

A contribuição de universidades corporativas para o desenvolvimento de competências nas organizações

Ariovaldo da Costa Botelho Jr.

Mestrando em Administração pela Facef. E-mail: ariovaldojr@uol.com.br

Francisco José Lampkowiski

Mestrando em Administração pela Facef. E-mail: xykowsky@uol.com.br

Guaracy Silva

Mestrando em Administração pela Facef. E-mail: guaracy@debumoy.com.br

Resumo

O objetivo desta pesquisa é a investigação sobre como as organizações de um modo geral têm empreendido esforços para o desenvolvimento de seus colaboradores. Os desafios impostos às organizações requerem ações que visam a qualificação e a formação reflexiva dos agentes envolvidos com o sucesso das mesmas. Neste contexto, as universidades corporativas surgem como uma possibilidade de facilitar o aprendizado organizacional. No país, dezenas de organizações, empresariais ou não, constituíram formas de universidades corporativas, algumas com reconhecido sucesso e outras, que se esforçam para obterem resultados. Neste, confrontamos algumas das teorias mais citadas neste campo de estudo e, com uma visão de complementação integrar, pontos convergentes de autores reconhecidamente ligados ao processo de definição estratégica, práticas e políticas de desenvolvimento e universidades corporativas. O resultado, ainda insipiente se relacionado ao amplo referencial teórico existente, dá mostras de que o desenvolvimento de competências através de instrumentos e mecanismos cuidadosamente formatados para isso, pode-se constituir em uma importante vantagem competitiva. Ao final, há a conclusão de que o desenvolvimento orientado das pessoas nas organizações não deve ser negligenciado e que, estudiosos definiram um formato capaz de assegurar que o conteúdo dos programas esteja de fato influenciando e influenciado pelas decisões estratégicas da organização.

A CONTRIBUIÇÃO DE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES

Introdução

As estruturas e formas de desenvolver as pessoas nas organizações está sendo questionada com relação a sua eficácia há alguns anos. Alguns autores como Prahalad (1990), Senge (1990), Éboli (1999) e Meiter (1999) retrataram esta situação em seus escritos. No entanto, como é de se esperar, as mais diversas teorias têm formatos próprios e a aplicação de um formato de qualquer autor pode ser completado e melhorado com a contribuição de outros.

O objetivo do presente trabalho é o desenvolvimento de um formato convergente entre os autores que discutem predominantemente formato, como Éboli (1999) e Meiter (1999) e, os autores que se preocupam mais com o conteúdo a ser disseminado nos programas de treinamento como Prahalad (1990) e Senge (1990).

Para isso a proposta deste é pesquisar se a universidade corporativa pode ser uma possibilidade que proporcione conteúdo e formato de maneira integrada, visando a otimização dos programas e a eliminação do desperdício de recursos.

Vários programas de treinamento que têm sido desenvolvidos em empresas estão desconexos dos objetivos estratégicos centrais e, em função disso se tornam muito mais despesas do que possibilidades concretas de ganhos.

Estaremos tratando neste a importância que há na integração entre objetivos estratégicos e programas de desenvolvimento estarem alinhados.

Referencial Teórico

O ambiente de negócios e os formatos predominantes no desenvolvimento de pessoas

Atualmente centenas de pesquisadores no mundo todo, como Meister, Senge e Éboli buscam conhecer profundamente o ambiente de negócios e as suas conseqüências para as

organizações. Em grande parte destas pesquisas a competitividade é focada como uma das principais ameaças à sobrevivência das organizações. Como então as empresas deverão se comportar uma vez, que se faz desnecessária a afirmação de que a competitividade só tende a aumentar? Que ferramentas os teóricos da administração têm sugerido como reações à altura dos desafios impostos?

Tornar a empresa preparada para o ambiente atual é tema de vários estudos. Em muitos no entanto, as pessoas da organização ganham diferenciada importância. Quando Prahalad e Hamel (1990) pesquisaram a competência como uma poderosa forma de as empresas se tornarem mais competitivas, focaram o desenvolvimento das pessoas – como uma maneira indispensável para a criação, cultivo e aplicação das competências essenciais.

No artigo *The Core Competence of The Corporation*, de 1990 os autores expressam por várias vezes a importância da educação ou do desenvolvimento. Competência essencial é comunicação, envolvimento e um profundo comprometimento em trabalhar através das fronteiras organizacionais. Envolve muitos níveis de pessoas e de todas as funções. As competências se desenvolvem à medida que são aplicadas e compartilhadas. Mas as competências mesmo assim precisam ser alimentadas e protegidas; o conhecimento se desvanece se não for usado. As competências são o aglutinador que liga negócios existentes entre si. Elas são também o motor para o desenvolvimento de novos negócios.

Como se não bastasse, Prahalad e Hamel (1990) comparam a atenção da alta gerência destinada ao processo de desenvolvimento e a outros voltados para a gestão no curto prazo. Nós achamos irônico que a alta gerência devote tanta atenção ao processo de orçamentação de capital, e, entretanto, tipicamente não tenha nenhum mecanismo comparável para alocar as habilidades humanas que dão corpo às competências essenciais.

No mesmo ano, outro pesquisador, Peter Senge (1990), relaciona o sucesso das organizações à capacidade de aprendizado das mesmas, através de um sistema composto por cinco disciplinas. O autor, foca igualmente a questão da competitividade. A fonte básica de toda vantagem competitiva está na capacidade relativa da empresa de aprender mais rápido do que seus concorrentes. E enaltece a qualidade deste aprendizado. Se nossos ativos humanos

forem cada vez mais a chave para a competitividade global, então não existe área de maior alavancagem do que o desenvolvimento de pessoas através da educação de alta qualidade.

Porter (1996), conceituando eficiência operacional, enfatiza a criação de vantagens competitivas através da inovação e criatividade – frutos de um processo de desenvolvimento bem estruturado. Eficiência operacional significa realizar atividades similares melhor que os rivais. Diferentemente, posicionamento estratégico (ou estratégia) significa desenvolver atividades diferentes dos rivais, ou ainda, realizar atividades similares de maneiras diferentes: uma empresa só consegue superar seus competidores se puder estabelecer e manter um conjunto de atividades distinto de seus competidores que entregue maior valor para seus clientes ou crie um valor comparável a um custo mais baixo, ou ambos.

Dutra (2002), mais recentemente também enaltece a importância de programas de desenvolvimento nas empresas. A criação de uma cultura de aprendizagem nas organizações é fundamental para dar respostas a um ambiente exigente, complexo e dinâmico.

Enfim, segundo Maria Tereza Fleury (apud Éboli, 1990) em várias pesquisas a importância a ser dada ao processo de desenvolvimento das pessoas ligadas à organização ganha relevo, mas o objeto dos estudos passa a ser a forma, a qualidade e os aspectos relevantes para esse processo, que já foi causa e ainda será de muito desperdício de recursos e tempo.

O resultado desse processo são: processos de educação desvinculados dos propósitos estratégicos das organizações, programas sob medida, que na verdade são programas de prateleiras topicamente remodelados para necessidades igualmente superficiais, em função de um processo de diagnóstico míope.

Neste contexto em que a dúvida sobre a necessidade de se desenvolver as pessoas desaparece, mas a de como proceder ganha vulto, modalidades, ferramentas e formas de ensino organizacional passam a ser discutidas. César Souza (Éboli, 1990) expressa que verdadeiras fortunas têm sido gastas, mas a maioria dos programas de T&D continuam desvinculados das verdadeiras necessidades estratégicas e da solução de problemas que afligem as empresas. E continua: os programas de Educação Corporativa devem enfatizar

mais o como pensar do que o como fazer; mais o virtual do que o real; mais o empresariamento do que o gerenciamento; mais o futuro que o que já é história; mais a ação que o planejamento.

Senge (1990) também percebe a distância entre o aprendizado proposto e o oferecido por grande parte das empresas, e a real necessidade de informações para fazer frente à competitividade. Como exemplo cita as “visões” que são projetadas por diversas empresas em quadros e impressos, sem a efetiva adoção no comportamento e ações. A visão sem o pensamento sistêmico acaba projetando lindos quadros do futuro, sem uma compreensão profunda das forças que precisam ser dominadas para que possamos andar daqui para lá.

Enfim, muitas das organizações ainda não definiram bem a forma e o conteúdo a ser aplicado no processo de formação de seus agentes, que são os influenciadores do sucesso ou não das mesmas.

A empresa como questão central dos programas de desenvolvimento: uma nova proposta

Como já descrito, com a percepção do aumento da competitividade e da falência de grande parte dos programas atuais de treinamento, novas formas de desenvolvimento foram pensadas, por autores como Meister, Senge e Éboli. Em algumas das modalidades propostas, os teóricos preconizaram a adoção da empresa como um importante recurso metodológico. Essas teorias, que tratam do processo de aprendizado organizacional focaram o desenvolvimento de programas tendo como situações de estudo questões da própria empresa, ou de fácil transposição para a empresa onde seriam empregadas.

Ainda neste contexto e na atenção dada aos currículos dos mais diversos programas de treinamento, Éboli (1999) contribui com a seguinte análise. A troca de paradigma na gestão de empresas, a passagem da Administração Taylorista/Fordista para a Gestão Flexível gerou forte impacto no comportamento das organizações. Estruturas verticalizadas e altamente centralizadas cedem espaço para estruturas horizontalizadas e amplamente descentralizadas. O resultado é um novo ambiente empresarial caracterizado por profundas e freqüentes mudanças, e necessidade de agilidade de resposta, para garantir a sobrevivência da

organização. Tudo isto impacta fortemente o perfil de gestores e colaboradores esperados pelas empresas nas próximas décadas, e exige-se cada vez mais das pessoas uma postura voltado ao autodesenvolvimento e à aprendizagem contínua. Para desenvolver este novo perfil é preciso que as empresas implantem Sistemas Educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades e não apenas o conhecimento técnico e instrumental. Percebe-se nesta última frase uma outra importante contribuição ao processo de desenvolvimento que é a ampliação do foco dos programas anteriormente concentrados nas técnicas e no instrumental. A atenção ao comportamento das pessoas ganha importância, uma vez que se percebeu que o simples domínio da informação não assegura a aplicação prática (Souza apud Éboli, 1999).

Senge (1990) discorre sobre o desafio de se desenvolver as pessoas neste novo formato, fazendo um contraponto com as formas tradicionalmente adotadas. Senge classifica o desenvolvimento das habilidades de aprendizagem coletiva e individual como desafiadoras: A solução “proposta” era ameaçadora: o compromisso fundamental com o desenvolvimento de uma série de sofisticadas habilidades de aprendizagem individuais e coletivas que, em grande parte, estavam quase ausentes nas organizações tradicionais. Destacando os novos comportamentos que devem ser observados nos desenvolvimentos de programas mais eficazes.

César Souza (apud Éboli,1999) contribui na avaliação do formato tradicional de treinamento, fazendo um paralelo com “fórmulas modificadas” que passaram a ser adotadas. Não se trata simplesmente de aperfeiçoar o modelo já existente com novos ingredientes superficiais ou adicionando palestras sobre temas da moda. Trata-se de repensar a própria natureza da Educação Corporativa para que seus programas reflitam um processo de aprendizagem que se projete para além da sala de aula, integrando técnicas e pensamento, intuição e intelecto, ciência e bom senso.

Dutra (2002), contribui evidenciando o caráter único de cada processo de formação. Outra preocupação é com a efetividade dos programas considerados padrão, uma vez que em cada uma das organizações que por si só já são únicas, pessoas igualmente diferentes, integrariam turmas supostamente homogêneas ou com características muito parecidas com turmas anteriormente formadas. Resultando em uma prática que desconsiderava as

características individuais dos alunos. As ações de desenvolvimento devem ser definidas com base nas necessidades de cada pessoa em particular e na premissa de ajudar a pessoa a mobilizar seus pontos fortes para desenvolver-se.

A Universidade Corporativa como um modelo capaz de integrar a competitividade, novos recursos didáticos e a formação de competências.

Termo da moda, a expressão Universidade Corporativa tem sido utilizada para a designação do antigo departamento de T&D e também para iniciativas de construção de mecanismos capazes de incentivar e possibilitar o aprendizado coletivo em organizações. A grande questão é a banalização com que empresas, consultorias e demais organizações têm utilizado o termo. (Éboli, 1999)

Percebendo a imposição ambiental, Éboli (1999) cita que: as profundas transformações por que passa o cenário empresarial têm evidenciado a importância de as organizações aprenderem como fazer a gestão do conhecimento, tornando-se este um fator crucial e diferenciador para o sucesso.

Segundo Meister (1999), muito embora a palavra universidade nos leve a pensar em um campus físico, um corpo docente estável, a versão corporativa é diferente e inovadora. Na verdade, muitas das universidades corporativas não dispõem de uma sede física que as distinga das outras. Elas representam um processo no qual funcionários de todos os níveis estão envolvidos em um aprendizado contínuo e permanente para melhorar seu desempenho no trabalho. As universidades corporativas são mais do que “departamentos de treinamento revestidos de um novo nome”; elas representam um esforço notável para desenvolver, em funcionários de todos os níveis, as qualificações, o conhecimento e as competências necessários ao trabalho atual e futuro.

Um número crescente de empresas começou a perceber a necessidade de transferir o foco de seus esforços de treinamento e educação corporativa de eventos únicos em uma sala de aula, cujo objetivo é desenvolver qualificações isoladas, para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, em que os funcionários aprendem uns com os outros e compartilham

inovações e melhores práticas com o objetivo de solucionar problemas empresariais. (Dutra, 2002)

A Universidade Corporativa centraliza as soluções de aprendizado para cada “família” de cargos e funções dentro da organização, utilizando o treinamento como instrumento de massa crítica, reduzindo custos pela escala de contratação, definindo padrões para atuação dos consultores externos, etc.

Em raciocínio semelhante, Senge (1999) descreve características das empresas que buscam o aprendizado. As organizações que aprendem se utilizam do pensamento sistêmico, dos modelos mentais, do domínio pessoal, da visão compartilhada e da aprendizagem em equipe como elementos inevitáveis do desenvolvimento. Entendo por “disciplina” um corpo de teoria e técnica, as quais devem ser estudadas e dominadas para serem colocadas em prática. Uma disciplina é um caminho de desenvolvimento para a aquisição de determinadas habilidades ou competências.

Senge (1999) realiza uma auto-crítica revelando que em seu trabalho não há inovação. A idéia de que as organizações podem se beneficiar de disciplinas não é inteiramente nova. Afinal, disciplinas gerenciais como contabilidade existem há muito tempo. Mas as cinco disciplinas diferem das disciplinas gerenciais mais familiares na medida em que são disciplinas “pessoais”. Cada uma tem a ver com nossa forma de pensar, com o que realmente queremos, e como interagimos e aprendemos uns com os outros. Nesse sentido, assemelham-se mais às disciplinas artísticas do que às disciplinas gerenciais tradicionais.

Dutra (2002), aprofundando a questão do aprendizado em si, ressalta a importância do desenvolvimento das pessoas. As empresas, em sua maior parte, exigem das pessoas unicamente o esforço; ao fazê-lo orientam-se para o curto prazo. Por outro lado, as empresas que estimulam as pessoas para o desenvolvimento estão orientadas para o médio e longo prazo. No momento em que vivemos, o desenvolvimento é a dimensão mais importante do desempenho e deve receber atenção diferenciada.

Senge (1999), preconiza que a aprendizagem se tornará mais importante do que o controle. E insiste que para isso é preciso alimentar a visão pessoal e construir visões genuinamente compartilhadas; o trabalho com uma diversidade de “modelos mentais” e com

os conflitos que inevitavelmente surgem deles, e a compreensão das causas sistêmicas subjacentes a questões complexas e altamente interdependentes.

A educação corporativa voltada para a construção de competências essenciais e capaz de buscar a reflexão em cada um dos indivíduos é passiva de evolução. Senge (1999) a comprara com o pensamento de melhoria contínua dos processos de qualidade: A filosofia da melhoria contínua de “processos físicos” como montagem e distribuição de produtos podia ser prontamente estendida ao desenvolvimento contínuo do conhecimento sobre os sistemas sociais. E continua: Nenhuma mudança organizacional significativa pode ser realizada sem que se efetuem profundas mudanças nas formas de pensar e interagir das pessoas.

No entanto para que o modelo de Universidade Corporativa possa realmente transformar as organizações e torná-las aptas ao desenvolvimento de competências, a visão sistêmica tão bem apresentada por Senge ganha fundamental importância. Segundo o autor, o pensamento sistêmico torna compreensível o aspecto mais sutil da organização que aprende – a nova forma pela qual os indivíduos se percebem e ao seu mundo. No coração da organização que aprende encontra-se uma mudança de mentalidade – em vez de nos vermos como algo separado do mundo; no lugar de considerar os problemas como causados por algo ou alguém “lá fora”, enxergamos como nossas próprias ações criam os problemas pelos quais passamos. Uma organização que aprende é um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade.

No documento Xerox 2000 – Liderança Através da Qualidade, se percebe a preocupação com o desenvolvimento de competências gerenciais essenciais: Os empregados têm como principal responsabilidade o aprendizado contínuo e a aquisição da competência necessária aprendendo na prática, uns com os outros, ou por meio de instrução formal. A principal função dos gerentes é o desenvolvimento dos seus empregados. Os gerentes proporcionam um ambiente que reflete os valores e processos de uma organização de aprendizado.

Dutra (2002) salienta que a competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. Cabe destacar o entendimento de agregação de valor como algo que a pessoa entrega para a organização de

forma efetiva, ou seja, que fica mesmo quando a pessoa sai da organização. Assim sendo, a agregação de valor não é atingir uma meta de faturamento ou de produção, mas sim a melhoria de um processo ou a introdução de uma nova tecnologia. As entregas esperadas das pessoas que asseguram a continuidade e o crescimento da empresa, ou negócio, são chamadas de competências essenciais. As expectativas de ambas as partes podem ficar mais claras e transparentes, onde a forma de atender essas expectativas pode ocorrer de modo flexível e confiável, onde as pessoas podem se expressar através de seu trabalho e criar novas possibilidades, e onde a empresa pode criar um ambiente profissional mais dinâmico e capaz de otimizar o uso das competências existentes nas pessoas.

No futuro as formas tradicionais de gestão de pessoas não terão mais espaço. A competência passa a ser o novo valor de troca entre empresa e colaboradores. Dutra (2002).

Além dos aspectos descritos acima, Castro (apud Éboli, 1999) reforça a importância das Universidades Corporativas. O poder da influência de uma boa gerência dentro da empresa, abordando a importância do feedback positivo, de ouvir mais e melhor uns aos outros, a transmissão de confiança a todos da equipe, a delegação de poderes, a auto-avaliação, entre outros itens. É um excelente instrumento de aprendizagem pessoal e em grupo.

Ulrich tangencia o modelo de Universidade Corporativa, quando trata da formação de competências. Formar competências deriva do aprimoramento das qualificações e conhecimento dos profissionais de RH existentes mediante treinamento e desenvolvimento. A melhoria de qualificação pode ocorrer mediante treinamento formal, atribuições de cargos, mobilidade de carreira, designações para forças-tarefas ou outras formas de desenvolvimento. Uma série de empresas tem investido no desenvolvimento de seus profissionais de RH para formar sua base de talentos de RH.

Conclusão

O presente trabalho longe de discutir mecanismos e ou formatos das Universidades Corporativas, buscou relacionar diversas teorias sobre o desenvolvimento das pessoas e, por consequência das organizações evidenciando a importância do tema educação corporativa ou

empresa de aprendizado, tantas vezes percebidos como mero resultado de uma moda passageira.

Desenvolver pessoas, como vimos no início do trabalho é um dos maiores desafios do presente momento. Quando discutimos flexibilidade, capacidade de respostas ágeis e constantes, estamos tratando do comportamento das pessoas, que é desenvolvido. Mas, como a experiência tem evidenciado, o processo de aprendizado organizacional não é de todo bem sucedido. Deve-se discutir formas e conteúdo exaustivamente, descobrindo novas possibilidades, mais eficazes, mais prazerosas e menos onerosas.

Elencar a visão de diversos autores e a relação das mesmas com o conceito de competência empresarial foi outro objetivo do presente trabalho. Que é a competência essencial que facilita a sobrevivência das organizações, já se sabe. Mas, a partir da mesma, buscou-se repensar as formas de convergi-las e fazê-las se perpetuarem sistematicamente.

O principal aspecto que nos salta aos olhos é o da importância da visão sistêmica, facilitadora do processo de aprendizado preconizado por Senge (1990), ou, garantidora de um conteúdo efetivo na arquitetura de aprendizado defendida por Meister e Éboli (1999). As informações do aprendizado, não podem estar soltas, desconexas. Deve-se integrá-las ao ambiente, às pessoas e às necessidades.

Dutra (2002) , Ulrich (2002) , Porter (1996) e os demais autores aqui citados contribuíram no sentido de demonstrarem claramente a importância de pessoas desenvolvidas e motivadas a aprender nas organizações e de estruturas que permitam e se possível provoquem esse aprendizado. Não mais há espaço para a negligência à estes fatores. Quanto maior o número de pessoas informadas, comprometidas e orientadas, tanto maior será a possibilidade de êxito.

Bibliografia

BOOG, G. G. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*: Makron Books, 1999.

DUTRA, J. S. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2002.

EBOLI, M. *Universidades Corporativas - Coletânea*. São Paulo: Schmukler, 1999.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. *Aprendizagem e inovação organizacional*. São Paulo: Atlas, 1995.

JONES, P.; KAHANER, L.. *As Missões de 50 Empresas que Atingiram o Alvo*. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.

MEISTER, J. C. *Educação Corporativa*. São Paulo: Makron, 1999

PORTER, M. E. *What's Strategy?* *Havard Business Review*, Boston, v. 74, n. 6, Nov/Dec 1996.

PORTER, M. E.. *Competitive Advantage*. New York: McMillan, 1985.

PORTER, M. E.; *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *The Core Competence of The Corporation*. *Havard Business Review*, Boston, v. 68, n. 3, May/Jun 1990.

SENGE, P. M.; *A Quinta Disciplina*. São Paulo: Best Seller, 2002.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. *Competence at work*. New York: John Wiley, 1993.

ULRICH, D. *Os Campeões de Recursos Humanos*. São Paulo: Futura, 2002.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.