

PS-1069

COMPARATIVE ANALYSIS BETWEEN EDUCATION AND TRAINING & DEVELOPMENT CORPORATION

Simone Machado Moretto (Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil) – simone.moretto@eadadm.ufsc.br

Jeferson Silva (Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil) – jefersonsilva.br@hotmail.com

Kelly Cristina Benetti (Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil) – kellyadm@hotmail.com

Dante Girardi (Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil) – dante.girardi@terra.com.br

Most Corporate Universities aspires increase the ability of the employee to learn, trying to incorporate into each of them on the commitment and access to learning. That is, the way personifies the idealization of learning the business, offering to all hierarchical levels the knowledge, skills and competencies needed to focus on strategic objectives of the company. For traditional training, the learning process is to start and end, after so many trainings, which contrasts with UC. That stimulates the search continued in order to acquire new skills and technical skills in the course of working life. As for the search, the approach is theoretical, it is also defined under the aspect of qualitative approach. And the study relate to as descriptive and bibliographic. This article aims to analyse the Training & Development and Corporate Education, features and differences that guide each model.

Keywords: Corporate University, Training and Development, Technical and Personnel Development, Management of Knowledge, Strategy.

ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE EDUCAÇÃO CORPORATIVA E TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A maioria das Universidades Corporativas aspira aumentar a aptidão do funcionário para a aprendizagem, tentando incorporar em cada em deles o comprometimento e o acesso a uma aprendizagem permanente. Ou seja, o modo personifica a idealização de aprendizagem da empresa, ofertando a todos os níveis hierárquicos o conhecimento, qualificações e competências necessários com foco nos objetivos estratégicos da empresa. Para o treinamento tradicional, o processo de aprendizagem é com começo e fim, assim depois inúmeros treinamentos, o que contrapõe com UC. que estimula a busca contínua no intuito de adquirir novas aptidões técnicas e competências no decorrer da vida profissional. Quanto à pesquisa, a abordagem é teórica, é também definida sob o aspecto da abordagem qualitativa. E o estudo enquadra-se como descritivo e bibliográfico. Este artigo tem por objetivo analisar o Treinamento & Desenvolvimento e a Educação Corporativa, características e diferenças que norteiam cada modelo.

Palavras-chave: Universidade Corporativa, Treinamento & Desenvolvimento. Desenvolvimento Técnico e Humano, Gestão do Conhecimento, Estratégia.

1 INTRODUÇÃO

A formação e capacitação de funcionários no cenário do século XXI modificam-se gradativamente, caracterizando-se em determinadas organizações como seu diferencial competitivo, agregando valor à instituição.

Contudo algumas empresas ainda não vislumbram o conhecimento adquirido pelos colaboradores e a disponibilização de informações relevantes e necessárias para o bom desempenho das suas atividades, como essenciais no que tange as rotinas de trabalho do seu quadro funcional, para o alcance dos objetivos estratégicos.

Desse modo faz-se importante ressaltar que o exercício da análise, compreensão, proposição e transformação das questões que envolvem os homens e as relações sociais de produção despertam sempre, fortes interesses em diversos setores da sociedade. Assim percebem-se as Instituições Educacionais como meio de aproximação e apresentação às comunidades onde se encontra inserida, a formação científica e profissional. Alguns autores como Eboli (2004), Meiter (1999) e Ricardo (2007), ressaltam a importância da educação no campo social, como forma de agente transformador. Percebendo isso, empresas com foco e preocupação em maior ou menor grau no seu capital humano, passam a investir na formação de seus profissionais, seja com Treinamento & Desenvolvimento ou com a Educação Corporativa.

Com a importância percebida na formação e desenvolvimento dos atores sociais do século XXI, há quem afirme que determinadas organizações não almejam estimular e incentivar amplamente o conhecimento dos funcionários. Haja vista que o ser humano quanto mais criterioso e analítico passa a defender mais arduamente aos seus direitos e sob o ponto de vista organizacional pode caracterizar-se como um problema.

Todavia, tal afirmação confronta-se com a idéia da atual realidade social, pautada na Sociedade do Conhecimento, que define como elemento fundamental, à vantagem competitiva para as organizações. Portanto, garantindo maior tempo de vida no seu negócio de atuação, permanecendo competitivo no mercado atual, que se distinguem por sua saturação nos mais variados segmentos, disputas por clientes e espaços demasiadamente acirradas, problemas econômicos e sociais em grande escala. Diante das diferenças que cernem os dois modelos de gestão entre o Treinamento & Desenvolvimento e a Educação Corporativa, qual das práticas pode ser dita como a mais eficaz, eficiente e/ou efetiva? Ou há que se dosar com partes de um ou outro modelo de gestão? Há como conduzir uma organização pautada na formação dos seus colaboradores, fazendo deles o ativo da instituição, sem que a mesma seja prejudicada nos seus resultados finais.

A migração do Treinamento & Desenvolvimento para a Educação Corporativa vem associar a necessidade identificada por muitos gestores de recursos humanos na capacitação do quadro funcional das empresas. Grande parte desses gestores não tem mais interesse em desenvolver exclusivamente as atividades maçantes e rotineiras do antigo setor de pessoal ou RH. Logo, esses profissionais estão identificando as pessoas integrantes das organizações como vantagem competitiva. Porém não como se afirmava a uma década atrás, em que cada funcionário era exclusivamente um desafio e que bastava um simples “treinamento” para o desempenho das atividades.

O dualismo ocorrido entre o tradicional modelo e práticas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos com a idéia inovadora sobre Educação Corporativa, permeia sobre as limitações percebidas entre as duas práticas. Em face da importância de definir-se os modelos de gestão, que serão tratados alguns conceitos de Treinamento & Desenvolvimento e Educação Corporativa.

2 METODOLOGIA DE PESQUISA

A seguir são descritos os procedimentos metodológicos adotados no desenvolvimento desse estudo, sendo que a metodologia escolhida para um trabalho representa significativa parcela de importância para o alcance dos objetivos propostos, na medida em que norteia a pesquisa em busca de resultados.

Quanto ao tipo de pesquisa, a abordagem é exclusivamente teórica. E com a finalidade de analisar e identificar alguns fatores determinantes dentro de dois distintos modelos de desenvolvimento do capital intelectual das organizações, é que esta pesquisa é definida essencialmente sob o aspecto da abordagem qualitativa.

Para Oliveira (2007, p.59) a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada “como sendo uma tentativa de se explicar em profundidade o significado e as características do resultado das informações obtidas através de entrevistas ou questões abertas, sem a mensuração quantitativa de características ou comportamento”.

No entanto de acordo com (Oliveira, 2002:117) uma pesquisa pode ter caráter de abordagem qualitativa quando:

Possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitude dos indivíduos.

Em relação aos objetivos, o estudo é definido como descritivo, visto que os pesquisadores não interferem nos fatos de análise. Para Lakatos e Marconi (1991), a pesquisa descritiva visa traçar as características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis a cerca do uso de técnicas padronizadas de coleta de dados como questionário e observação sistemática.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa realizada foi bibliográfica, de natureza que busca explicar um problema com base em contribuições teóricas em livros e outros documentos publicados de acesso ao público em geral. O material pesquisado pode ser de fonte primária, como livros publicados por editoras se comparados com obras de outros autores que analisam os princípios neles contidos, os quais são então, fontes secundárias (VERGARA, 2004).

Ao fim do detalhamento de todos os procedimentos metodológicos adotados no decorrer do desenvolvimento do estudo, percebeu-se a sua importância para que o pesquisador pudesse alcançar os objetivos propostos e ainda encontrar resultados com exatidão, o que se faz muito importante quando se trabalha com empresas não fictícias.

A utilização dos métodos adequados possibilitou o alcance dos objetivos propostos. Ainda, foi com o auxílio da metodologia definida que influenciou na coleta dos dados e na sua transformação para informação.

3 ABORDAGEM TEÓRICA SOBRE TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO (T&D).

O homem, por sua natureza permanece desde o seu nascimento até o momento do seu falecimento, em constante interação com o meio no qual está inserido. O que o faz estar incessantemente desenvolvendo idéias inovadoras, soluções criativas, tecnologias ainda não desenvolvidas, práticas alternativas, recursos disponíveis. Em razão disso é que se justifica, essencialmente, a importância das organizações, dependerem dos seres humanos que a integram.

São esses atores sociais que contribuem para o alcance dos objetivos das organizações, e como forma de resposta e incentivo à corrida pelo sucesso, as empresas oferecem e aplicam treinamentos capacitando àqueles funcionários percebidos em um contexto organizacional, com o perfil desejado pela instituição.

Corroborando com esta linha de raciocínio, (Boog, 2001: 10) explica que treinamento é “a ação sistematizada para a capacitação, o aperfeiçoamento e o desenvolvimento do indivíduo”.

Enquanto (Chiavenato, 2003: 31) de maneira mais detalhada, conceitua o treinamento dizendo:

É o processo educacional, aplicado à maneira sistemática e organizada pelo qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. No sentido usado em administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimento específicos relativos ao trabalho, atitudes frente aos aspectos da organização, da tarefa e do ambiente e desenvolvimento de habilidades.

Tanto Boog (2001), quanto Chiavenato (2003) mencionam que o treinamento leva ao desenvolvimento do indivíduo. O que comprova, partindo do raciocínio dos dois autores que o desenvolvimento do colaborador é consequência de um bom treinamento.

No entanto, quando Mc Genee e Thayer (apud CHIAVENATO, 2003: 32) abordam o tema, dizem que:

O treinamento significa anteriormente educação especializada na indústria moderna, compreende todas as atividades que vão desde a aquisição de habilidade motora até o desenvolvimento técnico completo, o fornecimento de aptidões administrativas e de atitudes referente a problemas sociais.

Ao inferir a definição a cima, nota-se que os autores de maneira clara e precisa, estabelece subdefinições ao treinamento. Dentre elas, a educação especializada, “aquisição” de habilidades motoras, até o desenvolvimento técnico completo, fornecimento de aptidões administrativas e atitudes referentes a problemas sociais.

Sob a ótica dos conceitos tratados, pode-se definir o treinamento como um esforço, orientado para pequenos e grandes grupos, com o objetivo de fazê-los atingir os objetivos da organização da maneira mais racional e inteligente.

Além disso, o departamento de Treinamento & Desenvolvimento, une esforços para conciliar os treinamentos ministrados, viabilizando o desenvolvimento pessoal de cada um junto aos objetivos estratégicos das organizações.

Para tal, (Abreu, 2006: 16) explica que “a capacitação e o desenvolvimento de pessoas formam o processo de ajudar o colaborador a adquirir efetividade no seu trabalho em situações presentes ou futuros, através de apropriados hábitos de pensamento, ação, habilidades, conhecimentos e atitudes desenvolvidas sistematicamente”.

De maneira ilustrativa, Chiavenato (2003) mostra que o treinamento está inserido no campo do desenvolvimento de pessoa, que permanece no conjunto do desenvolvimento organizacional. Fica assim evidente, de acordo o referido autor, que o treinamento é estabelecido para atender à empresa. Segue abaixo, a figura que representa a idéia exposta.

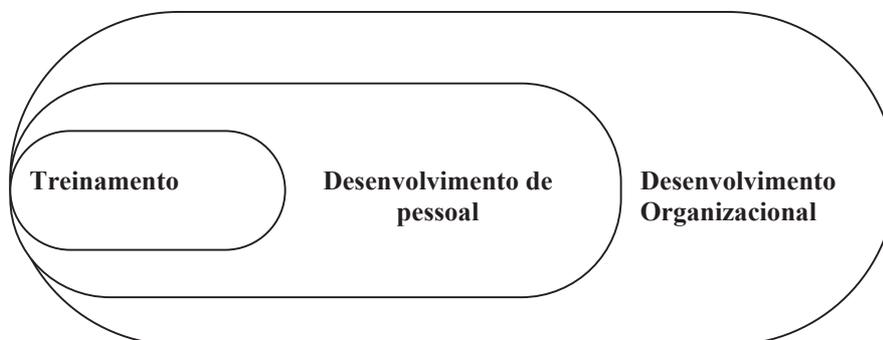


Figura 1: Estratos de treinamento, desenvolvimento de pessoal e desenvolvimento organizacional.

Fonte: Chiavenato (2003).

O conceito de treinamento dizendo que “quem o utiliza é simples: usando métodos mais ou menos sistemáticos, levar alguém a ser capaz de fazer algo que ele nunca fez antes, e fazê-lo sem a assistência de quem ensina” (Boog, 1994: 67). Para o desenvolvimento Boog (1994: 69) conceitua afirmando que:

Sempre existiu na humanidade e modernamente é impossível dissociá-lo do conceito de treinamento. Vindo também do latim (*des* – para ênfase + *en* – para dentro, interno + *volvere* – mudar de posição, lugar), tomou entre nós o significado de fazer crescer, fazer progredir alguém em direções diferentes das que se está habituado.

Com os expostos conceitos, comprova-se que o treinamento é uma maneira de proporcionar aos funcionários que se adaptem melhor as suas atividades, além de desenvolvê-las de maneira mais eficaz.

Contudo é possível que alguns gestores lancem mão do treinamento como estímulo e motivação a sua equipe de trabalho. Podendo nesse intuito, conciliar o desenvolvimento das habilidades e técnicas dos homens, propiciando um melhor rendimento operacional e ambiente de trabalho mais agradável.

3.1 Abordagem histórica do Treinamento & Desenvolvimento.

A capacitação do indivíduo para o desempenho de funções profissionais é uma das preocupações da gestão empresarial e isto ocorre desde o início do século passado, que envolveu a Ciência Administrativa e a Psicologia. Assim, o princípio histórico do Treinamento & Desenvolvimento, fundamentalmente, transcorreu por algumas etapas, todas de maneira evolutiva.

A partir de 1880, a demanda pelo trabalho especializado cresceu significativamente, quando o treinamento passou a ser sistematizado. Diante disto a busca por profissionais especializados faz-se uma necessidade crescente.

O autor Boog (1980: 18) contextualiza o processo evolutivo do Treinamento & Desenvolvimento assegurando que “a empresa e a escola começaram a se integrar no esforço pela formação profissional. Isso já foi observado na iniciativa do College of Engineering que, em 1900, introduziu um sistema de cooperação entre a empresa e a escola para enriquecer o treinamento dos trabalhadores”. No decorrer da década de 20, o treinamento estava amplamente difundido nas organizações, evoluindo qualitativamente.

A transição da característica inicial do Treinamento & Desenvolvimento como uma preocupação meramente operacional para o âmbito estratégico. Sendo que nos anos 70, em razão das disputas de mercado e dos avanços tecnológicos, as empresas dependiam mais da valorização do profissional em comparação com a autoridade exercida pelos gestores.

De acordo com Boog (1980) a evolução do Treinamento & Desenvolvimento ocorreu juntamente com a industrialização, que é dividida em cinco fases distintas: Subdesenvolvimento; Em desenvolvimento; Após o início da industrialização; Industrialização avançada e Pós Industrialização.

As organizações distinguem-se por suas culturas, onde os colaboradores apresentam comportamentos individuais e coletivos que podem facilmente ser remetido ao seu ambiente de trabalho. Esta é uma das razões que dificulta a definição dos padrões históricos do Treinamento & Desenvolvimento dentro dos aspectos habituais, não podendo ser aplicado igualmente entre diversificadas instituições.

Ou seja, a evolução do Treinamento & Desenvolvimento, pode ser estabelecida de maneira singular a cada empresa, levando-se em consideração os modelos aplicados, objetivos traçados, necessidades identificadas, comum às fases de desenvolvimento apresentadas nas situações em que o Treinamento & Desenvolvimento foi utilizado.

3.2 Aspectos positivos do Treinamento & Desenvolvimento (T & D).

O treinamento convencional é um velho conhecido das empresas. Trata-se da habilitação em ferramentas e programas específicos, com o objetivo de treinar o funcionário para a realização de atividades diretamente relacionadas à sua área de atuação, resolvendo problemas imediatos da empresa, atendendo a demandas pontuais e essencialmente técnicas.

De acordo com o pensamento de Crawford (1994: 103):

O investimento de capital, na forma de educação e treinamento, faz com que o trabalhador seja mais eficiente na utilização do capital físico – computadores, comunicações e tecnologia de robôs – e no desempenho de vários aspectos de sua vida. Estes investimentos podem ter sucesso em uma gama variada de indústrias, se for efetuado o investimento necessário em treinamento.

Com o intuito de enriquecer positivamente o modelo de gestão em Treinamento & Desenvolvimento, Abreu (2006: 21) menciona que a capacitação e o desenvolvimento das pessoas podem trazer os seguintes resultados:

- a) Aumento da produtividade;
- b) Ganhos de competitividade;
- c) Aumento dos padrões de qualidade;
- d) Melhoria no atendimento aos clientes;
- e) Redução de erros, retrabalhos, devoluções e reclamações;
- f) Colaboradores mais comprometidos e motivados.

Há que se compreender que o Treinamento & Desenvolvimento apresenta-se diretamente ligado à função técnica, restrita à atividade cotidiana do colaborador, porém sob a análise financeira e de curto prazo, apresenta-se como a alternativa mais ponderada. Isso pode ser assim percebido, quando o enfoque da organização no mercado de atuação, precisa de respostas rápidas, além disso, são situações e atividades extremamente passíveis de transformações inesperadas. Macian (1987: 59) diz que:

A maior vantagem no desenvolvimento do gerente está no enriquecimento de sua capacidade de acionar o desempenho produtivo de seus subordinados: analisando o potencial de cada uma para distribuir as tarefas de forma a maximizar o potencial; delegando-lhes competência para assumir maiores responsabilidades e, principalmente, acompanhando, orientando e avaliando constantemente suas atividades.

Com a inserção de um excelente processo de Treinamento & Desenvolvimento, além dos benefícios mencionados acima, pode-se perceber também que juntamente ocorre uma motivação por parte daqueles que se mostravam desinteressados e desestimulados com suas atividades diárias. Podendo ser identificado como um investimento de retorno vantajoso e preciso.

Chiavenato (2003: 33) diz que o conteúdo do treinamento deve abordar:

- a) Transmissão de Informação: Aumentar o conhecimento das pessoas;
- b) Desenvolvimento de Habilidades: Melhorar as habilidades e destrezas;
- c) Desenvolvimento de Atitudes: Desenvolver ou modificar comportamentos;
- d) Desenvolvimento de Conceitos: Elevar o nível de abstração.

Fica evidente com essas quatro áreas trabalhadas normalmente, nos Treinamentos & Desenvolvimentos, que o processo preparatório dos colaboradores, é pautada para a execução de tarefas imediatas. Estabelece meios de crescimento no desenvolvimento individual e em grupo, viabilizando o estímulo de habilidades para a execução de outras atividades.

Ainda muito importante como ponto positivo advindo com o Treinamento & Desenvolvimento, é a mudança de atitude das pessoas que integram a organização. Desse modo, o ambiente de trabalho fica mais ameno, os laços de companheirismo e espírito de equipe são fortificados. Sendo que equipes com características assim são mais facilmente motivadas a correr em direção aos objetivos definidos pela empresa.

Aumentar a eficácia operacional é crucial ao ambiente competitivo selvagem de hoje, mas não substitui o bom pensamento estratégico, nesse sentido com o uso do Treinamento & Desenvolvimento. No entanto há uma diferença fundamental entre estratégia e aplicação de ferramentas operacionais e filosofias gerenciais focadas na eficácia operacional, que acaba ocorrendo com o tradicional Treinamento & Desenvolvimento.

Todavia, existem características negativas inferidas ao Treinamento & Desenvolvimento, que são cruciais ao seu bom ou não desempenho, variando de acordo com a equipe que irá difundir as informações, o bom relacionamento, empatia, além de preparação técnica e humana. Por estas razões, a seguir são identificadas algumas características negativas quanto ao Treinamento & Desenvolvimento. Algumas delas são causadas por fatores inerentes à organização que for aplicado. A empresa deve anteriormente, diagnosticar necessidades, perfil da equipe que receberá treinamento, entre outros pontos passíveis de atenção, mas que não serão mencionados neste artigo, por tratar-se de questões importantes e específicas.

3.3 Aspectos negativos do Treinamento & Desenvolvimento (T & D).

Embora o Treinamento & Desenvolvimento apresente aspectos positivos, importantes e decisivos nos seus resultados, este modelo ainda é limitado em alguns aspectos relevantes no desenvolvimento dos seres humanos da organização. Ocorre que muitos profissionais da área desenvolvem técnicas e metodologias em um espaço que não se enquadra com a organização a ser trabalhada. Isso denota que não estão preocupados com conhecimentos que venham a reverter-se em rápidas transformações e bons proventos.

Colaborando com este pensamento, Milloni (apud RICARDO, 2007: 6) explica que o Treinamento & Desenvolvimento é focado no treinar, sendo uma “ação sistematizada de educação para a capacitação, o aperfeiçoamento e o desenvolvimento do indivíduo”.

Enquanto Teixeira (apud RICARDO, 2007) afirma que outro ponto negativo do T & D é o não compromisso por parte do funcionário que recebe o treinamento com o retorno sobre o investimento ou lucro da organização. Milloni (apud RICARDO, 2007: 6) segue ratificando que “o escopo do T & D envolve alguns princípios que delimitam sua aplicação, que tem como ponto de origem as necessidades de treinamento; assimilação e transferência de conteúdos. Centrada, ainda, no conteúdo ”,espera-se” que o treinamento possa usá-lo em sua função”.

Com as afirmações anteriores, percebe-se que para a implementação do Treinamento & Desenvolvimento tem-se por obrigação a primazia, das pessoas, do espaço funcional, dos recursos financeiros e materiais disponíveis, além do objetivo que fez a identificação da necessidade do Treinamento & Desenvolvimento.

Boog (2004: 5) afirma que:

Na verdade, as inúmeras ferramentas de treinamento, quase todas embutidas nos incontáveis programas, hoje espalhados pelo mundo, acabam funcionando como uma “meia sola” na pretensa formação que se propõem a fazer. De certa forma, a frequência com que são elaborados planos, projetos, metodologias e programas gerenciais acaba revelando-se improdutiva do ponto de vista dessa frequência. Isso porque fazem das empresas laboratórios de ensaios, muitas vezes frustrando em suas expectativas.

Boog (1980: 21) considera que a “capacitação profissional fica enfraquecida se examinada apenas sob o ponto de vista gerencialista. Esse ponto de vista, que é o da eficiência/eficácia, não é suficiente para transformar a capacitação profissional no recurso de que as empresas necessitam”.

Muitos programas de treinamento, capacitação que as empresas implementam, com o objetivo de solucionar seus problemas imediatos, trazem poucos resultados, porque não estão com um objetivo maior, de permanente desenvolvimento, tanto do indivíduo como o da organização. Com isso, empresas em sintonia com as novas tendências do mercado, adotam o sistema de Educação Continuada para seus colaboradores e a organização, que será tratada a seguir.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO QUANTO AO MODELO DE GESTÃO DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA.

Partindo da evolução ocorrida com a área de Recursos Humanos, antes exclusivamente baseada em Treinamento & Desenvolvimento, pode-se dizer que surge paralela a este modelo de gestão, uma excelente alternativa de desenvolvimento humano e profissional, a Educação Corporativa.

Confirmando a importância da Educação para a constituição de sociedades, Eboli (2004: 32) ratifica que:

A educação designa o processo de desenvolvimento e realização do potencial intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo existente em cada ser humano; [...] Portanto, educação diz respeito à influência intencional e sistemática sobre o ser humano, com o propósito de formá-lo e desenvolvê-lo em uma sociedade, a fim de conservar e transmitir a existência coletiva.

É evidente a importância da educação quando amplamente difundida, seria solução para inúmeras dificuldades encontradas no país e no mundo. Com relação às organizações, a educação, apresenta o mesmo grau de importância, se não maior, quando se trata da formação do quadro funcional das empresas.

No entanto, diferente da realidade social atual, inúmeras organizações estão adotando o modelo de gestão, baseado na educação, de forma continuada, para despontar-se competitivamente perante dos seus concorrentes.

Meister (1999) afirma que as Universidades Corporativas estão modificando as relações entre empresas e escolas. Nessa linha de trabalho, a necessidade de se estabelecerem alianças entre as organizações e escolas

ficarão mais evidentes e requisitadas. E ainda Eboli (2004: 46) atesta sobre Universidade Corporativa:

A Universidade Corporativa é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências. [...] Se o conceito de competências é incorporado e assimilado como um princípio organizacional, a empresa tende a contratar por competência, a remunerar por competência, a avaliar por competência e etc. [...] Dessa forma, a Universidade Corporativa evidencia-se como uma mudança significativa em relação ao ultrapassado T & D.

Colaborando com este pensamento, Ricardo (2007: 14) traz a idéia da educação continuada proporcionada aos colaboradores, como forma de vantagem competitiva e desenvolvimento do seu capital intelectual, diz que “Universidade Corporativa é um instrumento necessário a toda empresa que deseja se diferenciar e sobreviver no mercado cada dia mais competitivo”.

Diferente de algumas tendências de gestão em Recursos Humanos, que surgem no intuito de aumentar a vantagem competitiva das empresas, solucionar problemas gerenciais, motivar equipes, aumentar a produtividade, a Educação Corporativa vem ao encontro em um sentido mais amplo, abrangendo todos estes pontos de freqüente busca das organizações, desenvolvendo uma procura permanente no desenvolvimento da organização.

4.1 Resgate histórico da Educação Corporativa

Embora as Universidades Corporativas seja um tema em voga, o seu surgimento não é tão recente. Em meados do século passado, a General Eletric, lança a primeira Universidade Corporativa, com o intuito de gerenciar o aprendizado e o desenvolvimento dos colaboradores.

Eboli (2004: 47), contextualiza que:

O número de organizações com Universidade Corporativa nos Estados Unidos cresceu de 400 em 1988 para mais de 2000 hoje, incluindo os mais variados setores produtivos, dentre os quais se destacam: automobilístico, tecnologia de ponta, saúde, serviços financeiros, telecomunicações e varejo. O fato é que, mantida a atual taxa de crescimento, estima-se que em 2010 o número de Universidade Corporativas nos Estados Unidos, ultrapassará o volume de universidades tradicionais existentes naquele país, tornando-se o principal veículo de educação de estudantes pós-secundário.

Não coincidente do que ocorreu nos Estados Unidos, a idéia de Universidade Corporativa, chegou ao Brasil no final do século XX, com algumas empresas que perceberam a necessidade de melhorar as áreas de treinamento e desenvolvimento. Eboli (org. BAYMA, 2005: 92) confirma:

No Brasil a adoção desse conceito começou na década de 90, com um advento de um mercado cada vez mais globalizado, pressionando assim as organizações a investirem na qualificação de seus colaboradores e comprometerem-se com seu desenvolvimento contínuo, como um elemento-chave na criação de diferencial competitivo.

No Brasil existem bons na implantação de Universidades Corporativas, que trazem bons resultados para a organização, no mercado em que ela está inserida, tais como: Datasul, Petrobrás, Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), Caixa Econômica Federal (CEF), Lojas Renner, Abril, Ambev, Banco do Brasil, Banco Itaú, Sadia, Tigre, Serasa, Unimed, Natura, Globo, Correios, Tam, Telemig Celular, Telemar, Secovi, Inepar, Embraer, Hospital Albert Einstein, Alcatel, Algar, BNDES, Eletronorte, entre outras.

Apesar de existirem diversas organizações fazendo uso da Universidade Corporativa, este campo ainda precisa ser amplamente difundido nacionalmente, para que todo o campo corporativo possa perceber a sua importância e necessidade.

4.2 Elementos positivos em relação ao processo prático de Educação Corporativa.

Um dos grandes objetivos da Educação Corporativa é proporcionar aos colaboradores um meio de atualização técnica, cultural, acadêmica para que o profissional possa desenvolver suas atividades de maneira mais eficaz, tornando-o sempre atualizado com o mercado em que a organização está inserida.

Outro ponto importante é que as Universidades Corporativas servem como importante meio de disseminação da cultura da organização, impregnando na mente de seus colaboradores, clientes, parceiros um modo de pensar e agir semelhante ao ambiente da organização.

Abreu (2006) explica que as vantagens das Universidades Corporativas ficam evidentes quando comparadas às instituições de treinamento e desenvolvimento. Assim para Abreu (2006: 127) as universidades corporativas se sobressaem em razão dos seguintes aspectos positivos:

- a) Apresentam visão de negócios mais compartilhada e coesa;
- b) Possuem mais agilidade na multiplicação das informações;
- c) Apresentam programas alinhados à estratégia do negócio;
- d) Promovem a perpetuação da inteligência interna;
- e) Promovem a sinergia entre as metas e os resultados;
- f) Orienta-se para o planejamento e o desenvolvimento da carreira de cada indivíduo;
- g) Buscam o monitoramento da carreira de cada indivíduo, integrando-o com o processo decisório.

Relacionado aos aspectos positivos da prática em educação corporativa, Meister (1999: 21) trata contextualizando da seguinte maneira:

A mudança de paradigma na qual o foco do treinamento vai além do funcionário isoladamente para o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem. Enquanto no passado os participantes assistiam a aulas, hoje equipes de trabalho colaboram para tornar-se uma comunidade de estudantes.

A Educação Corporativa visa o desenvolvimento das pessoas nas organizações, cujo objetivo é envolvê-los nos negócios estratégicos da empresa, isto já seria suficiente para evidenciar a superação do modelo de Treinamento &

Desenvolvimento tradicional para um foco em aprendizagem constante. E a razão pela qual a Educação Corporativa pode ser analisada como de forte utilidade somente para a empresa, se deve provavelmente, no fato de que a educação corporativa serve exclusivamente ao negócio em primeiro lugar e na maioria das vezes, criando uma vantagem para o empresário.

Ou seja, há frente a frente, o excessivo crescimento das indústrias nas sociedades como um todo. Em contra partida, há que se atentar para o desenvolvimento progressivo, e de grande importância, do saber e do conhecimento, convergindo à equação clássica do mundo capitalista que é MATÉRIA-PRIMA x MEIO DE PRODUÇÃO x TRABALHO. Desse modo serão acareadas as idéias em questão e com relevância à análise sobre o tema.

5 CONFRONTO DE IDÉIAS FRENTE ÀS PRÁTICAS DE TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO (T&D) COM EDUCAÇÃO CORPORATIVA.

Neste cenário percebe-se que o Treinamento & Desenvolvimento utilizado de maneira tradicional dentro das organizações, que serviu muito bem na era industrial e que não serve mais na era do conhecimento, já não supre as necessidades de desenvolver os talentos da organização, necessários para o sucesso num mercado cada vez mais exigente.

As organizações que implantam o projeto de Universidade Corporativa estão criando um sistema de aprendizagem permanente em que toda a organização aprende com novos métodos de trabalho e criando soluções. Essas empresas buscam desenvolver o lado crítico dos colaboradores, incentivo ao fortalecimento da cultura organizacional, as necessidades da empresa são trabalhadas em um esforço grupal, não trabalhando o lado individual, viabilizar a mudança da idéia de “sala de aula” para outros modelos de ensino e aprendizagem, criar responsabilidade por parte daqueles que estiverem envolvidos no processo.

O desafio é fazer com que as empresas criem condições para um ambiente em que o funcionário tenha interesse no aprendizado constante, e isto não é o objetivo do Treinamento & Desenvolvimento, que tem a tendência de resolver problemas. Segue abaixo um quadro comparativo entre a estratégia tradicional em treinamento e a estratégia competitiva, principal campo de atuação das Universidades Corporativas.

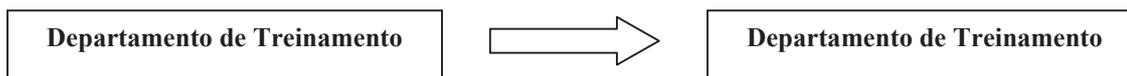
| ÁREA DE TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO | |
|--|---|
| ESTRATÉGIA TRADICIONAL | ESTRATÉGIA COMPETITIVA |
| MISSÃO | |
| Educar pessoas | Melhorar a organização através do aprendizado contínuo e aplicado |
| OBJETIVOS | |
| Cumprir orçamentos | Aplicar aprendizado na realidade da empresa, melhorando continuamente seu desempenho. |
| Centro de custos | Centro de lucro |
| Burocrático | Competitivo |
| Sem vinculação com a cultura | Melhorando a cultura |

| ESTRATÉGIAS | |
|--|---|
| Concentrada na sala de aula | Aberta para o mundo |
| Visão endógena | Visão exógena; Visitas; Entrevistas; Benchmarking |
| Não há exigência de aplicação | Busca aplicação em projetos |
| Não há vínculo com a avaliação de desempenho | Serve como indicador de desenvolvimento de carreira |
| Responsabilidade da empresa | Responsabilidade conjunta entre colaborador e empresa |
| Avalia os professores | Avalia a aplicação |
| Consultores externos | Consultores externos e internos |
| Tecnologia tradicional | Tecnologias avançadas |

Quadro 1

Fonte: www.institutomvc.com.br __ <http://www.guiarh.com.br/PAGINA22U.htm> (acessado em novembro/2007).

Meister (1999) trabalha no quadro a seguir com o treinamento enquanto reativo, respondendo exclusivamente aos estímulos do meio. E o treinamento de maneira pró-ativa, onde o modelo de gestão trabalha para antecipar acontecimentos, criar necessidade ou supri-las antes que de ser percebida. Principais componentes da mudança no sentido da aprendizagem baseada no desempenho (do Departamento de Treinamento à Universidade Corporativa):



| Reativo | Foco | Pró-ativo |
|--|---------------------------------|---|
| Fragmentada & Descentralizada | Organização | Coesa & Centralizada |
| Tático | Alcance | Estratégico |
| Pouco/Nenhum | Endosso/Responsabilidade | Administração e Funcionários |
| Instrutor | Apresentação | Experiência com várias tecnologias |
| Diretor de treinamento | Responsável | Gerentes de unidades de negócio |
| Público-alvo amplo/profundidade limitada | Audiência | Currículo personalizado por famílias de cargo |
| Inscrições abertas | Inscrições | Aprendizagem no momento certo |
| Aumento das qualificações profissionais | Resultado | Aumento do desempenho no trabalho |
| Opera como função administrativa | Operação | Opera como unidade de negócios (centro de lucros) |
| “Vá para o treinamento” | Imagem | “Universidade como metáfora de aprendizado” |
| Ditado pelo Departamento de Treinamento | Marketing | Venda sob consulta |

Quadro 2: Mudança de paradigma do Treinamento frente à Universidade Corporativa.

Fonte: Meister, Jeanne C, 1999.

Observando o quadro acima, é evidente que a Educação Corporativa está fundamentada numa visão mais abrangente de educação e desenvolvimento, enquanto o Treinamento & Desenvolvimento limita-se a transferência e assimilação de conhecimentos para o desempenho da função.

A Educação Corporativa utiliza métodos de aprendizagem com o objetivo de desenvolver atitudes e habilidades, independente da posição ou cargo desempenhado pelo profissional na empresa, e não somente o conhecimento técnico necessário para o desempenho da função operacional, tão comum no Treinamento & Desenvolvimento, obviamente isto serve para que os objetivos da organização sejam atingidos. Acontece que quando as universidades corporativas contarem com um público maior e com ações melhor estruturadas, passarão a ser percebida não como um centro de custo para a organização, mas sim uma redução de custos nos programas de educação continuada. Esse entendimento de que devem manter-se sozinhas, já é fato em algumas empresas, de que devem ser um centro de lucro.

As Universidades Corporativas não apresentam o objetivo de transpor o brigar espaço com as universidades tradicionais. Ao contrário disso, elas são complementares ao passo que as universidades tradicionais fornecem a base da formação conceitual e metodológica aos profissionais, logo a função da Educação Corporativa é estabelecida na oportunidade da formação focada no ambiente de negócios. Contudo, as Universidades Corporativas, vem sim para atender a uma demanda esquecida pelo Treinamento & Desenvolvimento. Àquela parcela de organizações que precisam de colaboradores vistos como parceiros engajados no desenvolvimento pessoal e organizacional

6 ANÁLISE CRÍTICA.

O termo gestão do conhecimento vem sendo discutido com mais afinco desde a década de 90, e não há consenso, todavia, em relação ao seu conceito. Este vem sendo freqüentemente colaborador para descrever quaisquer atividades que se destinem a criar, armazenar e disseminar o conhecimento dentro de uma organização com o objetivo de melhorar o seu desempenho, principalmente através dos processos de aprendizagem (PRUSAK, 1997).

Nonaka e Takeuchi (1997) definem o conhecimento como um processo dinâmico utilizado para justificar a crença pessoal em relação à verdade, produzido (ou sustentado) pela informação. Angeloni (2003) corrobora quando define que o conhecimento não é apenas um agrupamento de informações, mas um agrupamento articulado por meio da legitimação empírica, cognitiva e emocional. Porém, primeiro é necessário trazer à tona o conhecimento, como recurso, para que possa ser gerenciado.

Probst et. al (2001: 24) define o conhecimento como:

É todo o conjunto de cognições e habilidades com os quais os indivíduos solucionam problemas. Compreende tanto a teoria como a prática, as regras cotidianas tanto quanto as instruções para a ação. O conhecimento se baseia em dados e informação, mas, diferente destes, sempre está ligado às pessoas. Forma parte integral dos indivíduos e representa as crenças destes acerca das relações causais.

Para Sveiby (2001), o conhecimento tem sido interpretado tanto um objeto quanto um processo. Quando interpretado como objeto, ou seja, como sinônimo de informação, cabe o investimento nele, ou seja, em tecnologia da informação e afins. O autor afirma que essa é a maneira mais rápida de perder dinheiro, já que o investimento está sendo feito de maneira equivocada. Porém, quando interpretado como um processo, se está admitindo que ele reside nas pessoas, e é nelas que deve ser feito o investimento.

Portanto, o autor coloca o conhecimento como a capacidade de agir, como um processo dinâmico, pessoal e absolutamente distinto da informação, que é uma mídia para a comunicação explícita. Em relação às características do conhecimento, deve-se ter em mente que o termo Competência Individual (ou Humana) pode ser entendido como o seu sinônimo mais adequado.

Assim, na visão de Sveiby (2001), a meta e obrigação das empresas com a gestão do conhecimento, então, é nutrir, alavancar e motivar as pessoas a compartilharem a sua capacidade de agir. Desta forma, a gestão do conhecimento se transforma em uma tarefa da organização inteira, o que o autor chama de Estratégia Baseada no Conhecimento.

Todavia existe confusão quanto aos conceitos de dados, informações, conhecimento e inteligência, e é justamente o conjunto destes elementos que compõe a maioria dos processos nas organizações. É com conhecimento que transformamos dados em informações e, posteriormente, por meio da análise e compreensão das informações é que chegamos a novos produtos e processos que, por sua vez, trarão novas experiências e conhecimentos à organização, (PRUSAK apud SOUZA, 2002).

No entanto, quando se trata de Treinamento & Desenvolvimento e Educação Corporativa, antes de qualquer ressalva, é importante mencionar que tanto para o Treinamento & Desenvolvimento, quanto para a Educação Corporativa, não existe homogeneidade quando se aborda o desenvolvimento de colaboradores sob o aspecto humano e técnico. Porém todas as organizações devem saber claramente que para o Treinamento & Desenvolvimento e Educação Corporativa, sugere-se que sejam adotados com estruturas e práticas de acordo com as necessidades bem específicas de cada instituição.

Em primeira instância identifica-se que o Treinamento & Desenvolvimento é lugar comum à área de Recursos Humanos. Comumente caracterizado por programas específicos, cujo objetivo é a solução de problemas imediatos, “apagar incêndios”, como se costuma dizer atende às demandas pontuais e essencialmente técnicas das organizações.

Em contra partida, a Educação Corporativa, é vista de forma bem mais complexa, atendendo ao complemento do aprendizado obtido pelo colaborador, seja no ensino médio ou superior. Dessa maneira o funcionário pode passar a enxergar de maneira mais ampla a situação organizacional, seu papel e suas responsabilidades, perante a empresa, além de maior qualidade na execução das suas atividades diárias.

Enquanto o treinamento fornece uma visão relativamente restrita, a Educação Corporativa é trabalhada por um período mais longo, além de exercer influência na formação dos profissionais que fizeram parte do processo. O que induz a identificarmos a Educação Corporativa, de extrema importância para as áreas do conhecimento, visto que este segmento obrigatoriamente necessita estar em constante atualização com as exigências e influências do mercado.

Nos anos que seguirão a área de Treinamento & Desenvolvimento, este segmento, certamente será o que mais sofrerá modificações. Caberá a este setor a responsabilidade pela gestão e desenvolvimento do capital intelectual, trabalhando-o como o principal ativo da organização. Outro ponto relevante é a freqüente menção a respeito da Ciência da Administração, em especial no enfoque humano de Treinamento & Desenvolvimento, que também está sofrendo grande impacto em razão das forças estratégicas externas, ou seja, das adversidades diárias com as quais as organizações se deparam.

Quanto a Educação Corporativa, esta gradativamente adaptar-se-á as mudanças, onde o processo educacional acompanhará os avanços tecnológicos, como educação a distância, videoconferências, chats, e outras ferramentas utilizadas nesse modelo educacional, servindo assim tanto para a sociedade como para o mundo organizacional, com o principal agente desta transformação, a Educação Corporativa.

É importante destacar que o tema Educação Corporativa, surgiu primeiramente no ambiente corporativo para depois ganhar espaço no mundo acadêmico. Diante disso, a necessidade das parcerias, hoje identificadas, entre empresas e escolas, para que o profissional saia do espaço acadêmico com o perfil alinhado com o que o mercado está exigindo.

A empresa deve pensar no futuro e traçar seu norte, determinar qual é o seu objetivo máximo. Em função disso - do mercado competitivo e das condições financeiras - se elabora um planejamento estratégico para a educação corporativa, de forma que os profissionais evoluam junto com os negócios.

Como uma Universidade Corporativa é diferente dos modelos tradicionais de Treinamento & Desenvolvimento, e também das unidades de RH, todo o aporte conceitual que sustenta o modelo a distingue destes setores. A idéia central não é atuar sobre todas as demandas de desenvolvimento de pessoas e equipes da organização, mas sobre o que faz real diferença para os resultados do negócio.

Assim, a Universidade Corporativa, pode ser considerada uma unidade de nível estratégico dentro das organizações. Sua implantação, ao contrário do que se pensa, é complexa. E sua operação requer uma profunda mudança na cultura da organização e um envolvimento espontâneo dos diversos agentes que a compõe. Fica claro também a necessidade de um amadurecimento das pessoas envolvidas no modelo. Considerando todas estas condicionantes, percebe-se a validade do modelo como um instrumento de aprendizagem organizacional. Por outro lado, a decisão empresarial de evoluir para um modelo de Universidade Corporativa, bem como todo o processo que decorre da sua implantação, é uma grande oportunidade de mudança e de aprendizagem tanto para os profissionais envolvidos quanto para a organização de um modo geral.

As empresas que estão aplicando os princípios inerentes à Universidade Corporativa estão criando um sistema de aprendizagem contínua em que toda a organização aprende e trabalha com novos processos e novas soluções. As que aplicam os princípios evidentes nas universidades corporativas estão olhando além dos programas de educação de funcionários, à procura de uma população-alvo – os funcionários internos – e criando sistemas de aprendizagem que reúnem clientes, funcionários e a cadeia de fornecimento em busca do aperfeiçoamento constante.

O desafio é criar um ambiente de aprendizagem no qual todo funcionário e todo elemento do sistema comercial da empresa compreenda a importância da aprendizagem contínua vinculada a metas empresariais. A maioria das Universidades Corporativas aspira aumentar a aptidão do funcionário para a aprendizagem, tentando incorporar em cada um deles o comprometimento e o acesso a uma aprendizagem permanente. Em essência, a Universidade Corporativa personifica a filosofia de aprendizagem da organização, um modo de pensar que tem como meta oferecer a todos os níveis de funcionários o conhecimento, as qualificações e as competências necessários para atingir os objetivos estratégicos da organização.

Para o treinamento tradicional, o processo de aprendizagem é algo que tem começo e fim: depois de certa quantidade de treinamento, o serviço está completo, onde o aluno forma-se e pára de aprender. Mas a Universidade Corporativa o encoraja a lutar continuamente para adquirir novas qualificações e competências durante toda a vida profissional e a responsabilizar-se pelo aprendizado dessas novas qualificações.

REFERÊNCIAS

ABREU, Romeu Carlos Lopes de. **T & D, Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**: uma abordagem organizacional, por gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: Qualimarkt, 2003. 208 p.

ANGELONI, Maria Terezinha. **Elementos intervenientes na tomada de decisão**. Ci. Info., Brasília, v.32,n.1, p.17-22, jan./abr. 2003.

BAYMA, Fátima. (Organizadora). **Educação Corporativa**: desenvolvendo e gerenciando competências. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

BOOG, Gustavo G. (Coordenador). **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. São Paulo: McGraw – Hill do Brasil, 1980.

_____. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. São Paulo: Pearson Makron Books, 1994.

_____. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: um guia de operações. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano**: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MACIAN, Leda Massari. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: EPU, 1987.

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

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, RJ.: Vozes, 2007.

OLIVEIRA, Sérgio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Administre el conocimiento**: los pilares para el éxito. México: Prentice Hall, 2001.

PRUSAK, L. **Knowledge in Organizations**. Butterworth-Heinemann: Oxford, 1997.

RICARDO, Eleonora Jorge. **Gestão da educação corporativa**. 1 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SOUZA, Edson José de. **A relação entre tecnologia da informação e gestão do conhecimento e seu uso na gestão das empresas**. Santa Bárbara D'Oeste, 2002. 139 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba, 2002.

Disponível em:

<http://www.portalsbgc.org.br/sbgc/portal/DesktopDefault.aspx?TabID=3430>

Acesso em 14 jan 2007. 18:40

SVEIBY, Karl Erik. **Gestão do conhecimento**: as lições dos pioneiros. São Paulo: 2001. Disponível em: <http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/Pioner.pdf>.

Acesso em 15 jan 2007. 20:20.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VIANNA, Marco A. F. **Universidade Corporativa**: mais que um T & D. Disponível e acessado em novembro de 2007. <http://www.informal.com.br>