

Universidades corporativas como forma de criação de valor e competitividade organizacional

Corporate universities as a way of creating value and organizational competitiveness

Karina Barriac¹

Recebido: 02/11/2016

Aprovado: 20/11/2017

Publicado: 19/12/2017

Processo de Avaliação: *Double Blind Review*

RESUMO

O presente trabalho analisa o surgimento das UCs (Universidades Corporativas) e seu desenvolvimento a partir da Era do Conhecimento até os dias atuais. O objetivo foi compreender as formas de ações das UCs para a criação de valor e conseqüentemente a competitividade organizacional. A metodologia utilizada para obter as informações necessárias para a produção deste artigo consiste na pesquisa bibliográfica e obras de especialistas nas áreas de gestão de pessoas e educação. O levantamento permitiu entender a importância do capital humano para as organizações, os métodos utilizados para potencializar e estimular o conhecimento dos indivíduos e o diferencial que este novo modo de pensar trouxe para a organização e seus *stakeholders* como um todo. No artigo, as definições e características das UCs foram contextualizadas com o intuito de demonstrar sua importância para a aquisição de valor e vantagem competitiva perante o mercado.

Palavras-chaves: Universidades corporativas; Educação corporativa; Criação de valor; Competitividade; Era do Conhecimento; Aprendizagem Organizacional.

ABSTRACT

This paper analyzes the emergence of Corporate Universities (UCs). Their development from the Age of Knowledge to the present day. The objective was to understand how the actions promoted by the UCs contributed for the creation of value and the organizational

¹ Graduada em Administração. Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas, FMU, Brasil.
Contato: barriackarina@outlook.com

competitiveness. The methodology used to produce this article consists on the bibliographical research and works of specialists in the areas of people management and education. The survey allowed us to understand the importance of human capital for organizations. The methods used to enhance and stimulate the knowledge of individuals. How this new whey of thinking has changed the organization and it stakeholders. The article brings the definitions and characteristics of the UCs and contextualizes them to demonstrate their importance for the acquisition of value and competitive advantage in the market.

Keywords: Corporate universities; Corporative education; Value creation; Competitiveness; Age of Knowledge; Organizational Learning

1 INTRODUÇÃO

Com o mercado em constante transformação, o capital humano e a gestão de competências se fortaleceram como um grande diferencial para as organizações se manterem competitivas.

Este tema foi escolhido com o propósito de compreender de que forma o capital humano pode contribuir com a construção de valor dentro da organização, para com isso torna-la mais competitiva. As Universidades Corporativas trazem à toa uma nova forma de pensar, com novos processos tanto internos como externos para chegar ao objetivo principal da organização.

Este artigo visa apresentar o cenário que levou ao nascimento e fortalecimento deste novo conceito de educação e as mudanças e transformações sofridas até chegarmos ao cenário atual de Universidade Corporativa. Traça também o desenvolvimento e ganho de importância no mundo corporativo de trabalhos relacionados à competitividade organizacional.

A metodologia utilizada consiste na pesquisa bibliográfica e obras de especialistas nas áreas de gestão de pessoas e educação. O estudo almeja conhecer, compreender e aprender de que forma as Universidades Corporativas podem contribuir para a competitividade organizacional, fortalecendo o desenvolvimento das competências internas, a troca de conhecimento entre organizações e a interação assertiva com todos os *stakeholders*.

Em um primeiro momento, procurou-se definir a aprendizagem e o conhecimento, apresentando o contexto de seu surgimento e desenvolvimento na Era do Conhecimento, bem como a importância desse elemento como estratégia para se chegar ao objetivo da organização.

Posteriormente, foi analisado como as Universidades Corporativas influenciam internamente na criação de valor da organização e a vantagem competitiva que a mesma possui ao investir em capital intelectual.

2 METODOLOGIA

Segundo Gil (2007) A pesquisa é um processo racional e sistemático na busca por soluções, estando estas diretamente ligadas à solução de um problema, ou à apuração de uma eventual possibilidade.

Foi realizada pesquisa bibliográfica, foram analisados estudos de vários autores para a construção e o desenvolvimento das Universidades Corporativas no ambiente interno e externo das organizações.

Também foram utilizados como referência, artigos científicos e dissertações de mestrado que auxiliaram na análise e compreensão da importância das Universidades Corporativas para as organizações no âmbito de criação de valor e maior competitividade.

De acordo com Strauss & Corbin (1998), a pesquisa utiliza um conjunto de procedimentos no intuito de coletar e analisar os dados. E foi através deste contexto de análise que construímos este artigo científica.

3 FUDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1. A construção do conhecimento

Segundo Franca (2010) a aprendizagem é um processo de mudança comportamental gerado pelo desenvolvimento de novos hábitos, percepções e competências, adquiridas ou

alteradas como resultado de observação, experiência e formação. Logo, a aprendizagem ocorre através do desenvolvimento e da educação pessoal.

Segundo Freire:

Não devemos chamar o povo à escola para receber instruções, postulados, receitas, ameaças, repreensões e punições, mas para participar coletivamente da construção de um saber, que vai além do saber de pura experiência feito, que leve em conta as suas necessidades e o torne instrumento de luta, possibilitando-lhe transformar-se em sujeito de sua própria história. (PAULO FREIRE, 2001, P. 35).

Freire (2003, P. 79) afirma que:” para mim é impossível compreender o ensino sem o aprendizado e ambos sem o conhecimento.”

Ou seja, o conhecimento não está ligado apenas ao processo de transferir uma informação, mas em criar alternativas para a sua própria produção e no caso da organização, criar o saber voltado ao seu objetivo.

O conceito de gerar conhecimento dentro das organizações foi destacado por Carvalho (1999, P.139): “precisamos criar nas organizações uma cultura na qual o aprender seja resgatado”. A instituição corporativa necessita de uma estrutura voltada ao compartilhamento de conhecimentos para agregar ainda mais valor ao conjunto.

Senge (2010) destacou em sua obra o quanto considera essencial a troca mútua de experiências dentro do ambiente corporativo, com o objetivo de fazer com que o conhecimento circule e alcance o aprendizado do grupo.

De acordo com Bitencourt (2004), é necessário sistematizar e estimular essas interações para que elas aconteçam de forma espontânea. Embora seja um desafio para as organizações, as pessoas buscam por conhecimento e o seu desenvolvimento é um processo natural (ARGYRIS, 1992).

O conhecimento, na visão de Takeuchi e Nonaka (2010), é considerado como sendo antagônico, por ser formado visivelmente de dois opostos: o tácito e explícito. O conhecimento tácito, adquirido ao longo da vida por cada pessoa, refere-se à sua experiência, prática e habilidades. Na maioria das vezes é difícil de ser traduzido ou explicado a outros indivíduos, pois é particular e essencial às habilidades de cada um. Já o conhecimento explícito é formal, claro e simples de ser comunicado, transmitido por dados

e expresso por meio de fórmulas, desenhos, escritos, documentos ou gráficos, palpáveis ou visualmente acessíveis.

Pode-se, por meio destes conceitos, entender que o conhecimento está nas pessoas (conhecimento tácito) e não nas organizações (conhecimento explícito), porém algumas empresas ainda não se atentaram ao fato de que o conhecimento reside na mente de seus funcionários.

O conceito de conhecimento apresentado por Takeuchi e Nonaka (2010) possibilita uma maior compreensão do porquê o diálogo, ou apenas a leitura de um livro, podem não satisfazer o objetivo proposto quando se trata de aprendizagem. Como Strauss (2000, P.115) assinala: “as pessoas possuem diferenças cognitivas e comportamentais”, portanto, o método de aprendizagem precisa ser estruturado de forma a abranger a maior variedade de recursos possíveis.

3.2. Educação corporativa - Contexto do surgimento

Com a economia em constante transformação, as organizações necessitam de planejamento estratégico voltado ao conhecimento para não perder espaço no mercado. Devem elevar o conhecimento e o desenvolvimento das competências individuais para agregar valor e trazer mais competitividade à organização.

A Era da Informação e do Conhecimento proporciona uma visão mais abrangente sobre o papel do funcionário dentro da organização.

A gestão de pessoas apresentou uma importante função para a mudança e a ampliação da competitividade, procurando adiantar-se às transformações. A gestão de pessoas torna-se ainda mais significativa no âmbito estratégico, pois, segundo Almeida (1993), a diferença no desempenho está na qualidade da gestão das pessoas e essa determinará o sucesso ou não da organização.

O primeiro conceito de treinamento e desenvolvimento surgiu no século XX e apresentou seus alicerces nos estudos de Taylor de ‘tempos e movimentos’. O trabalho do pesquisador buscava delinear um processo de padronização no método de trabalho e das ferramentas utilizadas, trazendo assim maior facilidade em transmitir o conhecimento operacional a todos os operários (SENGE, 2004).

O treinamento nasce como uma forma de adequar cada indivíduo ao seu cargo, no qual as pessoas desenvolvem habilidades com um objetivo determinado. Baseia-se na percepção de preparar os indivíduos a “serem executores”, usando apenas as novas tecnologias imprescindíveis para a execução de suas tarefas a partir de procedimentos e manuais.

As áreas de treinamento e desenvolvimento possuíam apenas a função de oferecer cursos ao público, cujo objetivo era aprimorar as habilidades específicas (ÉBOLI, 2004).

O treinamento possui várias diretrizes, de acordo com Milkovich (2000), existem aqueles definidos com o objetivo de adequar os indivíduos à organização (treinamento de integração), que procuram desenvolvê-lo aumentando o seu desempenho na concepção de atividades específicas (treinamento técnico-operacional). Direcionando, também, a capacitação metodológica, administrativa e comportamental (treinamento gerencial); e por fim, aquele que tem como objetivo solucionar os problemas das relações no contexto de trabalho (treinamento comportamental).

Em suma, o treinamento é direcionado às necessidades presentes, focando no cargo atual e que procura aprimorar habilidades e competências pertinentes ao desempenho imediato do cargo.

Essa concepção de treinamento perdurou até a década de 50, quando surgiu o conceito de ‘gestão da qualidade’. Neste momento, o treinamento aparece como instrumento de apoio, porém ainda dirigida à tarefa.

Na década de 1990, Senge (2004) surge com o conceito de organizações de aprendizagem, na qual há uma visão contemporânea de desenvolvimento de pessoas.

A Universidade Corporativa surge nesse contexto para gerir pessoas e conhecimento, potencializando as estratégias da instituição para o desenvolvimento educacional de seus colaboradores, fornecedores e clientes, ampliando suas capacidades individuais e organizacionais (MEISTER, 1999; ÉBOLI, 2004).

3.3. A sociedade do conhecimento

O surgimento de novas tecnologias e formas de comunicação como a Internet e as mídias sociais fez com que a informação e o conhecimento fossem passados de forma rápida

e universal. A novidade pode viajar milhares de quilômetros e alcançar as pessoas utilizando como meio essas novas ferramentas.

A atual situação concretizou o surgimento da “aldeia global”, conceito criado pelo filósofo canadense Herbert Marshall McLuhan no início dos anos 1960. Nessa teoria, todo o mundo e sua cultura estariam ligados pelas tecnologias, gerando uma troca instantânea de cultura, notícias e conhecimento.

Em contrapartida, as ferramentas tecnológicas avançaram ao ponto da informação se propagar e alcançar qualquer público, mesmo que o mesmo não possua interesse em absorvê-la. Segundo Bresciani (1999), saber como reter a informação útil, adquirindo conhecimento e inovação por meio dela, é uma capacidade necessária e importante.

As empresas que buscam um desenvolvimento equilibrado e sustentável precisam da vantagem competitiva gerada pelo conhecimento para alcançar esse objetivo, de acordo com Éboli (2004). O autor reforça em sua obra que a troca de informação e experiência entre os colaboradores é uma forma importante de aprendizagem organizacional. Esse tipo de iniciativa é fundamental para o fortalecimento dos relacionamentos dentro e fora de uma empresa, criando uma unidade mais preparada devido ao ganho gerado por essas conexões e trocas.

Na figura 1, é possível observar que existe um ciclo próprio para gerir um determinado conhecimento. Essa sequência inicia pela pesquisa, uma ferramenta importante no objetivo de gerar uma informação, novidade ou tecnologia. Na ação seguinte, de educação, é realizado o trabalho de passar esse conteúdo a outras pessoas, fazendo com que elas entendam e assimilem esse conhecimento inédito. A etapa da divulgação desse processo por meio da comunicação é igualmente importante, pois leva à inteligência empresarial e estimula os integrantes à última parte desse ciclo: a aplicação nas atividades da organização, gerando o desejado diferencial competitivo.

CICLO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO



Figura 1 - Fonte: Éboli, 2004.

De acordo com Bresciani (1999), o conhecimento é fruto do difícil ato de relacionar os valores individuais de cada colaborador com o seu ambiente cultural. Esse conhecimento é gerado pela troca de informação e comunicação entre esses dois elementos, formando a definição de uma cultura organizacional.

4 UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Prevendo a competitividade em escala mundial e buscando atender a demanda de mercado, os Estados Unidos da América, iniciou um processo de educação corporativa.

Em 1956 nos Estados Unidos, a General Electric inovou na capacitação e treinamento de pessoal com a criação da primeira Universidade Corporativa da qual se tem conhecimento, a Crotonville Management Development Institute. Com a criação de Crotonville a General Electric tinha o objetivo de capacitar seus profissionais para a realidade do mercado, fazendo com que seus principais executivos participassem dos cursos e tornasse possível a formação de líderes dentro da organização.

Desde esta data até o presente século XXI, cada vez vem sendo mais comum que nos deparemos com empresas que usufruem da prática de compartilhamento de informações por intermédio de universidades corporativas. Como relatado por Stewart (1998) as

empresas tendem a buscar o desenvolvimento do capital intelectual para alavancar uma vantagem competitiva frente à concorrência.

O treinamento que até então era considerado uma forma tradicional de trazer o conhecimento até as organizações passa a ser obsoleto, pois não atende mais as necessidades da organização perante a grande complexidade e quantidade de informações (LOPES, 2005).

Por meio da era do conhecimento, a alta competitividade torna-se uma ameaça à permanência das organizações no mercado, pois exige destas uma reestruturação e adequação no processo de treinamento e desenvolvimento, o que impulsiona o setor da educação.

Com o intuito de acompanhar a economia e o mercado, as organizações passam a implementar a Educação Corporativa com a finalidade de gerar conhecimento individual e coletivo e aumentar assim seu capital intelectual, conseqüentemente ampliando o seu potencial competitivo.

De acordo com Meister (1999), o comprometimento da organização perante a educação e a capacitação dos colaboradores está diretamente ligada à criação de uma vantagem competitiva mais sustentável e duradoura. O que traz à tona a necessidade de comprometimento de todos os envolvidos com a organização para o sucesso da mesma.

Da década de 1950 a década de 1970, as empresas sendo elas de pequeno ou grande porte passaram a criar grupos dentro da própria organização com o objetivo de aperfeiçoar o trabalho dos seus empregados. Esta conduta resultou em uma propagação em um campo vasto de empresas em todo o território norte americano, que iniciavam um plano para manter seus profissionais adiante dos acontecimentos e em constante desenvolvimento. Meister contempla que gradualmente, mais e mais empresas foram aderindo a esta forma de aprendizagem e até no século XXI a educação corporativa vem sendo aperfeiçoada.

Meister (1999) afirma que a Universidade Corporativa vem se tornando no século XXI o setor de maior crescimento no ensino superior, isto porque grandes empresas, como são os exemplos de Banco Montreal e Motorola estão aplicando o desenvolvimento para obter sucesso de seus moldes empresariais e de tecnologia avançada por meio de sistemas de educação corporativa, complementa que para que seja possível compreender a importância

de um plano educacional corporativo é necessário entender quais forças sustentam esta ferramenta.

Segundo Meister (1999), são elas: a consolidação do conhecimento, a redução do prazo de validade do conhecimento, o foco na capacidade de empregabilidade, a emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível e a fundamental mudança no mercado educacional. Tudo isto compromete a empresa com a educação e desenvolvimento de seus funcionários.

As universidades corporativas tornam-se um elemento importante para as empresas que buscam por mais espaço no mercado em que estão inseridas, pois promovem transformações internas no processo de capacitação dos profissionais, alinhando as suas estratégias e competências a fim de desenvolver a busca contínua por conhecimento.

Promovida pela gestão do conhecimento organizacional a Universidade Corporativa consiste no desenvolvimento e na formação de talentos, por intermédio de um processo de aprendizagem contínuo segundo Éboli (2004).

Ainda segundo Éboli (2004), a concepção de universidade corporativa ocorre através de um processo no qual os colaboradores se envolvem em um constante aprendizado, que visa melhorar a performance e aumentar sua produção nos negócios. Portanto, deve haver comprometimento de ambas as partes para alcançar os objetivos da instituição, otimizando os resultados dos negócios e obtendo diferenciação perante o mercado.

De acordo com Meister (1999, P. 35), a Educação Corporativa é um “guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias da organização”. Elas visam ensinar a eles técnicas para melhorar o desempenho organizacional. Por isso a importância do treinamento, a fim de capacitar o colaborador e estimular seu capital intelectual e seu capital humano.

Éboli (2007) analisa:

Para compreender a sua importância como novo padrão para educação superior e como instrumento chave de mudança cultural, é necessário compreender as forças que sustentaram o seu aparecimento: organizações flexíveis, era do conhecimento, rápida obsolescência do conhecimento, empregabilidade e educação global. Sua missão é formar e desenvolver os talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional, através de um processo de aprendizagem ativa e contínua. Seu objetivo principal é o desenvolvimento e

a instalação das competências consideradas essenciais para a viabilização das estratégias negociais. (ÉBOLI, 1999, P. 26)

Dessa forma, podemos entender que as universidades corporativas possuem a finalidade de aprimorar, armazenar e partilhar o conhecimento dentro da organização para atingir seus objetivos. Para tanto, utiliza várias formas de desenvolver e estimular as competências individuais e do conjunto, como o apoio a instituições de educação especializadas neste tipo de formação.

4.1. Universidade Corporativa como forma de criação de valor interno

Em função do desenvolvimento as organizações tendem a usufruir de ferramentas inovadoras capazes de capacitar e fortalecer a empresa como um todo, desde o seu quadro profissional pessoal até suas ferramentas de trabalho. Neste sentido, uma das ferramentas utilizadas principalmente por organizações de grande porte e que vem crescendo gradativamente no âmbito corporativo são as Universidades Corporativas.

Segundo Meister (1999) trata-se de uma ferramenta capaz de garantir a competitividade das organizações através do estímulo da aprendizagem capacitando a empresa e fortalecendo seu capital humano e intelectual sem precisar abrir mão de ferramentas ou pessoas para aquisição e contratação de outras.

Para Éboli (1999), por meio de uma Universidade Corporativa, é possível criar sistemas eficazes de avaliação dos investimentos e resultados obtidos. De tal forma, temos uma maneira de formar, agregar e estabelecer a base de conhecimentos da organização, formando profissionais especialistas em suas áreas de atuação organizacional.

Para Éboli e Meister (1999), a Universidade Corporativa tem como objetivos preparar os colaboradores para trabalhar com novas técnicas, atualizar práticas de trabalhos ou criar projetos que possam ser implantados dentro da organização e construir uma força de trabalhadores educados e bem preparados que proporcione à empresa uma vantagem competitiva. Isto é fator de evolução do capital humano, que segundo Stewart (1998), são necessários aprimoramentos para o estímulo da inovação.

Segundo Éboli (2004), com a Universidade Corporativa os colaboradores além de conhecimento técnico terão a uma educação voltada aos interesses organizacionais, assim a prática estará alinhada a estratégia da empresa, fortalecendo que o conhecimento adquirido seja atribuído a um benefício para a organização além do profissional.

Segundo Salvador (2015), as Universidades Corporativas geram diferenciais estratégicos para a organização. Através do aprendizado corporativo é possível expor os objetivos da empresa para fornecedores, colaboradores e clientes, facilitando a melhoria na qualidade de produtos e qualificando a empresa para como é vista socialmente.

Para Meister (1999), a educação corporativa torna-se benéfico tanto para o colaborador quanto para o empregador, motivo pelo qual as empresas diferenciam-se por meio de competências, portanto a empresa que se torna competitiva estará sempre em busca de aprimorar as habilidades dos trabalhadores, fazendo com que busque estar sempre à frente da concorrência ou não em desvantagem, bem como ao mesmo tempo em que a empresa se beneficia de aplicar a gestão corporativa do conhecimento os colaboradores estarão fomentando seus conhecimentos, suas habilidades e suas atitudes.

Conforme explica Éboli (1999), as Universidades Corporativas, tem como princípio e objetivo para as empresas estimular gerentes e líderes a envolverem-se com o aprendizado, tornando-os também responsáveis pelo processo. Afirma Rezende (2002) que com isso as organizações enxergaram em seu programa de desenvolvimento de pessoal uma grande chave para reter os talentos identificados nas diversas áreas da organização.

Éboli (1999) e Stewart (1998), afirmam que o público alvo em uma organização que implementa um sistema de educação corporativa é o público interno e externo, sendo eles clientes, fornecedores, comunidade e funcionários. O foco para o ambiente corporativo favorece a relação da empresa com o fornecedor ou colaborador, permanecendo com o objetivo específico de melhorar constantemente a realização de seu trabalho.

Para Lemos (2015) essa medida é benéfica e quando bem estruturada, constitui uma relação de ganha-ganha, uma vez que, a empresa investe no empregado, que se mantém motivado e continua proporcionando os resultados esperados pela organização, convergindo assim com o pensamento de Rezende (2002).

De acordo com Salvador (2015), a inclusão do financiamento parcial ou total de cursos de graduação, especialização e idiomas no programa de benefícios da organização foi

ganhando força no momento de desenvolver potenciais talentos da área operativa e também como forma de reter talentos no nível gerencial, oferecendo cursos específicos para o aprimoramento de competências específicas para atender a área que o profissional está gerindo.

Segundo Meister (1999), Universidade Corporativa é uma ferramenta eficaz, pois é um método que qualifica pessoas para atuarem em seus ambientes profissionais, e com isso pode contribuir como fator motivador nas organizações garantindo a qualidade do trabalho.

A Universidade Corporativa é uma ferramenta eficaz segundo Éboli (2004), pois qualificar seus colaboradores e fornecedores para atuarem em seus ambientes profissionais e comerciais contribuindo como fator motivador nas Organizações pode garantir efetivamente a qualidade do trabalho. Uma ferramenta diferenciada para alcançar os objetivos prévios, por meio de treinamentos e capacitação, bem como uma ferramenta lucrativa e com baixo custo. A capacitação é realizada facilmente e de forma integrada, motivando e trazendo conhecimento a todos os envolvidos com a empresa conforme elucidado na segunda seção deste estudo que se refere a necessidade de treinamento nas organizações.

Para Salvador (2015), as Universidades Corporativas servem também para preparar pessoas, no caso de ausência de profissionais mais experientes, o trabalho no aprendizado de um novo funcionário poderá ser eficaz em favor de suplência de outro colaborador, tornando assim a sua ausência menos impactante. Além disto desencadeia a formação de liderança alinhada à estratégia da empresa.

Segundo Éboli (1999), as empresas se veem na necessidade de inovar e assim procuram aplicar investimentos em capital humano, pois este é considerado o bem mais rico da organização. Uma empresa que não inova está sentenciando a sua morte.

4.2. Identificando e aplicando a universidade corporativa

Segundo Salvador (2015), alguns dos erros das empresas em adotar a aplicação da Universidade Corporativa é acreditar que com sua implementação terão reduções de custos com treinamento e desenvolvimento. Para que haja a aplicação da educação corporativa é necessário alto investimento em tecnologia e infraestrutura, portanto não é o foco de uma educação corporativa reduzir custos, nem mesmo terceirizar a responsabilidade de

treinamento de pessoal, pois esta ferramenta necessita da integração de todas as pessoas ligadas à sua cadeia de valor.

Éboli (1999), explica que as Universidades Corporativas tendem a sair de um modelo burocrático e inflexível de sala de aula para um modelo de múltiplas plataformas de aprendizagem, fazendo com que a educação esteja acessível a qualquer hora e de qualquer lugar além de também prover aprendizagem que deem suporte para a empresa atingir os objetivos críticos do negócio. As empresas tendem a oferecer os cursos por meios eletrônicos, sendo possíveis acessos do seu próprio local de trabalho ou até mesmo fora da organização. Isto facilita que o conhecimento chegue brevemente ao destinatário e proporciona um nível de integração muito maior, podendo atingir mais facilmente o maior número possível de alvos dentro da organização.

Os requisitos para participação dos treinamentos é outro item que deve ser determinado de acordo com a política, missão, visão, valores e estratégia global da organização segundo Éboli (2004).

Utilizando da flexibilidade a empresa que adota a postura de Universidade Corporativa se verá disposta a investir em tecnologia e disposta principalmente a abrir espaço para que seus colaboradores compartilhem conhecimento. Assim sendo a disseminação do conhecimento passa a ter um fluxo muito mais amplo, pois a empresa pode aplicar o compartilhamento por meio da cooperação entre trabalhadores, através de cursos presenciais, em salas de aula ou salas de reunião, ou até mesmo através da rede, intranet ou internet, tornando mais abrangente a capacitação dos empregados.

Segundo Meister (1999), na década de 1980 era imprescindível um espaço físico ou um campus para a aplicação de uma educação corporativa. No atual século XXI este espaço físico ainda existe em muitas empresas que adotam esta ferramenta, porém vem sendo utilizado apenas em métodos de aprendizagem específicos, visto que a educação corporativa passou a ser visto como um processo e não apenas uma sala de aula.

Conforme o desenvolvimento do processo educacional as empresas tendem a aplicar cada vez mais a educação através da rede, sem que seja necessário um estabelecimento físico para tal aplicação diferentemente das universidades tradicionais do século XXI.

Independente da existência de um prédio físico, o foco saiu da sala de aula e dirigiu-se para um processo de aprendizagem, onde a prioridade é entrar em

contato com o conhecimento da organização como um todo. (MEISTER 1999, P. 20)

A possibilidade de apreender à distância, ou seja, em qualquer lugar, tornou muito mais fácil, menos burocrática e mais prática as formas de educar. Podendo estudar do seu próprio ambiente de trabalho, ou da sua própria residência, fazer cursos, aperfeiçoar-se, são facilitadores que diferenciam as Universidades Corporativas de outros métodos de ensino. Não é necessário se ter um espaço físico, as empresas otimizam tempo e até mesmo reduzem custos com a praticidade de um sistema educacional em rede.

Segundo Stewart (1998), o capital intelectual do cliente e o estrutural tendem a aumentar quando empresa e clientes passam a apreender uns com os outros. Quando colaboradores se sentem responsáveis por suas atividades e interagem junto a outras partes interessadas, por exemplo fornecedor. É possível detectar quais conhecimentos e habilidades clientes e fornecedores valorizam e esperam do colaborador, conforme elucidado no quadro da segunda seção deste trabalho onde se explica o conceito e a importância de conhecimentos, habilidades e atitudes para o administrador.

Empresas estrangeiras adotaram a implantação da Universidade Corporativa em sua organização, e conforme estudado por Meister (1998) algumas delas são: Motorola, Microsoft, Dell Computer, Banco Montreal, General Electric, General Motors, entre outras. No Brasil assim como no exterior este desenvolvimento segue em expansão de acordo com Éboli (2004), a seguir seguem três exemplos de organizações que não foram mencionadas pelos autores, e que utilizam desta ferramenta para desenvolvimento de pessoal e vantagem competitiva de mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde os primórdios as organizações vivem uma busca constante pela sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo. Com a contemporaneidade o objetivo de obter um diferencial competitivo fez as empresas atentarem-se ao capital intelectual de seus colaboradores, com isso passaram a se tornar fontes educacionais, aplicando métodos de aprendizagem como as de universidades privadas, porém com a vantagem de especificar o

objetivo de estudo em prol dos interesses organizacionais. Ou seja, as organizações passaram a desenvolver seus colaboradores a medida da necessidade da empresa, diferentemente das universidades convencionais que aplicam uma educação mais abrangente, porém menos focada e aprofundada.

Para tornar possível o fluxo de aprendizagem dentro da organização, esta precisa estar flexível para propor que o conhecimento e a informação seja compartilhada, pois são itens base para a difusão do conhecimento.

Para a formação da Universidade Corporativa é necessário que a empresa invista em planejamento e desenvolvimento. Isso fará com que espaços, físicos ou virtuais sejam abertos, além da flexibilidade da conversação dentro da organização tornando possível o fluxo de informações.

Permeado neste panorama histórico, a educação corporativa aparece com a função de tornar sinérgico os interesses da empresa com o desenvolvimento do funcionário. Ao mesmo tempo em que o funcionário desenvolve um conhecimento amplo ou específico a empresa ganha com a capacitação de seu funcionário que aplicará seu conhecimento em prol da organização, desta posição é formada a gestão do capital intelectual.

Neste contexto a implementação de um campo educacional, traz benefícios tanto para funcionários quanto para empresa. O funcionário ao estar apreendendo com a organização, também está compartilhando de seu conhecimento com outros funcionários, trazendo para a organização a chamada de vantagem competitiva, onde todo o conhecimento compartilhado é aplicado no trabalho alavancando a produtividade da empresa em geral.

A Universidade Corporativa é formada por uma empresa e seus colaboradores, com parcerias de universidades externas e relacionadas ou não. Além das duas pontas são necessários elementos base para que seja aplicada a educação corporativa. São eles, conhecimento, informação e flexibilidade.

Conclui-se neste estudo que a tendência é de que cada vez mais as empresas busquem ferramentas para estímulo da criatividade e inovação do colaborador para que esta se torna um diferencial competitivo de mercado, pois o bem mais precioso é o capital intelectual, que quando bem estruturado reúne proveitos que beneficiam tanto a empresa quanto o funcionário. Contudo, Universidades Corporativas diferenciam-se das Universidades Tradicionais Privadas por serem focadas na estratégia organizacional, sem utilizar

parâmetros de grande abrangência, apenas especialização em áreas as quais a empresa necessita de desenvolvimento. Além do qual, nota-se que empresas podem aliar-se a Universidades convencionais para agregar valor aos seus objetivos de desenvolvimento, portanto uma espécie de universidade pode complementar a outra e ambas não concorrem entre si.

Recomenda-se que para pesquisas futuras relacionadas ao tema, aprofunde-se em como a educação corporativa é importante para a atribuição de liderança dentro de uma equipe. Pois buscando conteúdo de autores renomados como Marisa Eboli e Jeanne C. Meister é possível compreender que muitas empresas utilizam de cursos para formação de líderes.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C. **ON ORGANIZATIONAL LEARNING**. Massachussets: Black Publishers, 1992.

BITENCOURT, Claudia. **Gestão Contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BRESCIANI FILHO, Ettore. **PROCESSO DE CRIAÇÃO ORGANIZACIONAL E PROCESSO DE AUTO-ORGANIZAÇÃO**. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ci/v28n1/28n1a02.pdf>>. Acesso 15 Out. 2017

CARVALHO, Luiz Carlos Ferreira de. T&D estratégicos. In: BOOG, Gustavo G. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações**. Manual oficial da ABTD. 3. ed. Atual. e ampl. São Paulo: Makron Books, 1999.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Ed. Gente, 2004.

_____. **O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

_____. **Universidade corporativa: ameaça ou oportunidade para as escolas tradicionais de administração?** Revista de Administração. V 34, n. 4, 1999.

FONSECA, Daniele S. Krassuski. **A importância das universidades corporativas.** Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/3173/a-importancia-das-universidades-corporativas.html>> Acesso em 29 set. 2017.

FREIRE, Paulo. **POLÍTICA E EDUCAÇÃO.** São Paulo: Cortez, 5ª ed. 2001.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Universidade Corporativa como alavanca da vantagem competitiva.** Disponível em:

<<http://www.gestiopolis.com/Canais4/ger/unicomoaval.htm>> Acesso em 25 out. 2017.

LEMOS, Rafaella. **O que são Universidades Corporativas.** Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/o-que-sao-universidades-corporativas/70807/>> Acesso em 29 set. 2017.

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

_____. **Educação Corporativa: Gestão do Capital Intelectual através das universidades Corporativas.** São Paulo: Makron Books, 1999.

MILKOVICH, George T. **ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: TREINAMENTO.** São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MUNDIM, Ana Paula Freitas. **Desenvolvimento de produtos e educação Corporativa.** 1.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento.** Tr. Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

_____, _____. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NUTI, Silvana. **Universidades Corporativas. Empresas investem milhões em recursos humanos e educação continuada.** Disponível em: <<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1342558565.pdf>> Acesso em 03 mai. 2015.

REZENDE, Yara. **Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual.** Ciência da Informação, Brasília, v. 31, n. 1, p. 75-83, 2002.

SALVADOR, Jocelito André. **Como se diferenciar na era do conhecimento: princípios do conhecimento e da educação corporativa.** Caxias do Sul: Editora Saraiva, 2015.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** 26. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2010.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STRAUSS, C. LÉVI. **L'ANALYSE STRUCTURALE EN LINGUISTIQUE ET EN ANTHROPOLOGIE.** Disponível em: <<https://lettre-cdf.revues.org/210>> Acesso 05 out. 2017.

TAKEUCHI, Hitotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2010.