
Universidade corporativa: ameaça ou oportunidade para as escolas tradicionais de administração?

Marisa Pereira Eboli

Recebido em agosto/99

A proliferação de universidades corporativas, ao mesmo tempo em que abre possibilidades concretas para transformar em realidade o velho sonho da **integração escola-empresa**, tem gerado muita discussão e polêmica nos círculos acadêmicos. A grande questão que se coloca é: As universidades corporativas constituem ameaça ou oportunidade para as escolas tradicionais de administração?

As experiências conhecidas deveriam servir para tranquilizar os preocupados com essa questão. A realidade é rica em exemplos de parcerias estratégicas e inovadoras entre as universidades corporativas e as instituições de ensino superior.

De acordo com estimativas recentes, milhares de empresas norte-americanas criaram universidades-empresa, faculdades e institutos de ensino para satisfazer as carências de conhecimento de seus empregados. Um dos primeiros e mais notados empreendimentos desse tipo foi a Universidade Motorola. Pouco tempo depois, essa tendência atingiu todos os setores de atividade e empresas de todo tamanho.

Por que uma empresa deseja criar uma universidade corporativa? De acordo com Tobin (1998), são várias as motivações para isso:

- **Valores** — a crença de muitos executivos de empresas de que conhecimento, habilidades e competências formarão a base da vantagem competitiva futura de seus negócios estimula-os a investir na abertura de universidades corporativas como um meio de intensificar o desenvolvimento de seus empregados nessas áreas.
- **Imagem externa** — causar ótima impressão aos clientes ou aos sócios quando for dito pelo diretor-presidente da empresa: “Nosso pessoal está sendo treinado em nossa própria Universidade” ou “Se assinarmos este acordo de parceria, poderemos abrir as portas de nossa Universidade para os seus empregados”.
- **Imagem interna** — no caso de a iniciativa de instituir uma universidade corporativa provier diretamente de um grupo de treinamento já existente, ele empenhar-se-á em obter recursos e reconhecimento para a

Marisa Pereira Eboli, Professora da área de Recursos Humanos da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), é Coordenadora de Projetos de Universidades Corporativas do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP) da FEA/USP. No período de setembro de 1998 a janeiro de 1999, realizou um Programa Especial de Professor Visitante no Centro de Recursos Humanos da *Wharton School of Management*.
E-mail: meboli@usp.br

sua empreitada. Afinal, o prestígio advindo do estabelecimento de uma universidade corporativa recairá sobre aquele primeiro grupo de treinamento. Em vez de o **grupo de treinamento** ou o **departamento de treinamento** reportar-se ao vice-presidente de recursos humanos, agora é a Universidade Corporativa que trata diretamente com a presidência: "Eu era um gerente de treinamento, agora eu sou um reitor!"

O fato é que, mantida a atual taxa de crescimento, se estima que em 2010 o número de universidades corporativas nos Estados Unidos ultrapassará as cerca de 3.000 escolas tradicionais de gestão de negócios existentes no país hoje, tornando-se o principal veículo de educação de estudantes pós-secundário.

No Brasil, essa tendência está apenas iniciando, na medida em que as empresas começam a perceber a necessidade de repensarem seus tradicionais centros de treinamento e desenvolvimento (T&D), de modo a que possam contribuir com eficácia e sucesso para a estratégia empresarial, agregando valor ao resultado do negócio.

Dentro desse contexto pretende-se, neste artigo, lançar alguns aspectos importantes na reflexão sobre as possibilidades, os desafios e as limitações do estabelecimento de parcerias profícuas e revitalizadoras entre as universidades ou institutos de ensino superior tradicionais e essa nova modalidade de educação corporativa.

Para tanto, o artigo está estruturado da seguinte forma: primeiramente será discutida a estreita relação entre as políticas e práticas de gestão de pessoas e o sucesso obtido pelas empresas, destacando-se o papel das universidades corporativas como um sistema de desenvolvimento de pessoas e de talentos humanos alinhado às estratégias de negócio; depois serão abordados o contexto de surgimento e a evolução das universidades corporativas nos Estados Unidos e no Brasil; em seguida serão apresentados, sucintamente, a missão, os objetivos e os princípios de uma universidade corporativa, bem como algumas experiências e questões sobre parcerias entre universidades corporativas e tradicionais; e, finalmente, será proposta uma agenda para nortear essa parceria.

Acredita-se estar, assim, contribuindo para a reflexão sobre um assunto que se tem mostrado tão importante e urgente: a relação entre as universidades e as empresas.

GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO VANTAGEM COMPETITIVA: O SURGIMENTO DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

As profundas transformações que estão ocorrendo no cenário empresarial têm evidenciado a importância de as organizações aprenderem como fazer a gestão do conhe-

cimento, tornando-se esse um fator crucial e diferenciador para o sucesso.

A autora deste artigo tem preferido utilizar a expressão **gestão dos talentos humanos**, por considerá-la mais abrangente. Em outras palavras, o talento humano inclui motivação, competência, conhecimento, criatividade, genialidade, habilidades, posturas, atitudes, qualificação, educação etc., enfim, esses e outros termos que têm invadido, com freqüência, pelo menos na esfera das discussões, o ambiente organizacional.

A realidade é rica em exemplos de parcerias estratégicas e inovadoras entre as universidades corporativas e as instituições de ensino superior.

Muitas pesquisas têm sido publicadas enfatizando a relação entre as *best practices* de Recursos Humanos adotadas por algumas empresas, que permitem atrair, manter e desenvolver os mais talentosos, e o sucesso alcançado por essas empresas. Quando se analisa os dados publicados pela revista *Fortune* (1998), sobre "As mais admiradas empresas para se trabalhar nos Estados Unidos", e os de pesquisa realizada pela *University of Southern California* em 1997, sobre "Quais são as empresas mais admiradas pela qualidade dos serviços", vê-se tal fato confirmado. Das dez empresas mais admiradas pelos clientes, cinco também fazem parte da lista das mais admiradas pelos empregados para se trabalhar publicada pela *Fortune* (Federal Express, Nordstrom, Xerox, Motorola e Southwest Airlines). Outro ponto interessante é o fato de essas empresas destacarem-se por atuação intensa e eficaz no que diz respeito à forma de treinar, desenvolver e educar pessoas. Ressalta-se, ainda, que metade delas possui um sistema de desenvolvimento de talentos concebido dentro dos princípios da Universidade Corporativa (AT&T, Disney, Xerox, General Electric e Motorola).

Recentemente, a revista *EXAME* (1999) também publicou um guia com "As 50 melhores empresas para você trabalhar no Brasil", segundo a avaliação de seus funcionários e após criterioso levantamento de suas práticas de Recursos Humanos. Fazem parte dessa relação as empresas 3M, ABB, Accor Brasil, Albrás, Algar, BankBoston, Brahma, Brasmotor, Copesul, Dow, DPaschoal, Dupont, Elma Chips, Embraer, Gerdau, Gessy Lever, Goodyear, HP, Inepar, Lucent, McDonald's, Merck Sharp, Nestlé, Odebrecht, Perdigão, Promon, Redecard, Serasa, Tigre, Xerox, entre outras. Embora cada empresa tenha sua própria fórmula, as conclusões são claras:

- oferecem um ambiente de trabalho superior;
- fazem investimentos intensos e sérios em T&D;
- suas boas práticas de Recursos Humanos resultam em maiores lucros;
- as melhores empresas para se trabalhar são as que têm mais sucesso.

O caso da Brahma sobressai, uma vez que, além de figurar nesse guia, foi apontada em primeiro lugar do setor de bebidas na lista das **500 Melhores e Maiores** empresas da revista *EXAME* (1998). A empresa conseguiu ver seu lucro líquido crescer 17% entre 1996 e 1997. Para se ter uma idéia do que isso significa, o lucro líquido do setor inteiro, na média, só aumentou 1,7%. O recente processo de fusão Brahma & Antarctica, colocando a cervejaria na condição de terceira maior do mundo, também reforça a idéia de que investir em pessoas traz resultados positivos concretos para a competitividade.

Outra curiosidade refere-se ao BankBoston que, nos últimos anos, recebeu nove prêmios Top de RH. Simultaneamente, o banco vem expandindo de maneira vertiginosa sua atuação comercial no Brasil (foram abertas 32 agências do início de 1998 ao primeiro semestre de 1999, e só em 1998 foram contratadas 1.400 pessoas).

A Embraer também merece destaque, pois realizou verdadeira revolução em termos de gestão empresarial e de pessoas, revitalizando a utilização de sua força de trabalho altamente qualificada no resultado do negócio, com nível de sucesso jamais imaginado.

Vale ressaltar ainda que as experiências pioneiras de universidades corporativas no Brasil pertencem às empresas Accor Brasil, Algar, Amil, Brahma, BankBoston, Elma Chips e Xerox, todas elas mencionadas no guia da revista *EXAME* (1999).

Existem muitas experiências de empresas no Brasil que, embora não tenham o emblema **universidade corporativa** (termo cunhado nos Estados Unidos e, indubitavelmente, de forte apelo mercadológico), apresentam sistemas educacionais fundamentados nos princípios conceituais de uma universidade corporativa e pautados por uma abordagem de gestão de conhecimento e competências. Alguns exemplos são: Datasul, Embraer, Gessy Lever, Rhodia, Volkswagen/Audi.

Outra evidência importante é que várias das empresas vencedoras do prêmio Top de RH em 1999, promovido pela Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil (ADVB), também possuem um sistema de desenvolvimento de pessoas nos moldes de uma universidade corporativa, como por exemplo BankBoston, Datasul, GM, Hotelaria Accor e Volkswagen/Audi.

Pode-se concluir, a partir dessas pesquisas, que aparentemente todas as opiniões convergem para o fato de ser absolutamente necessário que as empresas desenvol-

vam seus talentos para que tenham mais competitividade e melhores resultados nos negócios. O ponto crítico do desenvolvimento de talentos está na aplicação do conhecimento e não apenas na geração do mesmo. É a sua aplicação que produz resultado no negócio.

Mais e mais pode-se perceber a necessidade de as empresas deixarem de encarar o desenvolvimento de pessoas como algo pontual, treinando-as em habilidades específicas dentro das salas de aula. A postura voltada à aprendizagem contínua é um estado de espírito, um processo de constante crescimento e fortalecimento dos indivíduos, mas cabe às organizações criarem condições favoráveis para que ele se manifeste.

O CONTEXTO DE SURGIMENTO DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

A Universidade Corporativa chegará ao século XXI como o setor de maior crescimento no ensino superior. De acordo com Meister (1998), para compreender a importância das universidades corporativas, tanto como novo padrão para a educação superior quanto, em sentido muito mais amplo, como instrumento-chave de mudança cultural, é necessário compreender as forças que sustentaram o aparecimento desse fenômeno. Em essência, elas são cinco:

- **Organizações flexíveis** — emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível, com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial.
- **Era do conhecimento** — advento e consolidação da **economia do conhecimento**, em que o conhecimento é a nova base para a formação de riqueza, seja ela individual, empresarial ou nacional.
- **Rápida obsolescência do conhecimento** — redução do prazo de validade do conhecimento associada ao sentido de urgência.
- **Empregabilidade** — novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em vez de no emprego para a vida toda.
- **Educação global** — mudança fundamental no mercado da educação global, evidenciando a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios.

Essas tendências apontam fortemente para um novo e importante aspecto da criação de vantagem competitiva sustentável: o comprometimento da empresa com a edu-

cação e o desenvolvimento dos funcionários. Surge, assim, a idéia da Universidade Corporativa como eficaz ferramenta para o desenvolvimento e o alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais.

A realidade mudou e exige que todas as pessoas, em todos os níveis da empresa, tenham desenvolvida a sua capacidade de criar trabalho e conhecimento organizacional, contribuindo de maneira efetiva para o sucesso dos negócios.

A propalada Gestão do Conhecimento torna-se fundamental para o sucesso das organizações no próximo milênio, mas ela é apenas parte do processo.

Preocupadas com tal situação, as organizações estão descobrindo uma nova realidade, reconhecendo a rápida obsolescência do conhecimento e a necessidade de não só assimilarem, mas também gerarem conhecimentos, especialmente aqueles vinculados aos negócios da empresa. Grandes empresas estão transferindo seu bem-sucedido modelo de negócios e estado da arte da tecnologia para a Educação Corporativa.

O desafio é criar um ambiente de aprendizagem no qual todo funcionário e todo elemento do sistema comercial da empresa compreendam a importância da aprendizagem contínua vinculada a metas empresariais.

Nos Estados Unidos, o número de organizações que implementaram universidades corporativas cresceu de 400 em 1988 para mais de 1.500 hoje, incluindo indústrias de tecnologia de ponta, serviços financeiros, telecomunicações e saúde.

As empresas que estão aplicando os princípios inerentes à Universidade Corporativa estão criando um sistema de aprendizagem contínua em que toda a organização aprende e trabalha com novos processos e novas soluções. O desafio é criar um ambiente de aprendizagem no qual todo funcionário e todo elemento do sistema comercial da empresa compreendam a importância da aprendizagem contínua vinculada a metas empresariais.

“A Universidade Corporativa deve ser encarada como um estratégico **guarda-chuva** para todo tipo de educação, para todos os empregados e, também, para os consumidores, os fornecedores e a comunidade” (Meister, 1998). Ela é, sobretudo, um processo e uma mentalidade que permeiam toda a organização, e não apenas um local físico de aprendizado.

MISSÃO, OBJETIVOS E PRINCÍPIOS DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

A missão da Universidade Corporativa consiste em formar e desenvolver os talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a **gestão do conhecimento organizacional** (geração, assimilação, difusão e aplicação), através de um processo de aprendizagem ativa e contínua. Para que isso seja feito com eficácia e sucesso, tem-se mostrado fundamental a utilização de tecnologia de ponta acoplada a uma nova metodologia de trabalho, permitindo que todos dentro da empresa usem as informações disponíveis e também atuem como fornecedores de novas informações, alimentando assim todo o sistema.

O **objetivo principal** de uma universidade corporativa é o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias negociais.

De forma geral, as experiências nessa área têm enfatizado os seguintes **objetivos globais**:

- difundir a idéia de que o capital intelectual será fator de diferenciação das empresas no próximo milênio;
- despertar nos talentos humanos a vocação para o aprendizado;
- incentivar e estruturar atividades de autodesenvolvimento;
- motivar e reter os melhores talentos, contribuindo para o aumento da felicidade pessoal, dentro de clima organizacional saudável;
- responsabilizar cada talento pelo seu processo de auto-desenvolvimento.

O conceito de **universidade corporativa** corresponde à implementação dos seguintes pressupostos:

- **Objetivo Principal** → Desenvolver as competências críticas em vez de as habilidades.
- **Foco do aprendizado** → Privilegiar o aprendizado organizacional, fortalecendo a cultura corporativa e não apenas o conhecimento individual.
- **Públicos-alvo** → Públicos interno e externo (clientes, fornecedores e comunidade) e não somente funcionários.
- **Ênfase dos programas** → Concentrar-se nas necessidades dos negócios, tornando o escopo estratégico e não focado exclusivamente nas necessidades individuais.

No núcleo central de todas as decisões sobre o formato e as características desse novo sistema de desenvolvimento estão as competências humanas consideradas críticas para o sucesso da empresa, o que indica a necessidade de adotar-se uma metodologia cuidadosa para a sua definição. Tal de-

finição exige, também, a identificação das competências críticas gerais, para qualquer setor de atividades, das específicas ao negócio da empresa, das peculiares a determinadas áreas negociais e, finalmente, das competências essenciais para as pessoas na esfera individual.

O desenvolvimento e a instalação das competências essenciais exigem uma cultura organizacional voltada à aprendizagem. Trata-se da atitude de uma pessoa que entrega sua competência para a organização, e ela depende da existência de condições organizacionais propícias (cultura, valores, políticas e práticas). Nesse sentido, é importante mencionar recente pesquisa realizada pela *Corporate University Review*: de 140 empresas possuidoras de Universidade Corporativa, 82% acreditam ser ela responsável por incorporar nas pessoas uma cultura organizacional voltada aos resultados do negócio (Franco, 1999).

As experiências de implantação de universidades corporativas diferem em muitos pontos, mas tendem a organizar-se em torno de alguns princípios e objetivos, como:

- prover oportunidades de aprendizagem que dêem suporte para a empresa atingir os objetivos críticos do negócio;
- desenhar programas que incorporem os três **C's**: cidadania, contexto e competências;
- migrar do modelo **sala-de-aula** para múltiplas formas de aprendizagem (aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar);
- estimular gerentes e líderes a envolverem-se com a aprendizagem, tornado-os também responsáveis pelo processo;
- criar sistemas eficazes de avaliação dos investimentos e resultados obtidos.

No quadro 1 são apresentadas as principais características de um Centro de T&D tradicional e de uma Universi-

dade Corporativa, a fim de facilitar a compreensão das implicações da mudança de paradigma em termos de desenvolvimento de pessoas nas organizações.

É importante salientar que as empresas pioneiras na adoção de universidades corporativas demonstram capacidade apreciável de **antever o futuro** e, assim, dirigir seus esforços para conceber, desenvolver e implantar sistemas de desenvolvimento de talentos humanos pautados pelos mais modernos princípios de Sistemas Educacionais Competitivos. Essas empresas enfrentam também, com coragem, o enorme desafio de tornar T&D economicamente corretos, procurando avaliar o quanto o negócio foi realmente beneficiado com o treinamento, adotando para tanto indicadores vinculados ao sucesso.

A Universidade Corporativa tem-se destacado como um Sistema de Desenvolvimento de Pessoas e de Talentos Humanos alinhado às estratégias de negócio, que se evidenciou como poderosa fonte de vantagem competitiva.

Sinteticamente, as etapas básicas para a concepção e a implementação de uma universidade corporativa são:

- definir o que é crítico para o sucesso;
- identificar as competências essenciais organizacionais e humanas;
- alinhar o sistema de educação às estratégias;
- envolver a alta administração e comprometê-la com o processo de aprendizagem;
- definir o público-alvo;
- desenhar programas adequados e avaliar e ajustar os programas existentes;
- avaliar a tecnologia de educação disponível;
- implementar os programas e criar um cotidiano de trabalho propício;
- criar um sistema eficaz de avaliação dos resultados obtidos com os investimentos em treinamento.

Quadro 1

Mudança de Paradigma de Centro de T&D para Universidade Corporativa

Mudança de Paradigma		
Centro de Treinamento Tradicional	➔	Universidade Corporativa
Desenvolver habilidades	Objetivo	Desenvolver competências críticas
Aprendizado individual	Foco	Aprendizado organizacional
Tático	Escopo	Estratégico
Necessidades individuais	Ênfase	Estratégias de negócios
Interno	Público	Interno e externo
Espaço real	Local	Espaços real e virtual
Aumento das habilidades	Resultado	Aumento do desempenho

Fonte: Adaptado de Meister (1998).

CONSTRUINDO PARCERIAS ESTRATÉGICAS COM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

A emergência de universidades corporativas não significa o esvaziamento do papel das escolas tradicionais de administração na formação de profissionais, na realização de pesquisas e na prestação de serviços à comunidade, nem uma ameaça de extinção (ver quadro 2). Ao contrário, as experiências mais bem-sucedidas são as de empresas que realizaram profícuas e revitalizadoras parcerias com algumas uni-

versidades ou institutos com competência para agregar valor a programas corporativos, principalmente pela *expertise* em realização de pesquisas (geração de conhecimento) e pela educação (assimilação de conhecimento), contribuindo para que as organizações realizem com mais habilidade e resultado o processo de divulgação e aplicação dos conhecimentos considerados críticos para o sucesso do negócio. Este é o ponto principal da parceria estratégica entre as universidades tradicionais e as universidades corporativas: **promover a gestão do conhecimento organizacional com eficácia e sucesso.**

“O advento da Universidade Corporativa está redefinindo a relação entre negócios e ensino. Christopher Galvin, presidente da Motorola, afirmou que ‘a Motorola não quer mais contratar engenheiros com graduação de quatro anos. Nós queremos, em vez disso, que nossos empregados tenham 40 anos de qualificação’. Espera-se, hoje, que um empregado reinvesta em sua educação e recicle continuamente sua base de conhecimento” (Meister, 1998). Trabalhar e estudar estão, cada vez mais, tornando-se lados diferentes de uma mesma moeda.

À medida que a velocidade da mudança aumenta com as pressões da competição e dos avanços tecnológicos, a validade do conhecimento para ocupações que vão desde o engenheiro, o programador de computadores, até as áreas de recursos humanos dependerá, cada vez mais, de competente e eficaz sistema educacional.

Uma vez que a tarefa de atualizar continuamente a base de conhecimento de um empregado é muito grande e audaciosa, as universidades corporativas estão unindo forças com as universidades tradicionais e conciliando os objetivos do empregado individual, da corporação e da instituição de ensino em uma parceria a três, benéfica para todas as partes envolvidas. A nova parceria entre as empresas e o ensino superior está ativamente direcionada para garantir que as necessidades de formação e treinamento da força de trabalho do futuro sejam satisfeitas. Por exemplo, em vez de simplesmente entregarem uma lista de necessidades ao ensino superior, atualmente as empresas estão especificando as habilidades, o conhecimento e as competências necessárias para o sucesso em determinada indústria. Nesse processo, estão criando programas conjuntos de educação formalmente reconhecidos (Meister, 1998).

Quadro 2

Papel das Escolas Tradicionais de Administração e das Universidades Corporativas

Escolas Tradicionais de Administração	Universidades Corporativas
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver competências essenciais para o mundo do trabalho. • Aprendizagem baseada em sólida formação conceitual e universal. • Sistema educacional formal. • Ensinar crenças e valores universais. • Desenvolver cultura acadêmica. • Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso das instituições e da comunidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver competências essenciais para o sucesso do negócio. • Aprendizagem baseada na prática dos negócios. • Sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências. • Ensinar crenças e valores da empresa e do ambiente de negócios. • Desenvolver cultura empresarial. • Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso da empresa e dos clientes.

Inúmeras e variadas são as parcerias entre empresas e universidades tradicionais nos Estados Unidos. Alguns exemplos interessantes são, entre outros:

- Oracle com University of Maryland;
- Sears com University of Illinois;
- Megatech Engineering com Central Michigan University;
- Whirlpool com Indiana University;
- Deutsche Bank com Duke University's Fuqua School;
- Texas Instrument com Emory University;
- ADL com Boston College;
- AT&T com University of Phoenix;
- Andersen Consulting com University of Texas;
- Wells Fargo com University of Phoenix;
- Daimler-Chrysler com UCLA;
- Chase Manhattan com Cornell University;
- Companhia T. Eaton com Universidade Politécnica de Ryerson.

Os termos dessas parcerias são muito diversificados, mas alguns merecem destaque. A Megatech e a Universidade Central de Michigan criaram um bacharelado unificado em ciências com ênfase em desenho industrial automobilístico, com o objetivo de combater a escassez de desenhistas e projetistas qualificados na indústria automobilística da região. A parceria entre a Companhia T. Eaton, uma grande cadeia varejista canadense, e a Universidade Politécnica de Ryerson criou um programa de graduação personalizado para desenvolver competências essenciais para o mercado varejista. A Cornell University desenvolveu um programa de MBA especialmente desenhado para o Chase Manhattan, ministrado nas próprias instalações

do banco, existindo a possibilidade de credenciamento nos programas regulares da universidade. A Universidade Corporativa da Arthur De Little foi a primeira a ser registrada no sistema formal de ensino nos Estados Unidos.

As parcerias de sucesso entre empresas e universidades têm-se transformado em verdadeiras alianças entre clientes e fornecedores, ancoradas em uma concepção comum das necessidades futuras da força de trabalho.

Começam também a se intensificar as experiências de parcerias entre consórcios de empresas e consórcios de universidades. O *The Global Wireless Education Consortium* (GWEC), por exemplo, formado em 1996 pelas empresas Ericsson, AT&T, Lucent, Air Touch Communication e Motorola, mantém uma parceria com um consórcio de universidades em que participam Mankato State University, South Central Technical College e University of Texas.

Adotar uma agenda que contemple a incorporação das práticas das universidades tradicionais pode ser uma maneira agradável e eficaz de impregnar a empresa de uma cultura realmente voltada à inovação e à aprendizagem.

O ponto de partida para a formação de uma aliança com uma instituição de ensino superior é a discussão aberta entre as partes envolvidas sobre as concepções para essa parceria. O objetivo é o atingimento de uma visão compartilhada e comum. Uma vez desenvolvida essa concepção e escolhido o parceiro acadêmico, o próximo passo é estruturar um plano empresarial que esboce as metas, as estratégias e os métodos de implementação requeridos para colocar em prática a visão compartilhada. Se a parceria empresa-instituição de ensino superior quiser obter êxito, deve escolher diretamente as questões empresariais mais críticas e mais importantes para cada um dos parceiros.

Baseada em entrevistas com reitores de várias universidades corporativas e de escolas de administração de empresas, Jeanne Meister (1998), *expert* norte-americana no assunto, identificou quatro tipos de parcerias entre empresa e universidade, qualificando-os como os melhores exemplos. Esses tipos de parcerias abrangem:

- desenvolvimento de programas de ensino personalizados para executivos;
- criação de programas de graduação personalizados;
- formação de um consórcio de parceria de aprendizado;
- em alguns casos, credencial de Universidade Corporativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A concepção e a implementação de uma universidade corporativa não garantem que os esforços de treinamento da empresa sejam mais eficazes, em relação ao atingimento de seus objetivos individuais e coletivos, do que antes de seu estabelecimento, se não forem empreendidas as ações necessárias para que se promova, efetivamente, a transição do paradigma anterior para o atual. Seria desperdício conceber essa nova idéia dentro de estruturas e práticas antigas e arcaicas.

Observando as práticas das universidades corporativas e examinando o trabalho de universidades acadêmicas — tradicionais —, há idéias da academia que poderiam ser adaptadas com sucesso para o ambiente empresarial (Tobin, 1998). Algumas delas são abordadas a seguir.

Agenda de pesquisa universitária

Em muitos ambientes empresariais, os instrutores passam a maior parte de seu tempo ensinando. A Universidade Corporativa, porém, deveria também realizar pesquisas, tanto básicas quanto aplicadas. Os dois tipos de pesquisa são necessários para o êxito da organização voltada à aprendizagem. A pesquisa básica dá condições aos professores da Universidade Corporativa de identificarem, compreenderem e empregarem as melhores informações disponíveis, dentro e fora da companhia, e de planejarem as atividades de ensino para os empregados que precisam utilizar essas informações. A pesquisa aplicada, por sua vez, torna a equipe de professores mais eficaz na transformação dessas informações em conhecimento, ajudando assim a garantir que as informações sejam aplicadas à prática dos estudantes de modo a incrementar seu desempenho e o da empresa como um todo.

Professores visitantes

A idéia de um corpo docente visitante também poderia ser aplicada. Por exemplo, se os supervisores técnicos de linha de frente têm muita responsabilidade pelo treinamento no local de trabalho, por que não exigir que os candidatos a esses postos de supervisão passem um ano no grupo de treinamento da empresa, participando de um programa estruturado de professor visitante?

Serviço de extensão universitária

As universidades convencionais têm longa tradição de prestação de serviços de extensão à comunidade (indústria, comércio, agricultura, entre outros). O propósito desses serviços de extensão é levar o conhecimento da universidade diretamente àqueles que podem empregá-lo para

incrementar seus negócios ou projetos. Os serviços de extensão incluem instrução, consultorias e aconselhamento, e provisão de informações.

A Universidade Corporativa poderia, também, executar serviços de extensão. Os professores e instrutores não podem, simplesmente, sentar em seus escritórios e esperar que as pessoas cheguem até eles. Quando dispõem de informações que podem ajudar a empresa, devem agir e difundir essas informações para toda a companhia e para o mercado em geral.

Serviço à comunidade

Na maioria das universidades, o corpo docente é avaliado de acordo com suas atividades de ensino, pesquisa e de serviço à comunidade. Os serviços à comunidade compreendem aqueles prestados tanto à universidade como à comunidade em geral. Prestar serviços à universidade significa envolver-se em comitês de professores, reuniões de departamento e comitês de planejamento universitário. Os professores e instrutores da Universidade Corporativa deveriam, de forma análoga, envolver-se mais nas questões gerais de suas empresas. Deveriam atuar junto com comitês de planejamento e equipes de referência, assim como representar a empresa em reuniões e encontros externos.

Estágios de estudantes

Muitas universidades acadêmicas ajudam seus alunos a encontrar estágios, através dos quais eles podem aprender muito mais a respeito do mundo real, além de come-

çarem a testar seus conhecimentos, habilidades e competências, e integrar a teoria à prática. Os estágios são um entre os vários tipos de métodos de ensino que deveriam ser utilizados pelas empresas para o desenvolvimento e o aperfeiçoamento das competências dos empregados. Por meio deles pode-se aprender muito com o conhecimento tácito dos empregados experientes da empresa, o qual não é facilmente traduzível no ambiente de sala de aula.

Adotar uma agenda que contemple a incorporação das práticas das universidades tradicionais pode ser uma maneira agradável e eficaz de impregnar a empresa de uma cultura realmente voltada à inovação e à aprendizagem.

Finalmente, cabe ressaltar que muitas nomenclaturas têm sido empregadas para a referência à Universidade Corporativa: organização-instrutora, universidade-empresa e, até mesmo, organização qualificada. Acredita-se que esses não são termos mutuamente excludentes. Igualmente, a criação de uma universidade corporativa não impede que sejam mantidos os mesmos vícios e práticas do mais obsoleto Centro de T&D. A Universidade Corporativa é mais do que uma nomenclatura que se convencionou. Como já foi dito, embora muitas empresas não utilizem esse emblema, apresentam sistemas educacionais fundamentados nos princípios conceituais de uma universidade corporativa. Não importa qual seja o rótulo — Universidade Corporativa, Universidade-Empresa ou apenas um grupo de treinamento da empresa e de seus empregados —, o mais importante é que seja um sistema de desenvolvimento de talentos humanos cujo processo respeite seus pressupostos e princípios de concepção e implementação. ◆

RESUMO

A proliferação de universidades corporativas, ao mesmo tempo em que abre possibilidades concretas para transformar em realidade o velho sonho da integração escola-empresa, tem gerado muita discussão e polêmica nos círculos acadêmicos. A grande questão que se coloca é: As universidades corporativas constituem ameaça ou oportunidade para as escolas tradicionais de administração? A Universidade Corporativa chegará ao século XXI como o setor de maior crescimento no ensino superior. Para compreender a sua importância como novo padrão para a educação superior e como instrumento-chave de mudança cultural, é necessário compreender as forças que sustentaram o seu aparecimento: organizações flexíveis, era do conhecimento, rápida obsolescência do conhecimento, empregabilidade e educação global. Sua missão é formar e desenvolver os talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional, através de um processo de aprendizagem ativa e contínua. Seu objetivo principal é o desenvolvimento e a instalação das competências consideradas essenciais para a viabilização das estratégias negociais. A emergência de universidades corporativas não significa o esvaziamento do papel das escolas tradicionais de gestão; ao contrário, as experiências mais bem-sucedidas nessa área são as de empresas que realizaram profícuas e revitalizadoras parcerias com algumas universidades ou institutos com competência para agregar valor a programas corporativos.

Palavras-chave: universidades corporativas, educação corporativa, gestão do conhecimento, gestão por competências, parcerias estratégicas.

ABSTRACT

The proliferation of corporate universities as well as opening of concrete possibilities to bring to reality the old dream of school-company integration, has caused a great deal of discussion and polemics in academic circles. The important question posed is: Do the corporate universities constitute a threat or an opportunity for traditional business schools? The Corporate University will reach the 21st Century as the largest growing sector in superior schooling. To understand its importance, both as a new standard for superior education as well as a key tool of cultural change, it is necessary to understand the forces which have given rise to its appearance, such as: flexible organizations, knowledge era, rapid knowledge out-dating, employability and global education. The mission of the corporate university is to form and develop human talents in business management, promoting organizational knowledge management, through a process of active and continuous learning. Its main objective is the development and installation of competencies considered essential to establish business strategies. The emergence of corporate universities does not mean reducing the role of the traditional management schools; on the contrary, the most successful experiences in this field involve companies that have set up useful and revitalizing partnerships with some universities or institutes which have the competence to add value to these corporate programs.

Uniterms: corporate universities, corporate education, knowledge management, competence management, strategic partnerships.

**REFERÊNCIAS
BIBLIOGRÁFICAS**

AS MELHORES EMPRESAS para você trabalhar. *EXAME Digital*, São Paulo, Ed. Abril, ago. 1999.

100 BEST COMPANIES to work for in America. *Fortune Magazine*, Jan. 12, 1998.

FRANCO, Dermeval. Universidades corporativas: uma realidade no mundo empresarial. *Revista T&D*, ano VII, edição 76, p.34-38, abr. 1999.

MEISTER, J.C. *Corporate universities: lessons in building world-class work force*. New York, McGraw-Hill, 1998.

500 MELHORES E MAIORES empresas de 1997. *EXAME*, São Paulo, Ed. Abril, 1998.

TOBIN, D.R. *The knowledge-enabled organizations: moving from "training" to "learning" to meet business goals*. New York, AMACOM, 1998.

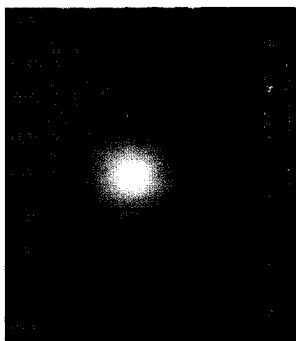
BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

CRAWFORD, F.W. & WEBLY, S. *Continuing education and training of the workforce*. London, British North American Committee, 1992.

DI BELLA, A.J. & NEVIS, E. *How organizations learn — an integrated strategy for building learning capability*. São Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1998.

FRIEDMAN, B.; HATCH, J.; WALKER, D.M. *Delivering on the promise: how to attract, manage, and retain human capital*. New York, The Free Press, 1998.

SCHANK, R. *Virtual learning: a revolucionary approach to building a highly skilled workforce*. New York, McGraw-Hill, 1997.



COLETÂNEA UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Desenvolvimento e Alinhamento dos Talentos Humanos às Estratégias Empresariais: o Surgimento das Universidades Corporativas

Coordenação: Marisa Eboli

Informações: Regina Almeida: tel: (11) 211-6526