshop, Boltions Landing, New York, 2000.
- [7] MEISTER, Jeanne. Educação Corporativa: A Gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas. São Paulo, Makron Books, 1999.
- [8] BRIDGES, Willian. Um mundo sem empregos. São Paulo, Makron, 1994.
- [9] BRINKERHOFF, R. Telling Training's story: Evaluation made simple, credible and effective. US: McGraw Hill, 2006.