

## **Universidade corporativa: uma estratégia de negócio**

---

*Aline de Carvalho Teles*

Aluna do curso de especialização em Pedagogia Empresarial do Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM. [alincteles@hotmail.com](mailto:alincteles@hotmail.com)

*Henrique Carivaldo M. Neto*

Professor Orientador do UNIPAM. [profhenrique@unipam.edu.br](mailto:profhenrique@unipam.edu.br)

**Resumo:** O presente artigo faz um breve estudo sobre o histórico e a importância da universidade corporativa, no âmbito organizacional, como forma de crescimento empresarial e de formação do capital intelectual de seus colaboradores.

**Palavras chave:** Globalização. Educação Corporativa. Conhecimento.

**Abstract:** The present work makes a brief study on the history and importance of the corporative university, in the organizational sphere, as a way of enterprise increase and formation of intellectual capital of its collaborators.

**Keywords:** globalization; corporative education; knowledge.

### **1. Introdução**

Na era do conhecimento, as universidades corporativas se consolidam como um dos meios mais eficientes de educação continuada para as empresas, revolucionando as áreas de treinamento e de desenvolvimento das organizações.

De acordo com Ramal (2009 p. 1), “a educação é o processo que torna o homem capacitado para a vida”. Afinal, é por meio dela que o ser humano pode decidir sobre o próprio caminho, construir projetos e viver os seus sonhos. E, por isso, é um processo sem fim.

Num mundo em que as informações circulam em tempo real e os mercados se transformam rapidamente, as corporações querem cada vez mais se converter em organizações que aprendem e precisam fazer isso mais rápido do que a concorrência, pois a velocidade de reação e de adaptação às mudanças está diretamente ligada ao conhecimento que a empresa tem sobre ela própria, sobre seus negócios e seu mercado.

A educação corporativa representa a energia geradora de sujeitos modernos, capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e de modificá-la continuamente, em nome da competitividade e do sucesso. Ela favorece a

inteligência e o alto desempenho da organização, na busca incansável de bons resultados (<http://www.hsm.com.br/artigos/educacao-corporativa-como-vantagem-competitiva>).

Por isso, as universidades corporativas têm despertado tanto interesse, pois elas se revelam eficazes veículos para o alinhamento e o desenvolvimento dos talentos humanos frente às estratégias empresariais. E, além disso, trazem para a empresa a possibilidade e a responsabilidade pelo desenvolvimento da organização, bem como se atentam para a responsabilidade dos funcionários que nela estão inseridos, pois, num mundo de rápidas mudanças e intensa necessidade de inovação, a capacidade de aprender assume um papel estratégico.

Dentro desse contexto, o artigo ora apresentado pretende abordar alguns aspectos relevantes, como programas de treinamento, a necessidade de um aprendizado contínuo e as novas tendências referentes à universidade corporativa e também sobre o conceito, a importância de buscar o aperfeiçoamento profissional e os objetivos da educação corporativa, que é de desenvolver e instalar competências profissionais na organização, citando, como caso ilustrativo, a UNIALGAR (Universidade Corporativa do Grupo Algar).

## *2. A Educação Corporativa*

Sabe-se que a educação é de suma importância para o ser humano e que esse tema interessa a todos os setores da sociedade. No mercado de trabalho não é diferente, uma vez que a empregabilidade está diretamente relacionada à aquisição de conhecimentos atualizados. Isso se justifica pela mudança, em ritmo acelerado, que o conceito de trabalho tem passado nas últimas décadas.

De acordo com Oliveira e Vanalle, (2010), a partir dos anos 1970, com a busca da competitividade ocasionada pela rápida evolução tecnológica, a eficiência dos negócios passou a depender mais da contínua aprendizagem das pessoas, que da autoridade gerencial. Assim, a preocupação das organizações estava em acelerar a capacitação e não em manter pessoas autoritárias em cargos de comando. Fato esse distinto da concepção taylorista/fordista, em que o planejamento e a execução das atividades do trabalho localizavam-se em esferas diferenciadas na organização.

Posteriormente, com o crescimento tecnológico, já na década de 1980, verificou-se que as organizações passaram a investir recursos nos programas de treinamento e na capacitação de todos os níveis hierárquicos, como tentativa de ampliar sua margem de atuação no mercado competitivo.

Atualmente, as organizações são mais enxutas, mais planas e menos hierárquicas, lutando cada vez mais pelo mercado global, e são conhecedoras de que para atingir suas metas, devem ter diferenciais e, para isso, há a exigência de dominar papéis e qualificações totalmente novos; e a base para se alcançar tais objetivos está no conhecimento, que pode ser adquirido, dentre outras formas, por meio do treinamento e de capacitação.

Oliveira e Vanalle (2010) ressaltam que o treinamento sofreu alterações e inovações, visando ao estabelecimento de condições favoráveis às organizações na busca pela competitividade.

A preocupação em treinar funcionários começou a ter importância no século XVIII, com a incapacidade dos trabalhadores em operar seus instrumentos de trabalho.

Estudos históricos esclarecem que o crescimento do trabalho especializado, a partir de 1880, redobrou a atenção para o setor de treinamento, destacando-o dos demais produtos da área de recursos humanos nas organizações. Tal crescimento favoreceu a sistematização do treinamento. Essa sistematização, no entanto, se restringia à formulação de programas de treinamento voltados para as habilidades específicas na empresa, que, por sua vez garantia a diminuição dos erros operacionais decorrentes da sua mão de obra, gerando condições para conseguir o perfil ocupacional desejado (OLIVEIRA e VANALLE, 2010, p. 1).

Foi a partir dessa estruturação de treinamento que apareceu a preocupação com a formação profissional, o que fez emergir as escolas profissionais da época.

Já no século XXI, no qual a força braçal perde espaço para o conhecimento, o mercado exige de seus colaboradores um aprendizado contínuo, a fim de desenvolver qualificações mais amplas e, para isso, o setor privado aumenta seu comprometimento com a aprendizagem e a educação.

De acordo com Ricardo (2007), a verdade é que as empresas precisam estar prontas para uma competitividade mais acirrada, que ultrapasse os limites locais e alcance uma dimensão planetária. Eboli (2004) justifica que diante disso, investir apenas em treinamentos pontuais não atenderá mais à velocidade com que as informações se processam; o ritmo das mudanças está cada vez mais acelerado, fazendo com que muitas empresas migrem da tradicional área de treinamento e desenvolvimento para a área de educação corporativa. Isso se justifica, pois, enquanto os antigos centros de treinamento e de desenvolvimento se preocupam em capacitar e qualificar profissionais em treinamentos específicos para seu cargo, as universidades corporativas têm uma visão bem mais abrangente, procurando disseminar o conceito de educação para todos os níveis da empresa, desenvolvendo sistemas de aprendizagem fundamentados na missão, nos valores e na cultura organizacional, atuando, principalmente, a partir das competências empresariais. Assim, ao contrário das universidades tradicionais, torna-se possível a busca pela aprendizagem significativa focando no negócio da empresa a fim de desenvolver competências essenciais para o sucesso nos negócios. Além disso, é possível que a formação seja feita em um período menor de tempo e sem maiores custos para o colaborador.

De acordo com o Ministério do Desenvolvimento (2009),

a Educação Corporativa pode ser definida como uma prática coordenada de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento tendo como orientação a estratégia de longo prazo de uma organização. Educação corporativa é mais do que treinamento empresarial ou

qualificação de mão-de-obra. Trata-se de articular coerentemente as competências individuais e organizacionais no contexto mais amplo da empresa. Nesse sentido, práticas de educação corporativa estão intrinsecamente relacionadas ao processo de inovação nas empresas e ao aumento da competitividade de seus produtos (bens ou serviços).

A educação corporativa é uma estratégia para o desenvolvimento e a educação dos funcionários, evitando que estes se desatualizem técnica, cultural e profissionalmente e percam sua capacidade de exercer a profissão com competência e eficiência e, também, para que se oportunize aos clientes e aos fornecedores a participação nessa gestão do conhecimento, com o objetivo de atender às metas empresariais da organização.

Segundo Silva (2009), os programas de educação corporativa auxiliam no desenvolvimento de pessoas e de talentos humanos, alinhados às estratégias de negócio, que se evidenciam como poderosa fonte de vantagem competitiva. Daí a importância de tais programas construírem uma ponte entre o desenvolvimento de pessoas e as estratégias de negócios da empresa, visando a uma vantagem competitiva.

De acordo com Eboli (2004), essas tendências apontam para um novo aspecto: o comprometimento da empresa com a educação e com o desenvolvimento de seus colaboradores, emergindo assim a ideia da criação da universidade corporativa, que é um veículo eficaz para o alinhamento e o desenvolvimento de talentos humanos de acordo com as estratégias empresariais.

Mendes (2009) afirma que a primeira Universidade Corporativa surgiu na General Electric, a qual criou a Crotonville, em meados de 1955. Antes, esses espaços destinados ao aprendizado organizacional eram chamados de institutos, academias e, até mesmo, colégios. O autor cita, também, alguns exemplos de organizações que criaram suas universidades corporativas: Ford, AT&T, FEDEX, Motorola, Carrefour, Disney, Xerox, GE, McDonald's, Lufthansa, Chrysler entre outras.

No Brasil, a primeira empresa a investir e criar a sua própria universidade corporativa foi o Grupo Amil, por volta de 1987. Logo, surgiram outras como as criadas pelo Grupo Accor Brasil, pela Brahma, pelo HSBC, pela AmBev, pela Telemar, pela Datasul, pela Petrobrás e pela Unimed.

Meister (1999) apresenta as cinco forças que sustentaram o aparecimento das universidades corporativas no século XX:

Organizações flexíveis: a emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível, capaz de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial. Era do conhecimento: o advento e a consolidação da economia do conhecimento, na qual o conhecimento é a nova base para a formação de riqueza nos níveis 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: uma mudança fundamental no mercado da educação

global, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios (MEISTER, 1999, p. 46).

Segundo Eboli (2004), nos Estados Unidos, a cada dia o número de universidades corporativas cresce mais, e estima-se que, em 2010, esse número ultrapasse o de universidades tradicionais. No Brasil, essa tendência também vem aumentando, pois as empresas, com a globalização, veem a necessidade da implantação desse “precioso” recurso para a estratégia e para o sucesso da empresa. De acordo com a autora, a missão da universidade corporativa é formar e desenvolver os talentos humanos na gerência dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional, sendo o principal objetivo, o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais, considerados essenciais para a viabilização das estratégias da organização. Entretanto, para defini-las, é fundamental que a empresa identifique qual é a sua competência empresarial. Ou seja, aquela competência que realmente constituirá seu diferencial competitivo e será responsável pelo seu sucesso.

Carvalho (2010) acredita, também, que para a implementação do projeto da universidade corporativa é importante a implementação dos seguintes pontos:

Definição clara do que é crítico para o sucesso da empresa e realização de diagnóstico das competências essenciais.

Objetivo principal – desenvolvimento das competências essenciais humanas e empresariais.

Foco do aprendizado organizacional fortalecendo a cultura corporativa voltada à aprendizagem, inovação e mudança, e não apenas o conhecimento individual.

Públicos-alvo – público interno e externo, incluindo toda a cadeia de agregação de valor: de cliente, fornecedores, distribuidores, parceiros e comunidade, e não somente funcionários.

Ênfase dos programas orientados para as necessidades dos negócios, tornando o escopo estratégico, e não apenas nas necessidades individuais.

De modo geral, os projetos para a abertura das universidades corporativas enfocam algumas metas globais, tais como:

- Difundir a idéia de que capital intelectual será fator de diferenciação nas empresas;
- Despertar nos talentos a vocação para o aprendizado e a responsabilidade por seu processo de autodesenvolvimento;
- Incentivar, estruturar e oferecer atividades de autodesenvolvimento;
- Motivar e reter os melhores talentos, contribuindo para a o aumento da felicidade e da realização pessoal (EBOLI, 2004, p. 49).

As universidades corporativas trazem consigo uma mudança nos paradigmas do ensino tradicional, uma vez que seu objetivo é desenvolver as competências críticas

e não mais as habilidades; o foco será o aprendizado organizacional e não individual; a ênfase é dada pelas estratégias de negócio, em vez de suprir necessidades individuais, e o público deixa de ser somente interno, contemplando, também, o externo, levando a empresa ao aumento da competitividade e da lucratividade.

### ***3. Caso ilustrativo: Grupo Algar***

O grupo Algar é composto por 23 empresas espalhadas por todo o Brasil, com sede em Uberlândia-MG, com aproximadamente 7.049 associados.

De acordo com Carvalho (2010), um dos diferenciais competitivos do Grupo Algar é o desenvolvimento e a valorização de seus talentos humanos para enfrentar não só os desafios atuais, mas também, para fazer frente aos desafios futuros. Ele afirma que, com a globalização, a organização requer profissionais capazes de traçar cenários e de tomar decisões mediante riscos e incertezas. Diante disso, o grupo estruturou, no ano de 1998, a sua própria universidade corporativa, denominada UNIALGAR – Universidade de Negócios, instalada no mesmo prédio da *holding* do grupo, com a missão de promover a gestão do conhecimento e o desenvolvimento do capital intelectual do Grupo Algar, pelo processo de aprendizagem contínua. Seu foco estratégico é a formação de talentos humanos em gestão de negócios.

A UNIALGAR é uma unidade de suma importância para as empresas Algar, pois é por intermédio dela que são construídos os processos efetivos de desenvolvimento que geram alta performance dos talentos e equipes, com consequente impacto positivo nos resultados dos negócios.

Esses processos de educação corporativa englobam, além dos programas de treinamento, cultura, crenças, valores e princípios da filosofia gestora, instrumentos de avaliação de desempenho, pesquisas de clima, mapeamento de perfis, ferramentas de gestão da saúde física e emocional, apoio na transição de carreira, sucessão, dentre outros (UNIALGAR, 2010).

O processo de educação corporativa é flexível o bastante para atender às múltiplas necessidades dos negócios altamente diversificados do grupo Algar.

Preparar os melhores profissionais do mercado tem sido uma meta desafiadora que a UNIALGAR procura perseguir ano a ano. A formação, a reciclagem, o aperfeiçoamento e a especialização dos associados de todas as empresas e acionistas do Grupo Algar são conduzidos pela UNIALGAR, seguindo a orientação de quatro grandes eixos estratégicos:

- o desenvolvimento individualizado de executivos;
- a nova proposta de programação para a educação continuada;
- a formação de potenciais sucessores para níveis executivos;

- a formatação do programa Jovem Empreendedor (CARVALHO, 2010).

De acordo com informações contidas no site da empresa (<http://www.unialgar.com.br>), as principais estratégias educacionais e globais da UNIALGAR são: “ter seu próprio orçamento; utilizar como fonte de recursos as receitas provenientes de suas operações; parcerias; atuar no processo de desenvolvimento como um todo; ter como o principal patrocinador o Presidente”.

Visto que a universidade corporativa caminha lado a lado com a gestão por competências, com o grupo Algar não é diferente. A UNIALGAR prioriza competências essenciais para o seu grupo que são: “visão de futuro, gestão de resultados, inovação, cultura comercial com foco no cliente, negociação, liderança educadora e gestão de mudanças” (UNIALGAR, 2010).

Cumprido ressaltar que é realizado um desenvolvimento individualizado com os colaboradores, a fim de conhecer seus perfis e de propor um plano de desenvolvimento personalizado, tendo em vista as demandas e os desafios que o mercado apresenta.

Além das tradicionais metodologias de ensino, a UNIALGAR possui metodologias de ensino dinâmicas e diferentes que buscam um aprendizado mais efetivo. Assim, os associados têm a oportunidade de fixar o conteúdo transmitido, sempre vivenciando situações diferentes, mas que têm um vínculo com problemas e dificuldades enfrentados. Para isso, eles contam com o Campus Experiencial, com o EaD, com os Estudos de Caso e as Dinâmicas. O Campus Experiencial existe para que possa permitir a experimentação, que se torna um fator positivo para a fixação de conhecimentos e/ou mudança de atitudes.

O ciclo de aprendizagem experiencial ocorre quando, a partir de determinada atividade, o grupo estabelece certo grau de análise a partir dos resultados obtidos. Dessa análise, constroem-se analogias com o dia a dia organizacional para que seja realizado um balanço das práticas que o grupo adota em seu cotidiano, aumentando a percepção dos participantes tanto em relação ao que podem melhorar, quanto à compreensão das práticas que devem ser preservadas. O processo de aprendizado, por meio da descoberta, é significativo para o cultivo de sentimentos profundos e a busca de sucesso.

Com essa metodologia, é possível trabalhar diversos temas, tais como trabalho em equipe, liderança, planejamento, integração, administração de conflitos, atitude pessoal, motivação, entre outros. Conforme explicitado no site, a UNIALGAR também possui o ensino a distância (EaD), que utiliza como recursos a Internet, as videoconferências e a DTCom, que possui diversos canais com os mais variados cursos para treinamento.

Já os estudos de caso estão intimamente ligados ao capital intelectual da empresa, uma vez que a partir desses estudos abrem-se novos horizontes para que todos possam pensar juntos em direção a um único sentido: criar uma estrutura melhor do que a vista nos estudos dos casos.

As dinâmicas são similares a um teatro e apresentam excelentes resultados, pois os participantes fazem parte de um verdadeiro “faz de conta” educativo. O fundamen-

tal é que o associado Algar sinta na pele as situações a que um cliente Algar é submetido. Isso possibilita antever possíveis falhas e corrigi-las antes de elas acontecerem. Por esse motivo, essa atividade é de extrema importância, pois coloca o associado no lugar do cliente, possibilitando que o mesmo vivencie as dificuldades que os clientes enfrentam. Essa dinâmica permite que o associado mude suas atitudes e postura a favor de um melhor atendimento ou prestação de um serviço.

Diante de tantas preocupações com o mercado e com os clientes externo e interno, o grupo Algar busca sempre elevar a qualidade de seus produtos e de serviços, almejando sempre a excelência profissional.

#### *4. Considerações Finais*

É absolutamente necessário que as empresas desenvolvam seus talentos para que tenham maior competitividade e melhores resultados nos negócios. O ponto crítico do desenvolvimento de talentos está na aplicação do conhecimento e não apenas na sua geração. É a aplicação que produz resultado no negócio.

Assim, pode-se perceber a necessidade de as empresas deixarem de encarar o desenvolvimento de pessoas como algo pontual. A postura voltada à aprendizagem contínua é um estado de espírito, um processo de constante crescimento e fortalecimento dos indivíduos. Mas cabe às organizações criar condições favoráveis para que ela se manifeste e, aos gestores, assumir sua responsabilidade nesse processo.

Sabe-se que a cultura organizacional tem uma importância muito grande na criação de um cenário favorável à gestão do conhecimento. É necessário que a empresa realize uma forte integração dos seus colaboradores à cultura do conhecimento, estimulando o surgimento de melhorias, de inovações e de novos conhecimentos. Faz-se necessário, também, um ambiente de cooperação mútua.

A gestão do conhecimento deve ser uma das bases para a universidade corporativa, afinal, é necessário valorizar as pessoas, fazer com que entendam e participem dos processos, conheçam as metas, as visões e as estratégias da empresa, para agirem como as molas propulsoras destes movimentos, pois sem elas nada funciona. Cumpre ressaltar que esta cultura de envolvimento e de desenvolvimento permanente dos colaboradores requer o comprometimento de todos os níveis da organização, amadurecimento nas relações e conhecimento claro do papel de cada um.

Nesse sentido, a universidade corporativa representa possibilidade ímpar na gestão do conhecimento nas organizações.

#### *Referências*

BALDAN, João Carlos. O Crescimento da Universidade Corporativa. Disponível em [www.revistadoensinosuperior.com.br](http://www.revistadoensinosuperior.com.br). Acesso em 12 nov. 2009.



CARVALHO, Renata Pinheiro. Universidade Corporativa: Uma nova estratégia para a aprendizagem organizacional. Disponível em [www.fiepr.org.br](http://www.fiepr.org.br). Acesso em 1 de jun. 2010.

CORPORATIVA, Educação. Disponível em [www.educor.desenvolvimento.gov.br](http://www.educor.desenvolvimento.gov.br). Acesso em 11 nov. 2009.

EBOLI, Marina. *Educação Corporativa no Brasil*. São Paulo: Editora Gente, 2004. 278 p.

<http://www.unialgar.com.br/faq.aspx>. Acesso em 01 de Jun 2010.

MEISTER, Jeanne C. *Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas*. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1999. 295 p.

MENDES, Alexandre. Universidade Corporativa e Gestão do Conhecimento. Disponível em [www.imaster.com.br](http://www.imaster.com.br). Acesso em 12 nov. 2009

OLIVEIRA, Neófito Maria & VANALLE, Rosângela Maria. Treinamento como Dimensão Competitiva das Organizações. Disponível em [www.ppge.ufrgs.br](http://www.ppge.ufrgs.br). Acesso em 1 de jun. 2010.

RAMAL, Andréa. Educação Corporativa é um bom negócio. Disponível em [www.oglobo.com.br](http://www.oglobo.com.br). Acesso em 12 nov. 2009

RICARDO, Eleonora Jorge. A Educação do Trabalhador do Conhecimento, in: RICARDO, Eleonora Jorge (org). *Gestão da Educação Corporativa: cases, reflexões e ações em Educação a Distância*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007, cap. 1, p. 3-12.

SILVA, Deborah Ribeiro. Educação Corporativa. Disponível em [www.fecap.br](http://www.fecap.br). Acesso em 11 nov. 2009.