

Educação Corporativa

Contribuição para a Competitividade



Educação Corporativa: Contribuição para a Competitividade

“DESAFIO, CAPACITAÇÃO E VONTADE : NÃO HÁ COMO NÃO VENCER”

Luiz Fernando Furlan
Ministro de Estado do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

É permitida a reprodução de qualquer parte dessa obra, desde que citada a fonte.

A Coletânea “Educação Corporativa: Contribuição para a competitividade”, teve o apoio do projeto “A Empresa Brasileira no contexto da economia mundial: o foco na competitividade”, concedido pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento, Científico e Tecnológico – CNPq à Secretaria de Tecnologia Industrial do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC, com vistas a fomentar ações estratégicas para o setor produtivo”.

Educação Corporativa: Contribuição para a competitividade / Organização, Secretaria de Tecnologia Industrial. – Brasília : Petróleo Brasileiro e CNI, 2004. p. ; 21cm.

Conteúdos: 1. Panorama da Educação Corporativa no Contexto Internacional / Kira Tarapanoff. – 2. Da educação a distância à educação corporativa: o que está acontecendo nas empresas e escolas do Brasil / Marcos Formiga. – 3. Gestão do Conhecimento e Educação Online: uma experiência internacional / Anna da Soledade Vieira e Erik Fleischer. – 4. Atividades de ensino e aprendizagem nas corporações brasileiras: alguns fundamentos teóricos e políticos / Afrânio Carvalho Aguiar. – 5. Educação Corporativa no Brasil no contexto das Políticas Públicas de Emprego / Remígio Todeschini. – 6. Universidades Corporativas: vetores de uma cultura tecnológica / Manuel Fernando Lousada Soares.

1. Educação Corporativa. I Tarapanoff, Kira. II. Formiga, Marcos. III Vieira, Anna da Soledade. IV. Fleischer, Erik. V. Aguiar, Afrânio Carvalho. VI. Todeschini, Remígio. VII. Soares, Manuel Fernando Lousada. VIII. Brasil. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. STI (Org.). IX. Petrobrás. X. Confederação Nacional da Indústria.

Capa: Anderson Moraes.

Panorama da Educação Corporativa no Contexto Internacional

Profª Kira Tarapanoff, PhD

INTRODUÇÃO

Uma nova economia surgiu nas últimas décadas e essa mudança trouxe uma nova combinação de circunstâncias para os países e as organizações. Essa economia é chamada de informacional e global. Informacional porque a produtividade e a competitividade de unidades ou agentes nessa economia (sejam empresas, regiões ou nações) dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimento. É global porque as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como seus componentes (capital, trabalho, matéria prima, administração, informação, tecnologia e mercados), estão organizados em escala global, diretamente ou mediante uma rede de conexões entre agentes econômicos (*Castells, 1999, p.87*).

A globalização aliada às tecnologias de informação reduziu barreiras entre os mercados, acirrando a competitividade, causada tanto pelo aumento da concorrência, no que se refere à questão geográfica quanto entre concorrentes diretos e substitutos, no que se refere aos mercados.

Sob essas contingências, o foco das organizações está na manutenção do seu posicionamento e, sobretudo em sua

vantagem competitiva¹ nos mercados frente à concorrência, seja por meio da inovação, da diversificação, da aprendizagem, e/ou desenvolvimento de *capacidades dinâmicas*² (Prahalad & Hamel, 1990).

A maior arma para a sobrevivência das organizações na época da competitividade e da inovação é a sua capacidade de aprendizagem e, sobretudo, de criar novos conhecimentos. Para que isto ocorra é necessário que as organizações e seus funcionários **aprendam a aprender**. As organizações deverão se tornar o *locus* onde as pessoas estejam continuamente expandindo suas capacidades de criar aquilo que necessitam e desejam para as suas atividades (O'Reilly, 1997, p.119).

É defendido que, em longo prazo, a única fonte permanente de vantagem competitiva da organização é a capacidade de aprender mais depressa do que os concorrentes, e que nenhuma força externa pode lhe subtrair o ímpeto dessa vantagem (Senge, 1995, p.10).

Assim um conceito dominante para as organizações modernas é o de tornarem-se organizações voltadas para o aprendizado (*Learning organizations*). As organizações voltadas para o aprendizado são aquelas que se tornaram

¹ Vantagem competitiva – a capacidade de uma empresa conferir atributos e valores para produtos e serviços ofertados aos seus cliente, a fim de se diferenciar da concorrência (Porter, 1996)

² A administração estratégica vista como um processo de “aprendizado coletivo (Prahalad & Hamel, 1990,p.82)

aptas a transformar-se devido à aquisição de novas competências³.

Como o conhecimento é criado somente por indivíduos, o papel da organização é de facilitar o seu aprendizado, apoiando e estimulando o aprendizado individual, amplificando-o, cristalizando-o e sintetizando-o no nível de grupo por meio de diálogos, debates, trocas de experiência e observações (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 239)

Em organizações bem sucedidas no processo de aprendizagem, a aprendizagem individual é contínua, o conhecimento é compartilhado e a cultura organizacional apóia a aprendizagem. Os funcionários são encorajados a pensar criticamente e a assumir riscos com novas idéias, sendo as suas contribuições devidamente valorizadas (Tarapanoff, 2001, p.318).

Num contexto onde o maior paradigma é o de ***aprender a aprender***, as universidades corporativas surgem como uma boa alternativa em termos de estruturas críticas para que ocorra esse aprendizado. Este é facilitado com o uso das

³ Competências - conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afetam parte considerável da atividade de alguém, se relacionam com o desempenho, podem ser medidas segundo padrões preestabelecidos, e podem ser melhoradas por meio de treinamento e desenvolvimento, servindo aos propósitos da empresa (Fleury & Fleury, 2001; Durand, 1998).

modernas tecnologias de informação e comunicação. O exemplo mais marcante vem o dos Estados Unidos.

É Castells (1999, p.69) que afirma que o forte impulso tecnológico dos anos 60 promovido pelo setor militar preparou a tecnologia norte-americana para o grande avanço. A primeira Revolução em Tecnologias da Informação concentrou-se nos Estados Unidos e, até certo ponto, na Califórnia nos anos 70 (Vale do Silício), baseando-se nos progressos alcançados nas duas décadas anteriores. Assim, a disponibilidade de novas tecnologias constituídas como sistema na década de 70 foi uma base fundamental para o processo de reestruturação econômica dos anos 80. E a utilização dessas tecnologias na década de 80 condicionou, em grande parte, seu uso e trajetórias na década de 90, permitindo o surgimento da sociedade em rede.

No novo modelo informacional de desenvolvimento, a fonte de produtividade acha-se na tecnologia de geração do conhecimento, de processamento da informação e de comunicação de símbolos. Na verdade, conhecimento⁴ e informação são elementos cruciais em todos os modos de desenvolvimento, visto que o processo produtivo sempre se

⁴ Castells (1999,p.45) opta pelas seguintes definições de conhecimento e informação: Conhecimento – um conjunto de declarações organizadas sobre fatos ou idéias, apresentando um julgamento ponderado ou resultado experimental que é transmitido a outros por intermédio de algum meio de comunicação, de alguma forma sistemática (Bell, 1973, p.175). Informação – dados que foram organizados e comunicados (Porat, 1977, p.2).

baseia em algum grau de conhecimento e no processamento da informação (Castells, 1999, p.35).

Este trabalho pretende traçar o panorama internacional sobre a universidade corporativa, ressaltando as melhores práticas, tomando como parâmetro a experiência americana neste setor, mas, trazendo também, sempre que possível, a experiência de outros países europeus, do continente asiático, da Austrália, e da América Latina.

O artigo estruturou-se nos seguintes temas:

1. Histórico e desenvolvimento da universidade corporativa;
2. Contornos conceituais;
3. Definições;
4. Experiência de credenciamento;
5. Alianças Estratégicas – Consórcios;
6. *E-learning*;
7. As melhores práticas;
8. Conclusões;
9. Referências.

Nosso objetivo é traçar um panorama internacional sobre a criação, desenvolvimento e experiência da universidade corporativa no mundo, para servir de ponto de referência e reflexão, em especial, para o contexto brasileiro.

1. DESENVOLVIMENTO DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

1.1 Histórico

A universidade corporativa surgiu como um desdobramento ou aprofundamento das atividades de treinamento dos Departamentos de Recursos Humanos nas empresas. No início, o seu foco, nos Estados Unidos, foi o treinamento de seus empregados buscando a melhoria de habilidades profissionais e a proficiência em sua atividade dentro da corporação (desenvolvimento de *expertise*). Desde o seu início, refletia um engajamento claro da indústria com a educação de seus empregados – o tipo de educação que pode manter a competitividade da empresa (Davis & Botkin, 1994).

1.2 O primeiro caso de sucesso

É creditado a *General Electric* de Crotonville, *New Jersey*, o estabelecimento da primeira universidade corporativa, em 1945⁵. O Instituto *General Motors* (hoje *GMI – Engineering and Management Institute*) recebeu esta denominação em 1926, embora a sua origem date de 1919. Em 1945 a Mesa Diretora do Instituto aprovou a proposta do *GMI* em oferecer curso de graduação em Engenharia – os seus primeiros

⁵ Alguns autores colocam a sua data de início como 1955 ou 1956 – nesta data chamada de *GE Management Research and Development Institute*, hoje conhecido como apenas Instituto

estudantes obtiveram esse grau em 1946⁶ (Scharchburgh, 1994). Mas o credenciamento do Instituto foi obtido apenas em 1962, concedido pela *North Central Association of Colleges and Schools*.

A Universidade *Crotonville* é um caso de sucesso, talvez seja a responsável direta pela qualidade de sua empresa. O seu *slogan* é “*A community of Ideas and Solutions that work for you*”. O seu treinamento é direcionado para executivos e empregados classe A, e não é aberta para fornecedores ou clientes.

Eleita pela *Fortune Magazine* como a “companhia mais admirada da América” e pelo *Financial Times* como “a Companhia mais admirada do Mundo”, uma pesquisa da revista *Business Week* elegeu a diretoria da GE, como “A melhor mesa Diretora” e o *Time Magazine*, a descreveu como “A Companhia do Século”.

A General Electric opera em mais de 100 países, emprega cerca de 340.000 pessoas, em todo o mundo, incluindo 197.000 nos Estados Unidos. É uma *holding* internacional, que se compõe de 12 negócios não relacionados entre si. O que a diferencia de outras firmas semelhantes é a sua habilidade de movimentar idéias entre esses diferentes negócios, implantando e operacionalizando estratégias, com o

GE Crotonville (Prince & Beaver, 2001,p.199; Renaud-Coulon, Feb.2002, p.77).

⁶ Em 1947 o *Institute of Textile Technology* (ITT), fundado em 1944 como uma entidade sem fins lucrativos, foi autorizado a oferecer graus de Ms (Master of Science) e de PhD (Doctor of

apoio do treinamento em Crotonville (Renaud-Coulon, Feb.2002, p.77-87).

1.3 Orientação de treinamento e desenvolvimento

Durante os anos 1950, 1960 e 1970, grandes e pequenas empresas estabeleceram cursos para ensinar os seus profissionais a desempenhar melhor a sua atividade. Essas infra-estruturas educacionais dentro das corporações, proliferaram nos Estados Unidos, e tornaram-se as bases do que hoje se conhece por universidades corporativas, institutos ou colégios. O objetivo era, na maioria dos casos, manter os profissionais a par dos desenvolvimentos técnicos ou, ainda, antecipar-se a eles (*Price & Beaver, 2001*).

Meister (1998) e *Walton* (1999) notam que com meio século de existência as universidades corporativas passaram por inúmeras mudanças. No início elas eram pouco mais do que centros destinados a melhorar as habilidades dos seus técnicos. Este *status quo* permaneceu até os anos 80, quando corporações de alta tecnologia, com investimentos significativos em pesquisa e desenvolvimento, deram início a um novo ciclo de desenvolvimento para as universidades corporativas. Como exemplo é mencionada a Universidade Motorola, fundada em 1981.

Dentre as características principais das modernas corporações está a estrutura mais horizontalizada e flexível,

Philosophy) em Tecnologia de Têxteis (Thompson, 2000, p.334).

com tomada de decisão descentralizada (opondo-se a estruturas organizacionais rígidas⁷). A consequência foi a guinada de foco para o desenvolvimento das capacidades individuais de forma contínua, de modo a manter útil e eficiente o seu capital intelectual, que deve ser constantemente atualizado e renovado.

Gradualmente, com a experiência em descentralização e com os grupos de trabalho⁸, foi reconhecida a necessidade de atingir níveis de excelência em todos os escalões da força de trabalho institucional e não apenas nos níveis gerenciais.

Desta forma, algumas dessas universidades corporativas, em meados dos anos 80, passaram a discutir a necessidade de que cada empregado na empresa assumisse o compromisso com a produtividade da empresa para que toda a corporação estivesse apta a responder à competitividade e

⁷O antigo modelo de empresa hierárquica, em que a cúpula pensa e a base age, está dando passagem a um novo modelo em que idéias e ações devem acontecer em todos os níveis organizacionais. À medida que as organizações buscarem estruturas mais horizontais e menos burocracia, a confiança no conhecimento dos indivíduos tende a aumentar, em vez de codificar normas e procedimentos em apostilas e manuais de política. O novo desafio consiste em captar o conhecimento emergente na organização, onde quer que se revele (Wardman, 1996, p. 76).

⁸ Um exemplo de grupo de trabalho é o de *Grupos de Afinidades Operacionais* – conjunto de pessoas que atua sobre o processo, e que desta forma, podem contribuir efetivamente para a melhoria da produtividade, das atividades, dos resultados, do atendimento ao cliente e finalmente do ambiente de trabalho (Chaves, 2000, p.47)

mudanças crescentes nos mercados e ambiência (*Stewart & McGoldrick*, 1996).

Pensou-se, pela primeira vez, na necessidade de mudar o foco do treinamento ocasional para uma cultura de prática de educação continuada, onde os empregados aprendessem uns com os outros e compartilhassem inovações e melhores práticas tendo em vista a solução de problemas reais de negócios. Esta tendência aliada aos desenvolvimentos nas tecnologias da informação e da comunicação mudou o perfil de aprendizado dos indivíduos e das corporações (Davenport & Prussak, 1997).

Ao mesmo tempo, do ponto de vista administrativo, a criação do conhecimento e a gestão do conhecimento⁹ passaram a ser vista como a forma com que a corporação pode obter vantagem competitiva (Easterby-Smith, *et alii*, 1999; Earle, 1994; *Nonaka & Takeuchi*, 1995).

Hoje as organizações voltam-se para o modelo da organização focada no aprendizado e na gestão do conhecimento. *Walton* (1999) tem argumentado que um sinal visível nas organizações que respondem a essa tendência é o estabelecimento de uma universidade corporativa, como catalisadora das atividades de aprendizado individual e

⁹ Gestão do conhecimento – esforço para capturar ou controlar a experiência coletiva e a sabedoria de uma organização, incluindo o *know-how* “tácito”, que existe na cabeça dos indivíduos, e torná-lo acessível e útil para todos na empresa. Este esforço não se reduz ao seu aspecto tecnológico (como registro em bases de dados e comunicação pela Intranet), mas à uma mudança cultural, que depende cada vez mais do aprendizado (Gordon, 1999).

corporativo. Sob esta denominação são acomodadas atividades de treinamento, apoio ao desempenho e gestão do conhecimento (Gordon, 1999, p.32).

Num levantamento feito em 1998, Meister (1998) descobriu que 54% das universidades corporativas não tinham o termo universidade em sua designação. Designações como *Institutos de Aprendizagem (Institute of Learning)* ou então *Academia de Aprendizagem (Learning Academy)* apareciam como alternativas preferenciais.

A universidade corporativa está emergindo no século XXI como o setor que cresce mais rapidamente na oferta de ensino superior. Companhias como a *Dell, Motorola, Sun Microsystems, Xerox* e o Banco de Montreal estão transferindo os seus modelos de sucesso nos negócios, nos serviços, na acessibilidade e na atualidade de uso em tecnologias para as universidades corporativas, preenchendo a lacuna do aprendizado contínuo em corporações, algo que a universidade tradicional não pode acompanhar (Meister, 1998,p.1).

1.4 Evolução das universidades corporativas

A rapidez com que o número de universidades corporativas proliferou, como decorrência desses fatos, refletiu-se nos dados americanos. Peak (1997) mostrou que em 1988 havia aproximadamente 400 instituições educacionais corporativas. Outros dados mostram que em 1995 havia 800; 1.200 em 1997, 1.000 em 1999; 1.600 em 2000. J.C. Meister (20001) fez uma estimativa de que em 2001 haveria mais de 2.000 universidades corporativas nos Estados Unidos, uma

tendência de crescimento de cerca de 400 universidades por ano.

Como nos Estados Unidos, também na Europa a Revolução Industrial propiciou o surgimento de atividades educacionais patrocinadas por corporações, no entanto os números não são tão expressivos, e em 2001, estimou-se que os membros europeus chegam a cerca de 100 – um número pequeno, mas crescente (*Corporate Universities in Europe*, 2001).

Universidades americanas e européias, instaladas em suas próprias corporações, ou oferecendo cursos em parceria com universidades ou *Business Schools*, oferecem treinamento para todos os seus funcionários ou para segmentos específicos, como no caso da *Daimler Chrysler* da Alemanha, que oferece cursos voltados unicamente para altos executivos; outras, incluindo a *Lufthansa* e *Siemens* na Alemanha, a *France Telecom*, na França, e a *Fiat*, na Itália, são centros de lucro e oferecem treinamento externo.

Na Grã-Bretanha, por exemplo, até meados dos anos 90, para a maioria de suas organizações a universidade corporativa era vista como um fenômeno americano. Elas eram vistas pelos ingleses como pouco mais do que departamentos de treinamento re-batizados, e vistas com considerável ceticismo (Prince & Beaver, 2001, p.189).

No entanto, encontram-se também universidades corporativas inglesas de alto nível, algumas delas são: *Unipart* (1994); *British Steel* – renomeada *CORUS* (1997); e a *British Aerospace* (1997), conhecida como *BAE Systems*.

Atualmente a Grã-Bretanha e a Alemanha têm cerca de 12 universidades corporativas cada. Na Alemanha, metade deste número, opera em escala mundial como a *Bertlsmann AG*, *Daimler Chrysler AG*, *Deutsche Bank AG*, *Lufthansa AG*, *Messer Group* e *mg AG* (todas criadas entre 1989 e 1999) (Andersen & Irmer, 1999).

Suécia, Finlândia, Dinamarca e Holanda têm cerca de cinco, e países como a Bélgica e Portugal não possuem nenhuma.

O País europeu com mais universidades corporativas é a França, que criou cerca de 30, na década de 80 (*Thales* e *Axa*, por exemplo). Outras estão sendo estabelecidas neste início de século. Há vários motivos para o sucesso deste empreendimento na França. O principal talvez seja, a existência de uma lei, adotada em 1971, que requer que os empregados apliquem 1,1% de seu salário para educação continuada. Desde a década de 70, estes fundos foram utilizados para benefício de gerentes e técnico e não de pessoal não qualificado, resultando na criação de estruturas educacionais para o gerenciamento, e o desenvolvimento de uma cultura de aprendizado no âmbito das empresas francesas (Renaud-Coulon, 2002, p.222).

No Leste Europeu, merece destaque a Rússia, que possui centros de educação técnica para suas corporações, e pelo menos duas universidades corporativas: *Gazprom* e *Alfabank*. Outros países, como a Polônia, Romênia, Hungria, República Checa e a Eslováquia, não possuem nenhuma universidade corporativa (Renaud-Coulon, 2002, p.222).

2. CONTORNOS CONCEITUAIS DE UNIVERSIDADE CORPORATIVA

2.1 Tipos de universidades corporativas

Há cerca de duas décadas atrás a *Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching*, publicou o primeiro livro sobre universidades corporativas. Então chamadas de colégios corporativos (*Corporate Colleges*). Este livro definiu os colégios corporativos como entidades educacionais que foram iniciadas por organizações cujo principal objetivo não era educacional. Sob esta definição, bastante abrangente e vaga, todo e qualquer centro de treinamento institucional se qualificaria como “colégio corporativo” (Allen, 2002, p.4).

Na crítica ao conceito e considerando a sua evolução, o autor sugere que, quanto ao seu escopo, são quatro os níveis de uma universidade corporativa:

Somente treinamento;

Treinamento mais desenvolvimento gerencial e/ou executivo;

Oferta de cursos com crédito acadêmico;

Oferta de cursos que levam efetivamente ao grau acadêmico (Allen, 2002, p.4)

Na primeira ponta deste espectro há as universidades que são simplesmente departamentos de treinamento (*T&D*). Existem para oferecer treinamento para os seus empregados.

O segundo nível prevê cursos de *desenvolvimento* para gerentes e executivos além de treinamento. Enquanto *treinamento* foca as habilidades que são necessárias para uma tarefa específica, *desenvolvimento* refere-se a educação que visa modificar aspectos no comportamento dos executivos. No terceiro nível as universidades corporativas oferecem cursos que poderiam, por meio de parcerias acadêmicas, solicitar equivalência em disciplinas universitárias formais. Apenas as universidades formais podem conceder créditos. No quarto nível as universidades corporativas oferecem programas que levam ao nível de Bacharelato ou Mestrado. Para atuar neste último nível a universidade corporativa deve receber credenciamento dos órgãos públicos competentes (no Brasil, a CAPES do Ministério da Educação).

Na verdade, poucas são as universidades corporativas que se encontram neste último nível, no mundo. Em 1985, N.P. *Eurich* identificou dezoito universidades deste tipo, nesta época ainda chamadas de colégios corporativos, e predisse que o número iria crescer rapidamente. Mas, num levantamento de 2000, Thompson identificou no Canadá e nos Estados Unidos apenas doze colégios que se qualificavam neste nível, e apenas cinco¹⁰ que atendiam a todos os critérios de um verdadeiro *College* corporativo. A definição de colégio corporativo, utilizada como balizadora desse estudo, foi

¹⁰ Clarkson College, the Institute of Paper Science and Technology, The Institute of Textile Technology, the New England Banking Institute, and the RAND Graduate School of Policy Studies. Todas em existência no ano 2000 (Thompson, 2000, p.335).

“instituição criada com o propósito de conferir graus certificados, outorgados por entidades cuja missão principal é outra que não a educativa” (*Nash & Howthorne, 1987, p.2; Thompson, 2000, p.324*).

Uma organização não precisa outorgar graus para ter uma universidade corporativa. No entanto, as entidades que apenas oferecem treinamento, mesmo que esse treinamento tenha muitas frentes e seja extensivo a todos os empregados na organização, também não são universidades corporativas.

O que qualifica uma ação educativa em organizações como universidade corporativa?

Na opinião de Mark Allen (2002, p.6-7) além do treinamento, uma organização deve ao menos ter um programa de desenvolvimento gerencial e executivo. Esses seriam os requisitos mínimos, para uma organização pleitear que tem uma universidade corporativa. Mesmo assim, o autor afirma que ainda faltaria algo. Para se ter uma universidade corporativa as atividades educacionais devem ter uma ligação clara com a estratégia corporativa.

Para *Martyn Rademaker e Nicole Huizinga* (2000, p.18) há três estágios no desenvolvimento da universidade corporativa:

1. operacional;
2. tático;
3. estratégico.

Esses estágios representam diversos graus de desenvolvimento da universidade corporativa. É possível que a

universidade corporativa ainda não esteja perfeitamente alinhada às estratégias organizacionais, isto é, ainda não tenha atingido o nível estratégico, mas, pode estar num estágio intermediário, operacional ou tático e trabalhando para chegar à esse alinhamento.

Walton (1997) também identifica diferentes gerações de universidades corporativas, tanto em termos de produtos como de orientação, e todas ainda co-existem hoje. Elas são:

1. Primeira geração – esta representa um pouco mais do que as atividades tradicionais do departamento de Treinamento e Desenvolvimento, com módulos presenciais, direcionados especificamente a interesses institucionais. A ênfase é a aquisição de valores corporativos;
2. Segunda geração – reflete uma orientação estratégica mais abrangente para o aprendizado organizacional, e tende a ser oferecida em lugares especificamente designados, organizacionais e acadêmicos;
3. Terceira geração – possui elementos virtuais para o processo de aprendizado e abrange uma grande variedade de estratégias para o desenvolvimento do capital intelectual.

As melhores universidades corporativas são aquelas que existem para ajudar as corporações a atingir os seus objetivos. Cada organização existe por uma razão, e a razão está normalmente explicitada em uma missão. A maioria das melhores organizações desenvolve estratégias ou planos para cumprir a sua missão. Ter uma universidade corporativa deve

ser visto não como um objetivo organizacional, mas como um meio para ajudar a organização a atingir os seus objetivos. Vista desta forma, a universidade corporativa é um instrumento poderoso para ajudar a organização a chegar onde deve chegar.

Uma importante característica que distingue as universidades corporativas é, o seu uso extensivo e entusiasmado de *ICT* – tecnologias de comunicação da informação, que tem possibilitado a proliferação de um grande número de universidades corporativas virtuais. Estas também se desenvolveram como decorrência da tecnologia específica relacionada ao ensino à distância e à sua rápida integração aos locais de trabalho. Outro fator igualmente importante foi o desenvolvimento de *softwares* gerenciais de treinamento, facilmente gerenciados pelas *Intranets* e pela *Internet* (Kaeter, 2000, p.115).

2.2 Universidade corporativa e estratégia

Muito popular nos dias atuais, em especial entre os praticantes, é a visão de que a estratégia depende da aprendizagem e esta depende do desenvolvimento das capacidades. Esta abordagem tende a considerar a administração estratégica como um processo de “aprendizado coletivo”, que visa desenvolver e explorar as competências distintas, difíceis de serem imitadas, propiciando vantagem competitiva para as organizações (Prahalad & Hamel, 1990, p.82).

Esta parece ser também a opinião de Tom McCarty, da Motorola, que se refere às universidades corporativas como sendo “alavancas estratégicas”, talvez subentendendo a necessidade da empresa de alavancar a sua base de recursos, de forma a desenvolver as suas competências centrais, para chegar à sua “intenção estratégica”.

Fresina (1997) identifica três papéis estratégicos distintos que as universidades corporativas podem desempenhar:

1. Reforçar e perpetuar o comportamento – aqui a preocupação principal é de oferecer cursos e experiências de treinamento que reflitam e reforcem a cultura e os valores que balizam a organização. Alguns exemplos são a *Disney University* e a *Federal Express*;
2. Gerenciar a mudança – aqui a preocupação principal é em introduzir e promover as iniciativas da mudança organizacional. Os programas e atividades são desenhados para facilitar a formulação e implantação da mudança estratégica. A *Amoco* é citada como exemplo deste tipo orientação;
3. Direcionar e moldar a organização - esta terceira preocupação, é talvez, a mais ambiciosa e, por inferência, a menos visível. Aqui os líderes organizacionais utilizam a universidade corporativa como a força motriz para moldar as direções empresariais futuras. Programas e iniciativas de mudanças visam a exploração de novos contextos e alternativas futuras para a empresa. É difícil identificar as corporações que possam ser exemplo deste tipo de

orientação, mas o autor sugere que as que mais se aproximam deste tipo de orientação são a *Motorola e a General Eletric* (Fresina, 1997).

Muitas conceituações e definições de universidade corporativa, a relacionam, de uma maneira ou outra à estratégia de sua organização mantenedora. É enfatizado, que o que torna uma universidade corporativa de fato corporativa é a sua ligação com a estratégia. Mas, estarão os programas das universidades corporativas realmente relacionados e alinhados à estratégia corporativa?

Um levantamento feito durante o *Global University Week* de 2000, reforçou o padrão das universidades corporativas em três estágios de desenvolvimento: operacional, tático e estratégico.

O estágio operacional, também considerado como a primeira fase, é quando as atividades de treinamento corporativas fragmentadas entre diversas áreas, são juntadas sob um mesmo guarda-*chuva*. **A coordenação das atividades de treinamento** objetiva aumentar a eficiência operacional e a impulsionar a educação.

O estágio tático, acontece quando a universidade corporativa determina as prioridades no currículo. O objetivo maior é reproduzir e disseminar conhecimento de tal forma que os objetivos individuais e os da corporação sejam compatibilizados. Neste estágio a universidade corporativa funciona como a espinha dorsal do conhecimento corporativo, desenvolvendo a socialização e alavancando o conhecimento.

O estágio mais avançado é o estratégico, na qual os professores e alunos da universidade corporativa estão envolvidos em programas de pesquisa para criar conhecimento estratégico novo e relevante. A universidade corporativa neste estágio pode gerar vantagem competitiva, combinando e disseminando o conhecimento corporativo e gerando conhecimento novo. Apenas neste último estágio, ela pode ser realmente chamada de universidade corporativa. Das entrevistadas apenas as universidades *Cap Gemini, Ernst & Young* e a *UBS*, estavam neste nível (*Rademakers & Huizinga* 2000)

2.3 Caso de sucesso estratégico

Criada nos anos 90 a *Cap Gemini Ernst & Young University*¹¹ (França), no ano de 2000, foi agraciada com o prêmio *European Excellence Award*, pela *Corporate University Xchange, CUX*¹². A universidade foi escolhida como uma das três universidades corporativas a receberem o prêmio neste ano, por exemplificar as melhores práticas em educação corporativa, incorporando as estratégias organizacionais na infraestrutura do aprendizado, criando um ambiente de aprendizado contínuo no local de trabalho.

A firma cumpriu todos os critérios do prêmio mencionado, demonstrando que está alinhada com as estratégias organizacionais, desenvolveu alianças estratégicas

¹¹ <http://www.cqey.com/news/2000/1004xchange.shtml>

¹² www.corpu.com

com universidades como a *INSEAD*, a *London Business School* e a *Henley Management College*. Também provou utilizar tecnologia para criar um ambiente de aprendizado contínuo, desenvolvendo ainda *marketing* inovador e técnicas de excelência. A universidade também se preocupou com o custo benefício do investimento organizacional em educação, focando especificamente a capacidade de retenção dos funcionários, aumento nas matrículas e compartilhamento de conhecimento via *net*.

2.4 O que há no conteúdo de um nome¹³?

Enquanto em outras partes do mundo o termo universidade corporativo é usado com cautela, nos Estados Unidos é usado com mais frequência. Num levantamento feito em 2000-2001, Annick Renaud-Coulon (2002), observou que em sua amostra de universidades corporativas no mundo, esse termo foi usado em 53% das instituições estudadas, dessas, a maioria – 68%, foi nos Estados Unidos.

Em seu levantamento, na Europa, entre 30 corporações estudadas, quatorze utiliza o nome “universidade”, cinco utiliza o nome “centro”, quatro usam “instituto”, três usam “academia”, uma era chamada de “colégio de negócios”. Outras simplesmente utilizavam o nome de sua própria instituição, como a “*Unilever*”, “*Four Acres*”, e ainda outras, não faziam referência à sua estrutura organizacional – como a *Siemens Management Learning*, *Vivendi Universal Management*

¹³ *What is in a name? Romeo e Julieta - Shakespeare*

(Renaud-Coulon, 2002, p.223). O termo é também usado com extrema cautela na Austrália e na Ásia (Dickson, 200).

Argumenta-se que o termo “universidade” é mais utilizado pelas organizações pelas suas qualidades simbólicas e até de marketing – visando o melhor posicionamento das atividades de aprendizado dentro da organização, do que qualquer tentativa de imitar práticas acadêmicas (Prince & Beaver, 2001, p.190).

Muitas são as denominações das chamadas universidades corporativas, entre elas: **Colégios** (*Cable & Wireless College* - Inglaterra; *Southern Company College* – Estados Unidos); **Institutos** (*Disney Institute*; *Institute of Textile Technology*; *RAND Graduate Institute* –Estados Unidos; *The Coles Institute* - Austrália; *Mudra Institute of Communication and Advertising* - Índia); **Institutos de Gestão** (*Xerox Management Institute* – Estados Unidos); **Institutos de Aprendizado** (*Bank of Montreal Institute of Learning* – Canada; *United Health Care Learning Institute* – Estados Unidos); **Aprendizado em Negócios** (*Rover Business Learning* - Inglaterra).

Escolas (*The Eaton School of Retailing* - Canadá); **Escolas de Gestão** (*Arthur D. Little School of Management*); **Escolas Corporativas de Negócios** (*Cap Gemini & Ernst & Young* -França); **Academias** (*Megatech Academy*; *UCH Academy* – Estados Unidos).

Centros de Aprendizado (*General Motors*, *McDonnell Douglas Learning Center*, *SBC Center for Learning* – Estados Unidos); **Centros Educacionais de Desenvolvimento** (*Centro*

Internacional de Educación y Desarrollo – Venezuela; Bell Atlantic Training Education and Development – Estados Unidos).

Universidades (*Dell University; Hamburger University; Harley-Davidson University; Motorola University; National Semiconductor University; Oracle University; Verifone University – Estados Unidos; Cap Gemini Ernst & Young University - França ; PRUniversity – Prudential Corporation Asia – Southeastern Asia; Volvo University – Suécia*) (Dickson, 2002; Meister, 1998) .

3. DEFINIÇÃO DE UNIVERSIDADE CORPORATIVA

3.1 Treinamento e Desenvolvimento

Para uma definição de universidade corporativa vamos começar por entender em primeiro lugar o papel dos Recursos Humanos numa organização que se concentra no ajuste de suas estratégias e práticas à estratégia empresarial como um todo. Ao desempenhar esse papel, o profissional de RH pouco a pouco se torna um parceiro estratégico, ajudando a garantir o sucesso e a aumentar a capacidade de sua empresa a atingir seus objetivos (Ulrich, 1998, p.42).

A definição de treinamento e desenvolvimento (T&D) para a área de recursos humanos por sua vez é entendida como a preparação de pessoas para posições mais complexas em termos de abrangência ou para carreiras diversas das que elas estão engajadas. Tanto o treinamento quanto o

desenvolvimento se propõem a suprir a empresa com as competências de que ela necessita para seu funcionamento (Carvalho, 1999, p.129).

O que diferencia um programa de treinamento organizacional de uma universidade corporativa?

A visão de Meister (1999) pode ser visualizada no quadro abaixo:

Quadro 1: Mudança de paradigma de Departamento de T & D para UC.

Departamento de T & D  **Universidade Corporativa**

Reativo	Foco	Pró-ativa
Fragmentado/ descentralizado	Organização	Coesa e centralizada
Tático	Alcance	Estratégica
Pouco/ nenhum	Endosso	Administração e funcionários
Instrutor	Apresentação	Uso de várias tecnologias
Diretor de Treinamento	Responsável	Gerente de Unidade de Negócio
Ampla e com profundidade limitada	Público-alvo	Currículo personalizado por famílias de cargo
Aberta	Inscrição	Aprendizagem no momento certo
Aumento das qualificações profissionais	Resultado	Aumento de desempenho no trabalho
Opera como função administrativa	Operação	Opera como Unidade de Negócios (centro de lucro)
Treinamento imposto	Imagem	UC como metáfora de aprendizado

Ditado pelo T & D	Marketing	Venda sob consulta
-------------------	------------------	--------------------

Fonte: Adaptado de Meister (1999, p.23-24).

3.2 Definições

Quanto à sua definição, há consenso entre os autores que a atuação da universidade corporativa deve estar relacionada aos objetivos, prioridades e missão organizacional (Allen, 2002, p.7; Prince & Beaver, 2001, p.191).

Se esta premissa é aceita, então algumas possíveis definições de Universidade corporativa são:

É uma iniciativa no local de trabalho que integra uma variedade de oportunidades de aprendizado que estão ligadas à missão e objetivos da organização. www.wacuc.com/faq.html

Universidades corporativas enfatizam o processo do aprendizado e o seu alinhamento estratégico com os objetivos organizacionais. A universidade corporativa dá grande ênfase na avaliação e impacto e promove o aprendizado em toda a cadeia produtiva (*Washington Area Corporate University Consortium*).

<http://www.wacuc.com/faq.html>

Meister (1998; 1999, p.29), vê a universidade corporativa mais como um processo organizacional, do que como uma entidade. Sua definição:

“Um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais”.

Uma abordagem emergente na Inglaterra coloca a universidade corporativa como um veículo para o desenvolvimento da organização voltada para o aprendizado e a gestão do conhecimento como a atividade central:

“uma verdadeira organização voltada para o aprendizado construída sobre o aprendizado individual e a gestão do conhecimento” (Thomas, 1999).

Nesta última definição os papéis da universidade corporativa são:

- Foco no treinamento e desenvolvimento de seus empregados;
- Instrumento da gestão do conhecimento;
- Centro de excelência – a organização como *Líder Pensante (Thought Leader)*

Considerando esses papéis, Prince & Beaver (2001, p.194) colocam:

“O papel de uma universidade corporativa de classe mundial deve ser o de ponto focal para comunicar e facilitar as práticas sociais, tecnológicas e organizacionais em apoio ao aprendizado organizacional e ao processo de criação do conhecimento”.

Finalmente, considerados todos os aportes acima, Mark Allen (2002, p. 9-10), a define como:

“Uma entidade educacional que se torna um instrumento estratégico. Desenhada para assistir a sua organização (mantenedora) a atingir a sua missão, na condução de atividades que criem a cultura do aprendizado individual e organizacional, e levem ao conhecimento e à sabedoria”.

O autor caracteriza a universidade corporativa como uma entidade educacional, já que a educação é a função principal de qualquer universidade, corporativa ou tradicional. A definição coloca claramente que a universidade corporativa é estratégica, enquanto instrumento (um entre os muitos que a organização tem à sua disposição), para ajudar a sua organização mantenedora a cumprir a sua missão. A relação clara com a missão organizacional é importante aqui, já que enfatiza a natureza estratégica da universidade corporativa de alcançar os objetivos gerais de sua organização mantenedora. E o termo *organização* reconhece que a organização mantenedora não precisa ser uma corporação com o propósito específico de lucro, e pode ser qualquer indústria (talvez, até educacional – uma universidade não pode ter uma universidade corporativa?).

A definição também coloca que a universidade corporativa conduz atividades. A natureza não específica da frase é intencional – há muitas atividades possíveis, desde o aprendizado em sala de aula até o aprendizado à distância, ao desenvolvimento de executivos, gestão do conhecimento, orientação estratégica, e outras. O que as mantém juntas é que todas essas atividades são destinadas a cultivar o aprendizado individual e organizacional, o conhecimento e a sabedoria.

A última frase estabelece que o foco principal da universidade corporativa é o indivíduo, mas reconhece também que a organização também aprende já que é a beneficiária de todas as atividades da universidade corporativa na organização.

Finalmente o **aprendizado**¹⁴ é definido como algo que leve a mudança – os indivíduos mudam tanto internamente quanto em seu comportamento quando são submetidos ao aprendizado. Esta descrição também pode ser estendida às organizações.

O **conhecimento** refere-se a fatos, procedimentos e habilidades específicos adquiridos por uma pessoa ou organização (e que são tipicamente adquiridos pelo processo de mudança chamado de aprendizado); e o nível mais alto:

A **sabedoria** consiste na habilidade de efetivamente aplicar conhecimento aos objetivos organizacionais. Não esquecer que o propósito da universidade corporativa é ajudar a organização a atingir a sua missão. Adquirir conhecimentos que se aplicam ao desenvolvimento organizacional é o resultado desejável da universidade corporativa.

4. EXPERIÊNCIA DE CREDENCIAMENTO

A universidade corporativa foi criada como alternativa para o ensino superior ministrado em Universidades tradicionais. Hoje, elas oferecem educação, treinamento e programas de desenvolvimento em formato convencional e não convencional: com ensino presencial em salas de aula e laboratórios, trabalhos de campo, estudo individual, instrução

¹⁴ Conceito de Ensino e Aprendizado:

Ensino - criação de condições adequadas (externas) para o aprendizado usando diferentes formas de informação, exercícios, tarefas, etc.

Aprendizado - processo mental que leva ao conhecimento (Mellander, 1995)

assistida por computador, multimídia e programas de ensino à distância em administração, supervisão, marketing e vendas, conhecimentos e habilidades técnicas. Oferecem cursos que levam ao certificado e ao diploma, bem como graus de Bacharel, Mestre e Doutor, oferecido tanto em suas próprias premissas, quanto em parceria com escolas técnicas próximas, colégios e universidades. Muitos desses programas são de alta qualidade e já mereceram certificação em nível de graduação e pós-graduação, por uma ou mais, das múltiplas agências de credenciamento que existem nos Estados Unidos (Tracey, 1996).

4.1 O que é credenciamento?

O credenciamento é o *status* dado a uma instituição educacional que foi avaliada, seguindo o processo de auto-avaliação e avaliação externa, por uma agência de credenciamento, e que foi considerada apta de acordo com os parâmetros de qualidade exigidos. Nos Estados Unidos o credenciamento é voluntário, autônomo, não governamental, sem fins lucrativos. Mais importante ainda, o credenciamento é uma expressão de confiança em propósitos institucionais, recursos, desempenho e potencial.

Não há dúvida que o credenciamento dá um retorno significativo sobre o investimento de tempo e dinheiro dado ao seu processo, oferecendo os seguintes benefícios:

- Para o colégio ou universidade –reforça e aumenta em número e grau, a retenção dos estudantes, pessoal de apoio e professores, promovendo o profissionalismo e a moral, propicia a auto - avaliação e melhoria contínua das pessoas envolvidas, bem como das instalações e programas;
- Para o pessoal de apoio e os professores - documenta e demonstra o reconhecimento pela comunidade acadêmica do profissionalismo do empreendimento educacional e/ou do treinamento;
- Para a comunidade acadêmica - assegura a credibilidade para o estabelecimento de parcerias benéficas para ambos os lados;
- Para o público em geral – assegura que o colégio ou a universidade corporativa tem uma missão e objetivos claramente definidos, e os recursos adequados para atingi-los (Tracey, 1996).

Meister (1998, p.204-205) não compartilha o entusiasmo pelo credenciamento para as universidades corporativas. Além de considerar o processo árduo e caro, afirma que os padrões de exigência de credenciamento afetam a estrutura dos cursos, medidas de competência, missão, planejamento, governabilidade, pesquisa, serviços para os estudantes, recursos financeiros, qualificação dos professores, conteúdo dos programas, e critérios de admissão, pois tem que atender requisitos externos à organização. Além desses requisitos nem sempre serem compatíveis com os objetivos estratégicos da

organização, as universidades corporativas devem poder documentar a sua independência de sua instituição mantenedora. Este atendimento compromete o seu foco de alinhamento estratégico, no momento em que se abre às exigências e interferência de instituições de credenciamento acadêmico como a AACB – *International Association for Management Education*. Sua opção é pelas parcerias com instituições acadêmicas credenciadas.

4.2 Tipos de credenciamento

Nos Estados Unidos, o credenciamento pode ser institucional ou especializado/profissional, os dois tipos são complementares. Em qualquer caso, o processo é controlado por uma organização nacional ou regional, composta de instituições que obtiveram e mantêm o credenciamento. A *Commission on Recognition of Post-secondary Accreditation, CORPA* (Comissão sobre o reconhecimento do credenciamento pós – secundário), é uma organização sem fim lucrativo, não governamental, que estabelece critérios para a avaliação e reconhecimento de agências credenciadoras. Atualmente há cerca de 40 agências de credenciamento para programas especializados e profissionais, reconhecidas pela CORPA.

O credenciamento especializado/profissional não se preocupa tanto com as características gerais de uma instituição, e se concentra mais em programas específicos, técnicos ou profissionais. A ênfase é colocada sobre os

detalhes dos programas ou na aferição de resultados da experiência educacional ou do treinamento.

É preciso notar que o credenciamento é dado para as escolas, institutos, colégios ou universidades operados pelas corporações, e não para a própria corporação. Assim, recebeu o credenciamento da *Western Association of Schools and Colleges* - a *Rand Graduate School of Policy Studies* e não a *Rand Corporation*. Recebeu o credenciamento, dado pela *New England Association of Schools and Colleges* a *Arthur D. Little School of Management* e não a *Arthur D. Little Corporation*.

Em 1974, o *American Council on Education's Program on Noncollegiate Sponsored instruction (ACE/PONSI)* foi fundado para avaliar cursos instrucionais e programas ofertados pela indústria e comércio, sindicatos, associações profissionais e voluntárias e agências governamentais, e fez recomendações para o credenciamento de *Colleges* baseados nestas instituições (Thompson, 2000, p.324). No ano de 2000, ACE/PONSI recomendou o credenciamento de cursos de cerca de 250 programas educacionais em corporações. Entre essas corporações estava o *McDonald*, a *Bell Telephone* e a *Ford Motor Company*. No entanto, isto não significa que tais universidades estejam credenciadas.

O credenciamento envolve pelos menos dois, e em alguns casos, três estágios de avaliação e aprovação. O primeiro refere-se à aprovação legal provincial ou estadual, para que as instituições corporativas recebam autoridade para outorgar graus. O segundo requer a aceitação pela Associação de Universidades e Colégios no Canadá (AUCC), e por uma

das associações regionais credenciadas nos Estados Unidos. Para ser reconhecida como uma instituição que pode outorgar graus, a aprovação deve ser obtida em ambos os níveis. Alguns programas especializados também têm agências de credenciamento nacional, o que se constitui no terceiro estágio de credenciamento. As *Business Schools* nos Estados Unidos e no Canadá são credenciadas pela *American Assembly of Collegiate Schools of Business (AACSB)* e as escolas de engenharia, em ambos os países, são credenciadas pelo *Accreditation Board for Engineering and Technology (ABET)*.

4.3 Exigências de Credenciamento

Todos os estágios de credenciamento pressupõem uma preparação exaustiva, cuidadosamente documentada. Além do mais, o credenciamento, não é algo a ser feito apenas uma vez. Instituições credenciadas são periodicamente avaliadas. Por exemplo, a *New England Association of Schools and Colleges (NEASC)* requer que cada escola credenciada seja reavaliada, pelo menos uma vez, a cada dez anos. Da mesma forma, a AACSB normalmente credencia escolas pelo prazo de cinco anos. A cada vez, além do extensivo trabalho relacionado à documentação, é incluída uma visita de avaliadores aos colégios ou institutos candidatos, que preparam um relatório e recomendações para o credenciamento, a sua renovação, ou ainda reprovação.

Cada agência requer documentação cuidadosa em relação a: organização e administração; detalhamento de programas e instruções; número e qualificação de professores;

alunos; biblioteca e recursos informacionais; instalações e recursos físicos; recursos financeiros. A AACSB espera que 60% da instrução oferecida o seja por professores de dedicação exclusiva, com título de Doutor.

Para muitos colégios, esses requisitos são o suficiente para dissuadi-los de buscar o credenciamento. Thompson (2000, 336), observou que poucas são as universidades corporativas que se encontram nesse nível, nos Estados Unidos e no Canadá.

Há muitos requisitos e obstáculos a transpor no processo de credenciamento. E, enquanto as universidades tradicionais necessitam realizar este esforço para obter fundos e obter credibilidade e respeito, as universidades corporativas não precisam passar por este processo.

Na verdade, organizações que querem que os seus empregados obtenham graus de Bacharel, Mestre ou Doutor podem remetê-los para as universidades tradicionais. Ou ainda, associar-se a Universidades que tenham flexibilidade suficiente para desenvolver programas especialmente desenhados para os interesses específicos da organização, e que possam atribuir o grau correspondente. Como um número crescente de instituições acadêmicas tem mostrado flexibilidade para aceitar este tipo de parceria, as universidades corporativas não vêem necessidade de partir para o próprio credenciamento.

Outra razão para que poucas universidades corporativas tenham o poder de outorgar graus é a de que, quando a universidade corporativa atinge este nível, ela tende a se separar de sua organização mantenedora, passando a ser

uma universidade normal e não mais uma universidade corporativa.

Um dos exemplos mais recentes foi o da *Northrop University*. A *Northrop Aviation*, necessitando de trabalhadores bem treinados para a crescente indústria da aviação, criou esta universidade em 1940. A universidade cresceu em tamanho e escopo através das décadas e finalmente separou-se da companhia de aviação tornando-se uma universidade independente, sem fins lucrativos. A Universidade de *Northrop* continuou a oferecer programas em aviação, mas expandiu as suas atividades para incluir um MBA em Negócios e um Bacharelato em Direito, tendo sido plenamente credenciada. No entanto tornou-se totalmente independente de sua organização mantenedora e com o tempo, num mercado de ensino superior altamente competitivo, fechou as suas portas nos anos 1990.

A Escola de Gerência *Arthur D. Little* é outro exemplo de uma universidade corporativa que começou a outorgar graus e que depois se separou de sua organização mantenedora. Fundada em 1964 como parte integrante de uma firma de consultoria, a Escola de Administração *Arthur D. Little* começou a oferecer graus em 1973. Gradativamente, a escola se distanciou do treinamento dado aos empregados da firma *Arthur D. Little* e começou a recrutar estudantes fora da companhia. Ela ganhou uma reputação internacional considerável, e o seu programa de Mestrado em Ciência da Administração foi plenamente credenciado. Após muitos anos operando como parte da *Arthur D. Little* a escola hoje é uma

organização independente, sem fins lucrativos. Ela saiu das instalações da companhia e faz parte hoje do *Boston College*. A escola continua mantendo programas para a *Arthur D. Little*, mas de fato está mais estritamente associada com o *Boston College*, do qual utiliza instalações e com o qual divide recursos (Allen, 2002, p.6; Thompson, 2000,p.324).

4.4 Parcerias com Universidades

Embora alguns autores insistam em ver a atuação das universidades corporativas como uma ameaça para as universidades tradicionais, a verdade é que esta é uma aliança que traz benefícios mútuos.

Por exemplo, os recursos provenientes de universidades corporativas têm sido cada vez mais importantes para as universidades tradicionais, consistindo nos Estados Unidos em mais de 20% do seu aporte financeiro (Thompson, 2000,p.327). De acordo com Nelson Heller (2001, p.1) cerca de 16% de toda a parceria da educação corporativa, nos Estados Unidos, está hoje com as universidades tradicionais. Como exemplo, a Intel oferece, junto ao Babson College, aos seus empregados um programa de MBA, principalmente centrado em estudos de casos da Intel. Da mesma forma o Valencia Community College, recebe cerca de US\$1.5 a \$2 milhões de renda por seu apoio à educação corporativa do Walt Disney World and Universal Studio (Heller, 2001).

Com as universidades as corporações têm podido customizar as necessidades de educação em nível superior

para os seus empregados, inclusive aquelas que a necessitam em tempo real, por meio do ensino à distância – o *e-learning*.

Uma das grandes tendências do futuro nos treinamentos corporativos é a incorporação de créditos acadêmicos às iniciativas de treinamentos organizacionais específicos. Muitas são as parcerias estabelecidas entre corporações e instituições acadêmicas com esta finalidade.

As universidades tradicionais têm dividido os cursos universitários em sub-unidades, cada um com os seus resultados próprios de aprendizado. Essas unidades podem então ser combinadas e re-combinadas para criar módulos ou cursos que podem levar a certificados que validam determinado tipo de conhecimento ou habilidade requerida para a empresa (Pietrykowski, 2001, p.299).

4.5 Casos de sucesso de alianças

Há muitos exemplos de alianças estratégicas e em alguns casos até trans-fronteiras, que possibilitaram a ambos os lados, maximizar o seu potencial. De um lado as universidades corporativas trazem a sua experiência em negócios, do outro, as universidades tradicionais e os *Business Colleges* oferecem especialistas em diversas áreas, facilidades de pesquisa e certificação externa (credenciamento). A tecnologia tem sido uma forte aliada nessas alianças.

Alguns exemplos europeus de parcerias transfronteiras são as da: *Cap Gemini Ernst & Young* da França que tem parceria com a *Henley Management School*; a *Lufthansa*

(alemã) com a universidade INSEAD da França, a *London Business School* da Inglaterra, a *McGill University* do Canada e com a CEIBS na China. A Universidade corporativa *Lloyd TSB* estabeleceu parceria com a *Warwick Business School* e *Nottingham Trent University*, enquanto que a universidade corporativa virtual *BAe Systems Virtual University* estabeleceu parceria com a *Open University* e com as universidades de *Loughborough, Glasgow, Southampton, Cambridge e Sheffield*.

5. ALIANÇAS ESTRATÉGICAS - CONSÓRCIOS

5.1 Consórcio de universidades corporativas

Um modelo de educação executiva que combina parcerias, e que rapidamente está ganhando reconhecimento e respeito é a de consórcios de universidades corporativas.

Este modelo é uma combinação única de matrículas abertas e programas direcionados para o cliente, onde um grupo de companhias se junta com uma universidade para compartilhar recursos visando inovação, qualidade, confiabilidade e valor. O modelo de consórcio é uma aliança estratégica que a empresa estabelece com um fornecedor, neste caso o fornecedor é o ensino superior. Esta distinção é a chave do sucesso, e ambos os parceiros devem se dar conta que há uma relação cliente/fornecedor, onde os riscos e os lucros/ganhos são compartilhados por ambos os parceiros (Meister, 1998, p.197)

O consórcio provê a oportunidade de melhorar a qualidade do treinamento corporativo, dando consistência ao treinamento, independentemente das flutuações de mercado, também diminuindo os custos envolvidos com o planejamento, preparação e acompanhamento dos programas de treinamento corporativo. Uma de suas modalidades é a coalizão (*coalition*), de indústrias de um determinado setor, que na busca de treinamento profissional de alto nível, procuram alianças com instituições de ensino superior. Exemplos são: *The National Coalition for Telecommunications Education and Learning*¹⁵ e a *Energy Providers Coalition for Education*¹⁶.

5.2 Casos de sucesso - Benchmarks

Como exemplo, citamos o Consórcio de Universidades Corporativas da Região de Washington (*Washington Area Corporate Consortium – WACUC*¹⁷), criado para ser um fórum de colaboração e parceria entre governo, negócios e instituições de ensino superior para a região da Grande Washington. Este oferece uma plataforma de discussão que visa prover maneiras de integrar cursos credenciados aos treinamentos de recursos humanos nas organizações. Seus objetivos são:

- Juntar negócios e educação numa arena aberta de discussão sobre assuntos de relevância para a universidade corporativa;

¹⁵ www.nactel.org

¹⁶ www.epceonline.org

- Encorajar a formação de redes congregando negócios, governo e educação para a região da Grande Washington.

Outro exemplo é o *Asia Pacific University Consortium* (APUC)¹⁸, que se constitui num grupo de instituições educacionais que se reuniu com o propósito de oferecer oportunidades educacionais, do mais alto padrão para corporações situadas na região da Ásia-Pacífico. É uma aliança educacional e corporativa, que oferece uma ampla variedade de programas de treinamentos educacionais corporativos, com o propósito de desenvolver profissionais globais de negócios (*Global Business Professionals*) na região da Ásia-Pacífico. Compõe-se de universidades e instituições educacionais que oferecem programas que vão ao encontro de necessidades específicas das universidades corporativas e de setores/divisões de treinamento de recursos humanos. Por meio deste consórcio, Universidades Corporativas e as Divisões de Treinamento de Recursos Humanos têm a oportunidade de terceirizar suas necessidades de treinamento para o Consórcio Universitário da região.

O *International Software Engineering University Consortium*, ISEUC¹⁹ é um consórcio global de universidades e escolas que oferece cursos à distância em Engenharia de *Software*, para estudantes do mundo todo, via Internet. Seus

¹⁷ www.wacuc.com/

¹⁸ <http://www.asiapacificu.edu/>

¹⁹ www.engin.umd.umich.edu/CIS/ISEUC/ISEUCpage.htm/

objetivos são: aumentar o número de profissionais em Engenharia de *Software*; melhorar as habilidades dos profissionais; facilitar o treinamento interdisciplinar e oferecer conhecimentos em gerencia.

Outra forte tendência que aparece para as universidades corporativas é a universidade virtual e o *e-learning*, de um modo geral, que também dependem de parcerias para o seu sucesso.

6. E-LEARNING

6.1 O aprendizado eletrônico

Nos últimos anos, companhias têm formado alianças, inclusive com os concorrentes, para trabalhar com instituições de ensino superior, no sentido de desenvolver programas de aprendizado em linha, focados nas necessidades da indústria. O *e-learning* (o aprendizado por meio eletrônico) tem despontado como uma das mais enfáticas manifestações da reinvenção da relação aprendizado/trabalho. A universidade corporativa tem agido no sentido de estimular o seu desenvolvimento. Estreitamente relacionada com o movimento do *campus virtual*, esta possibilidade abre muitos horizontes para um novo tipo de aprendizado organizacional, extensível aos seus clientes e *stakeholders*²⁰ de um modo geral.

²⁰ *Stakeholders* – ou grupos de interesse

A universidade hoje se vê com a possibilidade de ser transformada pela cultura do ciberespaço, gerada por seus centros de computação e redes. O ciberespaço pode dissolver os tijolos e prédios do *campus* de hoje, transformando-os em *sites* virtuais de troca e compartilhamento intelectual. Mas, há muito mais nos *campus* virtuais e nas universidades corporativas do que apenas o aprendizado via rede, implicando principalmente no desenvolvimento de sistemas de gestão do conhecimento.

O aprendizado baseado na *WEB* e conduzido via Internet ou por meio da Intranet corporativa, permitem às organizações personalizar as experiências de aprendizado para as necessidades organizacionais e preferências individuais, com bons resultados (*Meister*, 1998, p.52).

Os instrumentos de comunicação da educação corporativa são desenhados e apresentados numa variedade de formas. Mais freqüentemente, os currículos são apresentados via comunicação por satélite, instrução baseada na *web*, *realidade* virtual, ou *campus* virtuais. Por meio de comunicação por satélite, os empregados em diferentes localizações podem encontrar-se juntos, para participar de cursos em tempo real, por intermédio de vídeo-conferência.

Os programas de *virtual reality* (realidade virtual) possibilitam treinamento simulado calcando-se nas atividades e nos encargos profissionais dos empregados. Os *campi* virtuais possibilitam a ligação de todos esses componentes de media por computador (*Hearn*, 2001, p.3).

6.2 Casos de sucesso - Benchmarks

Alguns casos de sucesso já têm aparecido no mundo, por exemplo a universidade virtual - *BAE Systems Virtual University* – na Inglaterra; e de ensino à distância nas *Deakin University*; *Charles Stuart University*; *The University of Southern Queensland* – todas na Austrália. As associações profissionais australianas também são importantes provedoras de ensino à distância. Por exemplo, a *Australian Society of Certified Practice Accountant* é responsável pelo maior programa de ensino à distância do país (o programa *CPA Certification*), com dezenas de milhares de estudantes na Austrália, Nova Zelândia e Ásia Setentrional (Dickson, 2002, p.244).

A Comissão Européia patrocina o PROMETEUS²¹ – uma parceria européia focada na produção de tecnologias e conteúdos de *e-learning*. Lançado em março de 1999 tem o objetivo de promover acesso multimídia para educação e treinamento para sociedade Européia. O PROMETEUS engloba hoje, todos os aspectos da tecnologia voltada para o aprendizado eletrônico. Em seu âmbito foi criado um fórum de discussão dedicado à identificação, compartilhamento e disseminação do conhecimento e melhores práticas, relacionada a todas as atividades significativas da área, identificando lacunas de conhecimento, experiências, capacidades, e ferramentas através da Europa.

²¹ <http://www.prometeus.org>

A Suécia, o país líder na Europa em utilização da Internet é um dos países pioneiros na utilização do aprendizado à distância (*Layte & Ravet, 2001, p.9-11, 2001*). Além da uma infra-estrutura tecnológica poderosa também há a tradição do ensino a distância na Suécia. O Correio sueco, uma das maiores companhias de logística da Suécia, investe em treinamento baseado na *web* para elevar os níveis de competência de seus 50.000 empregados. Isto é feito por meio do programa “*Arenan*”, um portal de aprendizado provido pela *Lecando*. O *Arenan* pode ser acessado por todos os empregados de qualquer ponto de acesso à Internet. O ambiente para o aprendizado individual e desenvolvimento contém facilidades para comunicação, compartilhamento de arquivos, *chat*, módulo de projeto (*project module*) e um lugar de encontro na rede. Os treinadores podem comunicar-se com os participantes individualmente ou em grupo. Os participantes também podem comunicar-se entre si (*Layte & Ravet, 2001, p.9-11*)

Na linha de cursos sobre IT (*Information Technology*) a *Open University* está oferecendo um curso chamado “*You, your computer and the net*”, oferecido a mais de 12.000 estudantes no Reino Unido. Cada estudante tem um tutor personalizado; cada tutor tem 20 estudantes sob a sua responsabilidade, para orientá-los durante as 30 semanas do semestre²².

²² *Chronicle of Higher Education* – www.chronicle.com

O *benchmark* mais importante dentre as iniciativas virtuais é a *B Ae System*²³ – *Virtual University* do Reino Unido. Em 1999 a Universidade corporativa *B Ae Systems – Virtual University* foi agraciada com o prêmio *Corporate University Xchange Excellence Award*, co-patrocinado pelo *Financial Times*, ambos dos Estados Unidos, pela utilização inovadora de tecnologia para criar um ambiente de aprendizado contínuo para todos os seus 100.000 (cem mil) empregados.

Essa universidade virtual opera como uma empresa que alcança os seus usuários em qualquer localidade geográfica (*extended enterprise*) oferecendo ao mesmo tempo excelência acadêmica e excelência em negócios, de forma a propiciar o desenvolvimento das capacidades e habilidades de toda a sua força de trabalho, em áreas de aprendizado contínuo, pesquisa & tecnologia e melhores práticas.

Uma característica significativa da empresa são as parcerias estratégicas que envolvem a colaboração entre o “melhor da academia” e o “melhor da empresa”, para abordar necessidades específicas de negócios, trazendo, desta forma, conhecimento de ponta para as suas atividades.

A Universidade desenvolveu pesquisa inteligente e técnicas de recuperação, como o programa de acesso rápido “Autonomia” (*Autonomy*), que oferece a qualquer usuário informações pertinentes e tempestivas em resposta às suas necessidades informacionais e de aprendizado, por meio de

²³ <http://vu.org/>

um terminal rápido (*one stop shop*), o que economiza tempo em busca, uma facilidade, particularmente crítica para uma companhia geograficamente dispersa.

Também a França tem uma iniciativa de sucesso com a implantação de universidade virtual. A *Virtual Business School (VBS)*, co-desenvolvida pela *Cap Gemini Ernst & Young* e o *Henley Management College*, possibilita o aprendizado eletrônico (*e-learning*). A escola virtual inclui quatro centros um para o desenvolvimento de lideranças (*Leadership Development*); outro para Pesquisa e Inovação (*Research & Innovation*); Aprendizado em linha (*Connected Learning*); e o aprendizado em Nível de Pós-Graduação (*Post-Graduate Learning*). Cada centro desenvolve programas de aprendizado, eventos e atividades que propiciam à comunidade da *Cap Gemini Ernst & Young*, a oportunidade de estudar por via remota, em uma variedade de qualificações, inclusive o *MBA*.

7. AS MELHORES PRÁTICAS

7.1 Parâmetros

Neste segmento, queremos nos concentrar em alguns parâmetros que permitem afirmar que uma universidade corporativa age, realmente, como formadora de uma força de trabalho de classe mundial.

Há alguns parâmetros de qualidade para identificar as melhores práticas, e algumas das mais

importantes contribuições convergem para uma pessoa - Jeanne Meister, que parece seguir a linha do **alinhamento estratégico**. Com uma longa ficha de consultoria e dedicação à universidade corporativa, atualmente, é a presidente da mais importante e prestigiada firma de consultoria dos Estados Unidos especializada na gestão de universidades corporativas, a *Corporate University Xchange (CUX)*, que funciona desde 1997.

A *Corporate University Xchange (CUX)* juntamente com o *Financial Times*, instituiu o *Corporate University Annual Award* que premia universidades corporativas em todo o mundo, pelos seguintes parâmetros de excelência:

- Corporações que colocam o aprendizado organizacional alinhado com a estratégia organizacional;
- Desenvolvem parcerias com universidades tradicionais;
- Usam tecnologias para criar um ambiente de contínuo aprendizado;
- Avaliam o investimento organizacional no aprendizado;
- Desenham e implementam técnicas de aprendizado inovadoras no mercado;
- Possuem uma universidade corporativa de sucesso.

Em outubro de 2000 a *CUX*, juntamente com o *Financial Times*, seguindo os parâmetros acima agraciou três universidades corporativas européias com o prêmio: *Cap Gemini Ernst & Young University (França)*; *Lufthansa School of Business (Alemanha)*; e *University for Lloyds TSB (Grã*

Bretanha). Uma quarta universidade corporativa, a francesa *LVMH Group*, também recebeu menção especial.

Meister (1999) também identificou **10 Passos para Construir uma Universidade Corporativa**. Estes devem ser seguidos no momento da criação, ou da reestruturação do setor de Treinamento & Desenvolvimento (*T&D*) institucional para uma universidade corporativa.

O primeiro momento para a reestruturação do departamento de Treinamento & Desenvolvimento institucional ou do alinhamento estratégico da educação corporativa às estratégias da organização se dá quando a cúpula administrativa decide onde quer posicionar, efetivamente, a área. Nesse sentido, são consideradas quais estratégias e políticas serão adotadas para reservar ao conhecimento o papel de agregar valor ao negócio e atingir, em um futuro determinado, uma posição privilegiada. Definido o desejo da estruturação da área, dez componentes fundamentais devem ser considerados ainda no projeto de criação da universidade corporativa. São eles:

1. Formar um sistema de governabilidade – criando um comitê de implantação ou grupo de controle, que inclua o principal executivo e também outros gerentes seniores, definindo o seu papel e responsabilidades. Neste momento deve:

- a. Identificar e priorizar as necessidades de aprendizagem de curto e de longo prazo, fundamentais para dar sustentação à empresa;
 - b. Vincular ou direcionar o treinamento às principais estratégias da empresa;
 - c. Definir a filosofia de aprendizagem a ser adotada pela empresa.
2. Criar uma visão – o comitê de implantação deve estabelecer uma visão clara de futuro para o desenvolvimento coerente da universidade corporativa;
3. Definir aspectos operacionais incluindo: os objetivos da universidade; níveis funcionais a serem atendidos; programas a serem ofertados; público alvo; necessidade de estender a toda a cadeia produtiva; se a universidade buscará a sua auto-sustentação, qual o percentual da folha de pagamento da empresa a se canalizado para a UC²⁴;
4. Definir a forma da organização – deve-se ponderar se o ensino será centralizado ou descentralizado, os seus critérios; custo x benefício; filosofia de aprendizagem; como ocorrerá a administração e acompanhamento do curso e do marketing, etc;

²⁴ Meister (1999,p.73) informa que a pesquisa “*Annual Survey of Corporate University Future Directions*”, mostra que, em média as universidades corporativas gastam 2,2% de sua folha de pagamento com educação e treinamento. Essa cifra inclui o projeto, o desenvolvimento e a apresentação dos programas de treinamento e exclui os salários dos participantes nesse período”.

5. Identificar os interessados (*stakeholders*) – um dos muitos aspectos que distinguem uma universidade corporativa do departamento tradicional de treinamento e desenvolvimento é a amplitude do público-alvo que ela atende e se inclui, além dos funcionários, fornecedores e clientes;
6. Criar produtos e serviços – depois de mapear os conhecimentos e as competências que a organização necessitará no futuro, desenvolver programas, produtos e serviços, não apenas treinamentos básicos, mas também soluções abrangentes e integradas às estratégias da organização. Criar também um ambiente propício ao aprendizado;
7. Selecionar parceiros para o processo de aprendizado – selecionar e estabelecer parcerias, construindo um leque de fornecedores de treinamento que inclua consultores, instituições de ensino superior – universidades, faculdades e colégios;
8. Desenvolver estratégia tecnológica – selecionar a tecnologia e os meios de aprendizado (Intranet, Internet, ensino à distância, laboratórios, vídeos, teleconferências, soluções em linha ou em sala de aula). Determinar como a tecnologia será utilizada; como serão combinadas diferentes tecnologias no treinamento e com que frequência, incluir a ponderação sobre custo x benefício;
9. Desenvolver sistemas de avaliação - criar sistema de medição de desempenho, que permita perceber o

impacto do aprendizado sobre os negócios e missão da empresa²⁵;

10. Comunicar...Comunicar...Comunicar – estabelecer uma estratégia agressiva de divulgação e marketing da universidade corporativa, visando criar uma imagem positiva de crescimento e desenvolvimento, emitindo, também, relatórios para os analistas de investimento sobre as metas e resultados da universidade corporativa (Meister, 1998, p65-84).

Complementarmente, fornece **12 lições para criar uma força de trabalho de classe mundial:**

1. Atrelar os objetivos de desenvolvimento educacional às necessidades estratégicas da organização;
2. Envolver os líderes como aprendizes e como professores;
3. Eleger um executivo responsável pelo aprendizado institucional - *Chief Learning Officer*²⁶;
4. Considerar o treinamento dos empregados um processo estratégico contínuo e não um acontecimento pontual;

²⁵ ROI – *Return on investment*. Os métodos mais conhecidos são de Don Kirpatrick e de Jack Phillips (Barney, 2002).

²⁶ Meister ainda afirma que se houver um único fator responsável pelo sucesso de uma universidade corporativa, este será o envolvimento pessoal e apaixonado do *Chief Executive Officer, CEO*, como *Chief Training Officer* (Meister, 1996)

5. Desenvolver um Currículo Básico (*Core Curriculum*) de maneira a enfatizar os três Cs: Cidadania Corporativa²⁷, Contexto²⁸, e Competências Básicas²⁹;
6. Relacionar o que os empregados ganham com o que eles aprendem;
7. Experimentar com tecnologia para medir, acompanhar e acelerar o aprendizado;
8. Estender a universidade corporativa além do treinamento de seus empregados fazendo com que chegue até os seus clientes e à sua cadeia de fornecedores;
9. Operar a universidade corporativa como uma linha, ou centro, de negócios dentro da empresa;
10. Desenvolver uma série de novas alianças/parcerias inovadoras com o Ensino Superior;
11. Demonstrar o valor da infra-estrutura de aprendizado da universidade Corporativa;
12. Desenvolver a universidade corporativa como um instrumento de vantagem competitiva empresarial e como um centro de lucro (Meister, 1998, p. 85-87)

²⁷ Cultura, valores, tradição e visão institucional.

²⁸ Negócios, clientes, competidores, tendências e melhores práticas de outras empresas.

²⁹ Competências institucionais específicas; habilidades de aprender a aprender, habilidades de comunicação e colaboração, habilidades de pensamento criativo e resolução de problemas, alfabetização/letramento tecnológico, conhecimento de negócios, desenvolvimento de liderança, gestão da própria carreira.

7.2 Parâmetros baseados na gestão do conhecimento

Outra abordagem para a construção de uma universidade corporativa de classe mundial baseia-se em teorias da aprendizagem e da gestão do conhecimento. É argumentado, que uma organização que visa criar capacidade estratégica em gestão do conhecimento, deve integrar quatro componentes: sistemas de conhecimento e processos³⁰, redes e parcerias³¹, sistemas para pessoas³², e processos de aprendizado³³.

Nenhum dos processos identificados abaixo é novo ou único, e as organizações podem operá-los sem a assistência da universidade corporativa. No entanto, o que é proposto é que a universidade corporativa de nível mundial, deve buscar coordenar, integrar e alinhar esses diversos processos de forma a maximizar o aprendizado individual e organizacional. Desta forma, a universidade corporativa age como o elemento coordenador, integrador e nivelador desses processos de forma a maximizar o aprendizado do indivíduo e da organização. Ela se torna o agente central da gestão da mudança, pelo seu papel estratégico de facilitadora das práticas de gestão do conhecimento e operadora da agenda de aprendizado

³⁰ Tecnologia, sistemas de captura, bases de dados, instrumentos decisórios.

³¹ Internas, externas, parceiros de aprendizado.

³² Ênfase no aprendizado por meio de processos atualizados de desenvolvimento de recursos humanos.

³³ Cultura de aprendizado, aprendizes engajados; envolvimento da alta gerência, programas.

organizacional. Esta relação está representada na Figura 1 abaixo (Prince & Beaver, 2001, p.194-195).

Sistema de conhecimento e processos – reconhece-se que a tecnologia computacional está revolucionando a habilidade da organização capturar sua experiência, por meio de bases de dados, sistemas especialistas e *software* sofisticada para tomada de decisão. No entanto, é preciso não esquecer que a tecnologia depende de pessoas para recuperar a informação e agir com base nesses sistemas.

Redes e parcerias – refere-se não apenas a comunidades interna e externamente conectadas, mas a processos que controlam como os indivíduos interagem. Isto pode ser feito por meio eletrônico, mas também por meio de redes de relacionamento pessoais e contatos de negócios.

Sistemas para pessoas – refere-se a sistemas e procedimentos que constroem e reforçam o entendimento compartilhado e facilitam o aprendizado dentro da organização.

Processos de aprendizagem – refere-se ao desenvolvimento de uma cultura apoiada e baseada no aprendizado (Prince & Beaver, 2001, p.195-196).

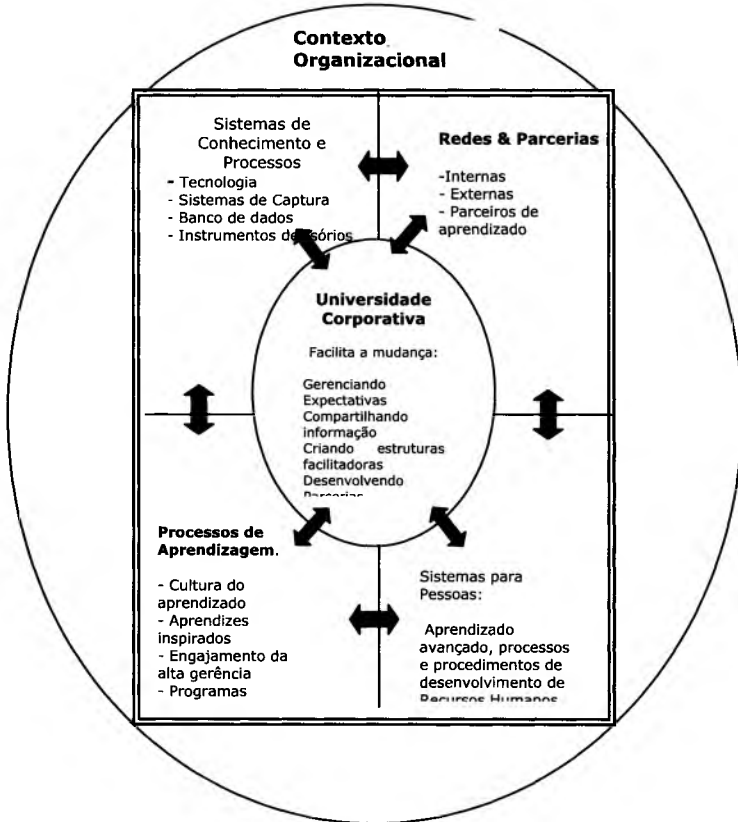


Fig.1 Ciclo Integrado da Universidade Corporativa
Fonte: adaptado de: Prince & Beaver, 2001, p.194.

7.3 As melhores universidades corporativas

Os *Chief Learning Officers* sabem que educação e treinamento são críticos para os lucros da empresa. Eles sabem disto pela sua própria experiência e também por meio de levantamentos e pesquisas, como o da *American Management Association*, de 2001, que apontou que as corporações que mais investiram no treinamento de seu pessoal tiveram três vezes mais lucro e pagaram mais dividendos para os seus acionistas, do que as corporações que diminuíram os seus investimentos em treinamento. Assim, talvez se possa inferir que as empresas de maior sucesso são também as que possuem as melhores universidades corporativas.

Em trabalho datado de 1998, *Meister* identificou cinquenta universidades corporativas (a maioria americana, mas também duas canadenses, duas inglesas, e uma venezuelana) consideradas, pela autora, como as “*top UC*” que estão envolvidas com a educação continuada para os seus membros, em nível de classe mundial, as que detêm as melhores práticas e que atendem aos requisitos de qualidade exigidos pela autora e já enumerados acima.

As universidades americanas apontadas foram: *Air University*; *Arthur Anderson Center for Professional Development*; *Arthur D. Little School of Management*; *AT&T School of Business and Technology (ASBT)*; *Bell Atlantic Training, Education and Development*; *The Busch Learning Center*; *Charles Schwab University*; *Dell University*; *Disney*

Institute; Employee Development University; First University; FORDSTAR; General Electric Management Development Institute; General Motors University; Hamburger University; Harley-Davidson University; Iams University; Intel University; Lord Institute; MasterCard University; MBNA Customer College (MBNA America); McDonnell Douglas Learning Center; Magatech Academy; Mercantile Stores University; Motorola University; National Semiconductor University; Oracle University; Presbyterian Healthcare Educational Services; Quality Academy; Raychem University; Saturn Training Center; SBC Center for Learning; SBC Center for Learning; Sears University; Service Delivery University (SDU); Southwest Company College; Sprint University of Excellence (SM); SunU; Target Stores University; TVA University; UCH Academy; United HealthCare Learning Institute; The University; Verifone University; Whirlpool Brandywine Performance Centre; XEROX Management Institute.

As universidades corporativas canadenses apontadas por Meister, foram: *Bank of Montreal Institute for Learning* e *The Eaton School of Retailing*. As inglesas foram: *Cable & Wireless College* e *Rover Business Learning*. A universidade venezuelana apontada foi: *Centro Internacional de Educación y Desarrollo* da companhia *Petroleos de Venezuela*.

Mereceram destaque também algumas outras universidades, como a já mencionada *Cap Gemini Ernst & Young University*³⁴ (França) – agraciada com o prêmio *CUX* em 2000, e também a *Union Fenosa* da Espanha, e outras

universidades europeias, australianas e asiáticas, já mencionadas neste trabalho.

7.4 O caso de sucesso da Motorola

A Motorola começou em 1928, em Chicago, com 5 empregados. Hoje é a líder mundial em sistemas eletrônicos, semicondutores e soluções para comunicações integradas. Este último setor, com sete unidades de negócios, representa 70% das atividades do grupo. A Motorola emprega mais de 150.000 assalariados em todo o mundo. Tem 65 presenças industriais em 20 países e em 1999 movimentou US\$30,9 bilhões de dólares, demonstrando um crescimento de US\$1,3 bilhões em relação ao ano de 1998.

Motorola University³⁵

Foi em 1974 que Bob Galvin, o *Chief executive Officer (CEO)* da Motorola, sugeriu pela primeira vez a criação de uma unidade de treinamento para a corporação, quando descobriu que um grande número de seus empregados na linha de produção era analfabeto. Várias experiências de treinamento foram iniciadas, desde a alfabetização dos empregados na linha de produção, até aplicação de princípios de qualidade, trabalho em grupo, cultura e liderança em outros níveis. Em 1979 foi estabelecido o *Motorola Training and Education Center, MTEC*, com um Comitê Exedutivo, composto pelo próprio Galvin e todos encarregados das unidades

³⁴ <http://www.cgev.com/news/2000/1004xchange.shtml>

³⁵ <http://mu.motorola.com/>

operacionais, uma inovação na época. O *MTEC* tinha dois objetivos em médio prazo: expandir o processo de participação gerencial; e ênfase na melhoria de qualidade dos produtos. No entanto, apesar do esforço e dinheiro aplicados, bem como dos princípios de qualidade implantados, os resultados ainda não foram satisfatórios. A companhia percebeu que a educação não era algo que poderia ser oferecido como um produto acabado, na esperança de que as pessoas o consumissem por si só. Outro erro percebido foi a expectativa implícita de que os gerentes pudessem perceber e se adaptar a mudanças e serem capazes de inovar. Concluiu-se que a mudança não poderia ser simplesmente ordenada de cima, ela deveria começar por cima.

Novamente *Galvin* envolveu-se na Odisséia da educação na Motorola, propondo-se a transformá-la num modelo de educação corporativa. Em 1989 a Universidade Motorola foi oficialmente criada. Desde então o seu desenho evolui de um esquema de treinamento para um esquema de educação e aprendizado. Em 1998, a universidade Motorola passou por uma re-organização completa com a finalidade de, por meio da aprendizagem, conseguir melhores taxas de crescimento e inovação, que convergiu para o modelo de Aprendizado Global (*Global Learning*).

Os seus cursos se concentram na construção do conhecimento e da gestão

Definida como uma organização voltada para o aprendizado estratégico (*strategic learning organization*) o objetivo de sua universidade corporativa hoje é o de ser um

agente catalisador de mudança. Por meio da gestão do conhecimento e do aprendizado, ela visa transformar as intenções estratégicas da firma em ação. Visa causar impacto a todos os membros da “família” *Motorola*, bem como a todas as partes envolvidas nas estratégias de negócios da organização. clientes, fornecedores, unidades de negócios e parceiros.

A *Motorola University* é hoje o exemplo internacional, de uma universidade que transforma e implanta as estratégias empresariais, por meio da gestão do conhecimento e de seu “Aprendizado Ação” (*Action Learning*), capaz de transformar intenções estratégicas em ações concretas. O seu papel como líder do processo de mudança estratégica tem três estágios:

- Alinhar os objetivos estratégicos com as iniciativas para a mudança;
- Mobilizar os funcionários usando as técnicas do *Action Learning*;
- Acelerar a melhoria do desempenho colocando estratégias de aprendizado em aplicação (Renaud-Coulon, February 2002, p.107-117).

Este processo, um verdadeiro ciclo de aprendizado e de gestão do conhecimento, está representado abaixo na Fig.2.

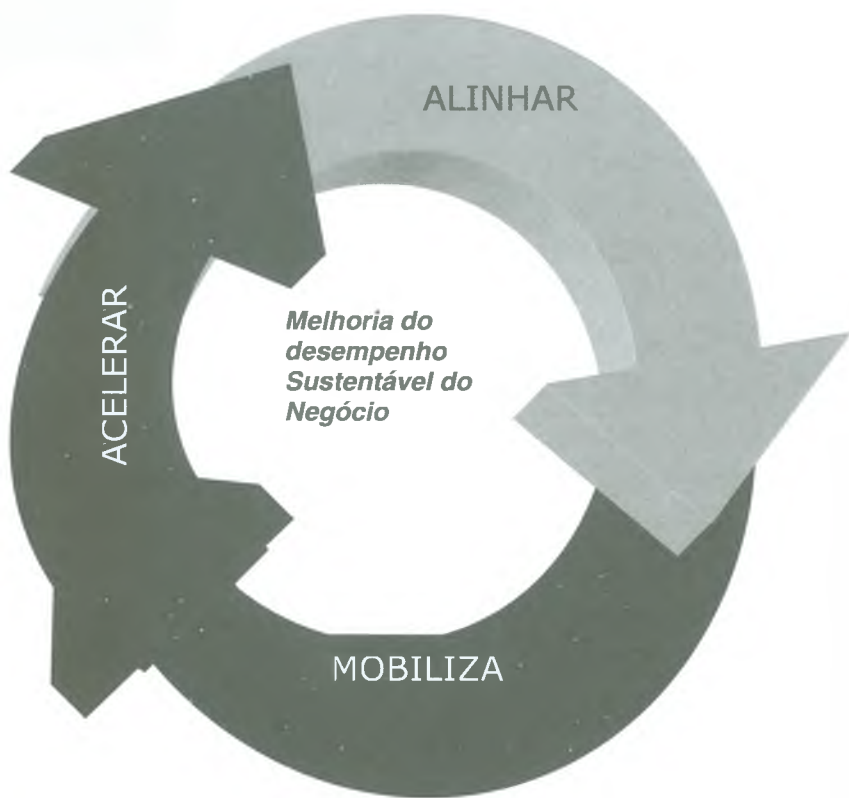


Fig. 2 Referencial Macro do Modelo de Aprendizado da Motorola.

Fonte: Mc Carty, 2002, p.73.

Conclui-se da experiência da Motorola que o treinamento/desenvolvimento é mais efetivo quando ele é apoiado e conduzido pelas suas lideranças, repassado para grupos/times de trabalho, e ligados a processos de trabalho - chave ou a problemas - chave de negócios.

Estes tipos de problematização/solução também são encontrados em universidades corporativas alemãs e vem de uma orientação pedagógica chamada "*Handlungsorientierung*", que se traduz por aprendizado centrado em ação, por meio da qual os gerentes confrontam os desafios gerenciais, dentro de um ambiente educacional, cujo resultado gera um impacto mensurável nos negócios e no desempenho individual. Esta orientação tem alterado, fundamentalmente a natureza das iniciativas de aprendizado de sucesso (*Andresen & Irmer, 1999*).

No caso Motorola, depois da implantação do programa, os resultados auferidos foram impressionantes. As vendas dobraram, a satisfação dos usuários aumentou em 30%, e os lucros para a empresa e acionistas aumentaram consideravelmente, bem como o *ranking* da própria empresa. Nenhum esforço individual de algum grupo, ou de treinamento isolado, foi responsável pelos resultados, mas a integração do treinamento, acompanhamento, avaliação e a liderança focada, nos últimos anos. A ação conjunta permitiu que a visão se tornasse realidade (McCarty, 2002, p.67-90).

8. CONCLUSÕES

Embora o termo universidade corporativa possa ser questionado, e uma alternativa melhor talvez seja a do “instituto de aprendizado”, o fato é que ela é um importante instrumento para o desenvolvimento das corporações e representa uma importante inovação para a educação e aprendizado empresariais.

Oferece alternativa para o ensino superior ministrado em Universidades tradicionais; sendo um importante instrumento de mudança na cultura institucional; presta apoio às atividades de gestão do conhecimento e ao aprendizado organizacional. Seu principal mérito é a incorporação do aprendizado às práticas de negócios, gerando por si só a vantagem competitiva, introduz as melhores práticas e qualifica, em níveis competitivos funcionários e empresas. Estrategicamente sua principal vantagem competitiva é o desenvolvimento dos negócios, mas, em alguns casos, também de mudança e inovação nos negócios.

Embora seja um ativo intangível o seu resultado causa impacto e é mensurável, reflete no aumento da produção, na qualificação de seus próprios funcionários, na melhoria dos produtos, no atendimento a clientes, e nas relações com a sua cadeia produtiva, melhorando o posicionamento competitivo das organizações nos mercados locais e globais, levando a mesma visão e a mesma produtividade trans-fronteiras.

10. REFERÊNCIAS

- Allen, Mark, editor. *Corporate University Handbook; designing, managing, and growing a successful program*. New York: Amacon, 2002
- Andresen, Maïke & Irmer, Annett. Global Beat: Corporate Universities in Germany. *The New Corporate University Review*, v.7, n.6, November-December 1999.
- Barney, Matt. Measuring ROI in Corporate Universities. In: Allen, Mark, editor. *Corporate University Handbook; designing, managing, and growing a successful program*. New York: Amacon, 2002. Chap.10, p.197-215.
- Bell, Daniel. *The coming of Post-industrial Society: A venture in social forecasting*. New York: Basic Books, 1973.
- Carvalho, Luiz C. Resposta: T&D estratégicos. In: BOOG, Gustavo (coord). *Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD*. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1999. Cap.7, p.124-144.
- Castells, Manuel. *A Sociedade em Rede*. 2.ed. Trad. de Roneide Venancio Majer. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- Corporate Universities in Europe. *The Newsletter of Prometheus Network*, n. 9, p.1-4, July-August 2001.

- Davids, M. Corporate Universities. *Journal of Business Strategy*, v2, p.19, 2000.

- Delahoussaye, A. European economy: Europe begins to adopt U.S. training styles. *Training*, v.38, p.61, 2001

- Davenport, Thomas H. *Missão crítica; obtendo vantagem competitiva com os sistemas de gestão empresarial*. Trad. de Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2002

- Davenport, T.H. & Prusak, L. *Working Knowledge*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.

- Dickson, Iam Corporate Universities in Australia and Southeast Asia. In: Allen, Mark, ed. *The Corporate Univesity Handbook*. New York: AMACON, 2002. Chap.12, p. 231-250.
 - Durand, Thomas. Strategizing for innovation: competence analysis in assessing strategic change. In: Sanchez, Ron & Heene, Aimé, eds. *Competence based strategic management*. Chichester, England: John Wiley & Sons, 1997

 - Earle, M.J. Knowledge as strategy; reflections on Skandia International and Shorko Films. In: Ciborra, C. & Jelassi, et., eds. *Strategic Information Systems*. Chichester: Wiley, 1994.

- Easterby-Smith, M. *et alii. Organisational Learning and the Learning Organisation*. London: Sage, 1999.
- Eurich, N.P. *Corporate Classrooms*. Princeton, N.J.: The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, 1985, p.96
- Fleury, A & Fleury, M.T.L. *Estratégias empresariais e função de competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001. 169p.
- Fresina, A The three prototypes of corporate universities. *The Corporate University Review*, January/February 1997.
- Gordon, Jack. Intellectual Capital and You. *Training*, p.30-38, September 1999
- Heller, N. Changes sees corporate universities on rise. *Heller Report on Educational Technology Markets*, v.12, n.8, 2001.
- Hern, Denise R. *Education in the Workplace: an examination of Corporate University Models*. Disponível em:
 - <http://www.newfoundations.com/Org/Theory/Hearn721.html>

- Jarvis, Peter. *Universities, Corporate Universities and the higher learning industries. The New Corporate University Review*

- Kaeter, A. Virtual cap and gown. *Training*, v.37, n.9, p.114-22, 2000

- Layte, Maureen & Ravet, Serge. Sweden in Focus. *The Newsletter of the PROMETEUS Network*, n.9, p.9-11, July-August 2001.

- McCarthy, Tom. The Corporate University as a strategic lever: integrating the strategic objectives of the firm with the desired outcomes of the corporate university. In: Allen , Mark, editor. *Corporate University Handbook; designing, managing, and growing a successful program*. New York: Amacon, 2002. Chap 4, p.67-90..

- Meister, Jeanne C. The Brave New World of Corporate Education. *The Chronicle of Higher Education*, Feb.2001, p.B10-11.

- Meister, Jeanne C. *Corporate Universities; lessons in building a world class work force*. New York: McGraw Hill, 1998

- Meister, Jeanne C. *Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo : Makron Books, 1999.

- Meister, Jeanne C. Extending the short shelf life of knowledge. *Training and Development*, v.52, n.6, p.52-53, 1998.

- Meister, Jeanne C. Ten steps to creating a corporate university. *Training and Development*, v.52, n.1, p.38-43, 1998.

- Meister, Jeanne C. Novo conceito de gerenciamento de T&D – Treinamento e Desenvolvimento . 2º Seminário Nacional de Educação Corporativa, São Paulo 6 de outubro de 1999.

- Meister, Jeanne C. Workforce Education: The CEO as the Chief Learning Officer. *The New Corporate University Review*, v.4, n.1, January-February 1996.

- Mellander, Klas. *O poder da aprendizagem: Potencializando o fator humano nas organizações*. São Paulo: Cultrix/Amana, 1995. 248 p.

- Nash, N.S. & Howthorne, E.M. *Formal recognition of employer-sponsored instruction: Conflict and collegiality*

in postsecondary education. ASHE-ERIC Higher Education Report, n. 3, 987

- Nonaka, I & Takeuchi, H. *The Knowledge creating Company*. New York: Oxford University Press, 1995.
- O'Reilly, Kellie W. *Gerenciando as Correntezas: Como inovar frente às turbulências. Casos sobre a vanguarda das organizações que aprendem*. São Paulo: Futura, 1997. 194 p.
- Peak, M.H. Go Corporate University. *Management Review*, v.86, n.2, 1997.
- Pietykowki, B. Information technology and commercialization of knowledge in corporate universities and class dynamics in an era of technology restructuring. *Journal of Economic Issues*, v.35, n.2, p.299, 2001.
- Porat, Mare. *The information economy: Definitions and Measurement*. Washington, D.C.: US Department of Commerce, Office of Telecommunications. Publicação 7. v.12, n.1, 1977.
- Porter, Michael. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Trd. De Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

- Prahalad, C.K. & Hamel, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v.68, n.31, p.79-91, May-June 1990.

- Price, Christopher & Beaver, Graham. Facilitating organizational change: the role and development of the corporate university. *Strategic Change*, v.10, p.189-199, Jun-Jul 2001.

- Rademakers, M & Huizinga, N. How strategic is your Corporate University? *The New Corporate University Review*, Nov./Dec.2000.

- *Relatório* *s/UC* –
<http://cru.hct.ac.ae/eventos/archive/tend/jetNP.html>

- Renaud-Coulon, Annick. Corporate Universities in Europe. In: Allen, Mark, ed. *The Corporate Univesity Handbook*. New York: AMACON, 2002. Chap.11, p.219-230.

- Renaud-Coulon, Annick. *Corporate Universities, Corporate Institutes; International Evaluation and Comparison*. English Version. Washington: Corporate University Enterprise, February 2002.

- Senge, Peter et al. *A quinta disciplina, Caderno de campo: Estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995. 543 p.
- Scharchburgh, R.P. *GMI: America's co-op college – the first 75 years*. Flint, MI: The GMI Press, 1994.
- Stewart, J. & McGoldrick, J. *Human Resource Development: Perspectives, Strategies and Practice*. London: Pitman, 1996.
- Tarapanoff, Kira, org. *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora UnB, 2001. 343p.
- Thomas, D. Seminar on Corporate University. *Henley Management College*, 28 October, 1999.
- Thompson, G. Unfulfilled prophecy: The evolution of corporate colleges. *The Journal of Higher Education*, v.71, n.3, p.322-41, 2000.
- Tracey, William. Accreditation of Corporate Colleges and Universities. *The Corporate University Review*, v.5, n.1, January-February 1996.
- Ulrich, Dave. *Os campeões de recursos humanos*. São Paulo: Futura, 1998.

- Wardman, Kellie T. *Criando organizações que aprendem*. São Paulo: Futura, 1996. 174 p.

Walton, J. Strategic Human Resource