

UNIVERSIDADE CORPORATIVA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: estudo de caso com uma funcionária da agência do Banco de Brasil de Guarani

Marister de Oliveira¹
Adriana Mollica²

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo analisar a importância da Universidade Corporativa no treinamento e desenvolvimento de uma funcionária de uma agência do Banco de Brasil. Foi realizada uma pesquisa exploratória descritiva que buscou, na literatura existente, apurar como a educação corporativa tem evoluído nos últimos tempos e como esse fenômeno tem afetado a rotina das organizações. A evolução crescente da tecnologia tem gerado uma imensurável quantidade de informação, que tem modificado a maneira como as pessoas se informam e aprendem. O conhecimento se renova constantemente e a capacidade de aprender permanentemente passou a ser fundamental para o exercício de qualquer função. O sistema educacional não atende às demandas das organizações atuais, que competem para sobreviver no mercado. Assim, as empresas decidiram criar suas próprias universidades, alinhando os programas de aprendizagem às metas e resultados e, com isso, garantem vantagem competitiva.

1 Licenciada em Matemática. Faculdades Integradas de Cataguases – FIC.

2 Mestranda em Ciência da Educação pela Universidad San Lorenzo UNISAL. Especialista em Gestão Estratégica de Recursos Humanos – Machado Sobrinho- JF/MG. Especialista em Administração Escolar, Orientação Educacional e Supervisão Pedagógica, Metodologia do Ensino Superior – FAFIU – Ubá/MG. Graduada em Pedagogia e Administração de Empresas. Coordenadora do curso de Pedagogia da Fagoc.



Palavras-chave: Universidade Corporativa. Educação corporativa. Vantagem competitiva. Aprendizagem.

INTRODUÇÃO

A constante necessidade de inovação, agilidade, flexibilidade e competitividade nos negócios exige que os profissionais adquiram cada vez mais conhecimento. Aprender a executar uma tarefa não é o bastante; é preciso fazê-lo com eficiência e eficácia. Motivação não basta, é preciso qualificar e fazer o funcionário pensar criticamente. O trabalhador braçal está se tornando um trabalhador intelectual e, por isso, a formação e a capacitação de pessoas estão em primeiro lugar nas prioridades das organizações e tem sido considerada estratégica para a sobrevivência das corporações num ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo.

O capital humano tornou-se fator estratégico nas empresas e seu papel é aprender a aprender, desaprender para aprender novamente, reciclar conhecimento e aplicá-lo de formas variadas para gerar resultados de crescimento individual e coletivo.

As empresas presenciam uma redução no prazo de validade do conhecimento e perceberam que não podem mais depender das instituições de ensino superior para desenvolver sua força de trabalho. Assim, muitas organizações têm optado por criar suas próprias universidades, com o

objetivo de alinhar os programas de aprendizagem às metas e resultados da empresa e garantir vantagem competitiva no mercado global.

Embora não seja uma novidade, a Universidade Corporativa - UC está se proliferando como forma de atrair, descobrir, reter e desenvolver os talentos nas empresas.

Esse tema tem despertado a atenção de profissionais e acadêmicos em todo o mundo e, como vem gerando curiosidade e uma série de questionamentos, tem sido abordado em seminários, livros, artigos e fóruns de discussão.

Hoje, a referência mundial no tema Universidades Corporativas é Jeanne C. Meister, norte americana, conferencista e presidente da Corporate University XChange, uma empresa de consultoria em educação corporativa. Seu trabalho é reconhecido no mundo todo e seu livro "Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas", de 1999, é considerado o guia oficial das universidades corporativas.

No Brasil, a principal estudiosa do tema é Marisa Eboli, professora da área de Gestão de Pessoas da FEA/USP e coordenadora do primeiro livro brasileiro sobre universidades corporativas.

Dessa forma, faz-se o seguinte questionamento: qual a importância da UC no treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional de uma funcionária do Banco de Brasil? Esta pesquisa busca, portanto, apurar o papel das UCs na sobrevivência das organizações atuais, bem como entender como elas afetam a rotina das empresas e de que forma podem ser utilizadas para obter vantagem competitiva no mercado global.

REFERENCIAL TEÓRICO

Universidade Corporativa (UC): conceito e origens

A definição proposta por Alperstedt (2001) para universidade corporativa é sustentada em três características concomitantes: desenvolvimento de competências essenciais ao negócio da organização, serviços educacionais não restritos aos funcionários e parceria com instituições de ensino ou concessão de diplomas de forma independente.

Segundo Meister (1999, p. 263), "a Universidade Corporativa (UC) é um 'guarda-chuva estratégico' para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização".

Eboli (2008, p. 14) afirma:

Educação Corporativa é um sistema de formação de pessoas pautado por uma gestão de pessoas com base em competências, devendo instalar e desenvolver nos colaboradores (internos e externos) as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais.

As UCs são diferentes das universidades tradicionais, pois se inserem no contexto organizacional, ou seja, vinculam seu aprendizado contínuo às necessidades de uma organização.

"A UC visa sistematizar os processos de ensino e de aprendizagem no contexto organizacional e, dessa forma, elevar a qualificação do trabalhador." (KOPS; RIBEIRO, 2013, p. 43).

A UC é um processo de aprendizagem e não um local físico. "A Educação Corporativa surge da confluência de diversos fatores: organizações flexíveis, economia do conhecimento, rápida obsolescência do conhecimento, empregabilidade e educação para estratégia global." (EBOLI, 2008).

Breve histórico das Universidades Corporativas

A preocupação com a qualificação dos colaboradores não é algo recente. Ela existe desde os tempos da produção artesanal, quando o artesão ensinava ao seu aprendiz. As UCs vêm sendo discutidas há pelo menos 40 anos, desde que a General Electric lançou, nos Estados Unidos, sua Universidade Corporativa, a Crotonville, em 1955.

Segundo Meister (1999), o grande interesse das organizações em criarem uma UC para complementar e gerenciar o aprendizado e desenvolvimento dos funcionários aconteceu no final da década de 80. Nos últimos dez anos, nos Estados Unidos, o número de UCs cresceu de quatrocentas para duas mil.

No Brasil, com o fenômeno da globalização a partir dos anos 90, as empresas nacionais começaram a concorrer diretamente com empresas do mundo todo. Essa situação provocou o aumento do nível de exigência em relação à qualificação e à formação dos trabalhadores, inclusive daqueles que exerciam funções operacionais.

Segundo Litto e Formiga (2012), as primeiras universidades corporativas do Brasil foram a Escola Amil, do Grupo Amil, criada em 1987; a Academia, do grupo Accor do Brasil, em 1992. e a Universidade da Brahma, fundada em 1995. A partir de 2000, houve um crescimento acentuado dessas instituições no Brasil. Em 2015, a Universidade Corporativa do Banco do Brasil (Unibb) recebeu o prêmio internacional Global CCU Awards 2015, como a melhor do mundo na categoria.

De acordo com Brandão (2006), existiam no Brasil, em 2001, 52 universidades corporativas distribuídas em seis estados das regiões Sul e Sudeste e no Distrito Federal.

O fato é que as UCs são uma realidade no Brasil e vêm se multiplicando cada vez mais.

Treinamento, desenvolvimento e educação corporativa

O termo “treinamento” é utilizado em quase todos os livros e publicações sobre universidade corporativa ou educação corporativa.

Segundo Loures e Schlemm (2012), o treinamento é orientado para o presente, enquanto o desenvolvimento de pessoas se direciona para cargos a serem ocupados no futuro.

O treinamento tem por finalidade desenvolver uma habilidade específica; já a educação tem como objetivo incentivar o pensamento crítico, capacitar o indivíduo a aprender novos conteúdos e aplicá-los em uma atividade habitual. Para Chiavenatto (1999), treinamento é um processo educacional de curto prazo, em função de um propósito definido; o desenvolvimento é um processo de longo prazo.

Algumas atividades necessitam apenas de treinamento, enquanto outras exigem criatividade, pensamento crítico e habilidades de relacionamento. Para Seleme e Munhoz (2011), o treinamento capacita o profissional, e a educação desenvolve o ser humano em diversas dimensões.

A educação corporativa é holística, sistêmica, proativa e sinérgica e, muitas vezes, feita pelo conceito de universidade corporativa.

De acordo com Meister (1999), a UC diverge do departamento de treinamento em vários aspectos. Um deles é que este é reativo, descentralizado e com vários programas abertos. Já a UC é centralizada e oferece soluções de aprendizagem com relevância estratégica para as empresas.

Figura 1 – Comparativo entre Departamento de Treinamento e Universidade Corporativa



Fonte: Meister, 1999, adaptado pela autora.

As UCs desempenham o papel de complementar o ensino por meio de treinamentos e capacitação, pois elas constroem seu próprio desenvolvimento de pessoas, que é um investimento indispensável à sobrevivência das organizações.

O modelo de UC é baseado em competências e vincula a aprendizagem às necessidades estratégicas da empresa. Para criar uma força de trabalho de alta qualidade, as organizações adotaram esse modelo, a fim de sistematizar e agilizar seus esforços de aprendizagem e desenvolvimento.

O grande desafio das organizações é encontrar e manter talentos. No futuro, as empresas de sucesso serão as que estiverem mais bem preparadas para atrair, desenvolver e reter indivíduos que possuam qualificação e experiência necessárias para dirigir uma empresa. Além disso, as organizações buscam capacidade de gerenciar proativamente o seu desenvolvimento e o de sua carreira, em vez de seguir passivamente um plano de treinamento. O desenvolvimento da empregabilidade de seus funcionários é cada vez mais valorizado pelas corporações.

Universidade Corporativa e suas vantagens

Muitas universidades corporativas atuam apenas em espaços virtuais pela modalidade de educação a distância (EAD), propiciando

maior flexibilidade do aprendizado. Através da EAD, a qualificação dos profissionais é realizada em tempo menor e com custos reduzidos, o que possibilita formar um maior número de pessoas simultaneamente.

Com as ferramentas tecnológicas, o conhecimento vai ao colaborador, não havendo necessidade de se deslocar ou se ausentar do ambiente de trabalho. Além disso, o conteúdo pode ser apresentado em vários formatos, facilitando a aprendizagem.

Nas UCs o corpo docente pode ser formado pelos próprios funcionários da empresa, gestores ou executivos, o que reduz os custos com contratação de profissionais especializados e contribui para adequar os conceitos à realidade dos trabalhadores.

A EAD possibilita o acesso rápido à informação e em tempo real, além de deixar a aprendizagem mais flexível, principalmente com relação aos horários e tempo de estudo. As UCs podem também estender suas ações educativas ao público externo como clientes, parceiros, fornecedores, colaboradores terceirizados e familiares dos funcionários.

Nas UCs, podem ser disponibilizados diversos conteúdos, como cultura organizacional, código de ética e finanças pessoais. De acordo com Meister (1999), para promover o desenvolvimento completo do profissional, a

Figura 2 – Mudança de paradigma do treinamento para a aprendizagem

| Antigo Paradigma de Treinamento | | Paradigma da Aprendizagem no Século XXI |
|---|---------------|---|
| Prédio | Local | Aprendizagem Disponível Sempre que Solicitada — Em Qualquer Lugar, a Qualquer Hora |
| Atualizar Qualificações Técnicas | Conteúdo | Desenvolver Competências Básicas do Ambiente de Negócios |
| Aprender Ouvindo | Metodologia | Aprender Agindo |
| Funcionários Internos | Público-Alvo | Equipes de Funcionários, Clientes e Fornecedores de Produtos |
| Professores/Consultores de Universidades Externas | Corpo Docente | Gerentes Seniores Internos e um Consórcio de Professores Universitários e Consultores |
| Evento Único | Frequência | Processo Contínuo de Aprendizagem |
| Desenvolver o Estoque de Qualificações do Indivíduo | Meta | Solucionar Problemas Empresariais Reais e Melhorar o Desempenho no Trabalho |
| © 1997 Corporate University Xchange, Inc. | | |

Fonte: Meister, 1999, p. 22.

UC deve oferecer um currículo fundamentado em cidadania corporativa, contexto situacional e competências básicas.

Para Seleme e Munhoz (2011), a principal função da UC é descobrir habilidades e talentos escondidos no interior das organizações e identificar aqueles que aceitem desafios e apresentem soluções criativas para diversas situações organizacionais. O seu objetivo é, portanto, obter vantagem competitiva para possibilitar a conquista de novos mercados.

De acordo com Meister (1999), UC agrega valor a uma empresa de várias maneiras, e suas vantagens vão além dos benefícios imediatos de desenvolver uma força de trabalho bem treinada e comprometida com a aprendizagem contínua. A UC funciona como uma propaganda constante: se uma organização é considerada a melhor no seu segmento significa que a UC conseguiu desenvolver uma força de trabalho altamente qualificada e, conseqüentemente, conseguiu aumentar a participação da empresa no mercado, a rentabilidade, a satisfação e a retenção dos clientes e a satisfação e retenção dos funcionários. Essa empresa tornou-se referência no mercado e isso atrai clientes e funcionários e promove também a alavancagem da marca, que se torna diferenciada no mercado global e garante vantagem competitiva.

Mitos e verdades sobre as universidades corporativas

De acordo com a literatura pesquisada, existem alguns mitos e verdades envolvendo o tema UC, que causa controvérsias entre os pesquisadores do assunto.

Entre alguns mitos, estão:

- A UC não requer mais recursos do que os centros tradicionais de treinamento.

- As UCs não vieram para substituir as tradicionais. Pelo contrário, a educação corporativa busca complementar a educação tradicional. É cada vez mais comum as UCs buscarem parcerias com Centros de Ensino Superior para a formação de seus funcionários.

Quanto às verdades sobre as UCs, estão:

- O envolvimento dos líderes é fundamental para o sucesso de uma UC. Se os líderes de uma organização não “compram” a ideia, não há como estimular o desenvolvimento dos talentos dentro

da empresa. Os líderes precisam contribuir com a aprendizagem de seus liderados compartilhando suas experiências, interagindo e dando o exemplo.

- A UC é um sistema estratégico e integrado de formação de pessoas e necessita de revisões periódicas.

- A UC é uma realidade e não um modismo; veio para ficar e não é apenas uma nova roupagem para a tradicional área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) das empresas.

METODOLOGIA

Este trabalho foi desenvolvido em uma agência do Banco do Brasil, uma instituição financeira brasileira constituída na forma de economia mista, com participação da União Brasileira, fundada em outubro de 1808, que conta com cerca de 5450 agências em todo o território nacional. A agência em estudo encontra-se localizada na cidade de Guarani, estado de Minas Gerais, e conta com um quadro de 6 (seis) funcionários.

O presente artigo classifica-se, quanto à natureza como do tipo aplicada, a qual busca gerar conhecimentos para possíveis soluções do problema de pesquisas.

Quanto aos fins, a pesquisa se classifica como descritiva e de dados qualitativos, sobre a qual Rodrigues (2015, p.112) esclarece: “Apesquisa descritiva tem como principal objetivo, como sugere seu nome, a descrição de algo, normalmente características ou funções de mercado”.

Quanto aos meios, esta pesquisa classifica-se como bibliográfica, devido à utilização de consultas a livros, artigos e sites especializados, sendo também classificada como estudo de caso, o qual, na perspectiva de Martins e Theóphilo (2007, p. 61), trata-se de

[...] uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro do seu contexto real (pesquisa naturalística), onde o pesquisador não tem controle sobre os eventos variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto [...] O estudo de caso possibilita a penetração na realidade social [...].

Para análise dos dados, optou-se por realizar uma entrevista, cuja finalidade, segundo

Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 51), é “[...] obter dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais [...]”, mas que “[...] serão utilizados tanto para o estudo de fatos como de casos ou de opiniões”. Essa entrevista com uma funcionária da agência teve por finalidade verificar as técnicas de treinamento e desenvolvimento, a fim de avaliar se os métodos utilizados são aplicados de forma eficaz e se contribuem para o desenvolvimento de competências necessárias ao trabalho que executam e para o crescimento profissional.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

As organizações atuais lutam para sobreviver em uma economia orientada para o mercado, em que as condições dos negócios mudam muito depressa. Com a tecnologia, o conhecimento se renova constantemente, e a informação está disponível a qualquer hora e em qualquer lugar. Sendo assim, é preciso reabastecer nossos conhecimentos e qualificações para competir na economia global. O contexto da corporação do século XXI caracteriza-se por menos fronteiras, comunicação mais rápida entre a empresa e os funcionários, processo decisório descentralizado e organização mais enxuta e flexível.

As ações da Universidade Corporativa do Banco do Brasil (UniBB) estão alinhadas à estratégia corporativa do Banco do Brasil e contribuem para atingir os objetivos da empresa e desenvolver suas crenças e valores. Não basta conhecer as características e benefícios de um produto ou serviço, é necessário conhecer a visão e a cultura da empresa e saber como colocar esses valores em prática no mercado.

A UniBB disponibiliza, aos funcionários de todos os níveis hierárquicos, cursos presenciais e a distância, disponíveis em diversas mídias, tais como vídeo aulas e jogos interativos. Existem também a TV Corporativa, o portal virtual, os fóruns de discussão, as bibliotecas virtual e física e os programas desenvolvidos em parceria com instituições de ensino de superior.

Os conteúdos disponibilizados buscam dar suporte ao desempenho profissional e desenvolver a excelência humana e profissional do funcionário, contribuindo para a ascensão

profissional e para a sua empregabilidade.

O resultado é uma força de trabalho capaz de gerenciar sua carreira, preparada para a sucessão e ascensão profissional e que possui as qualificações de que a empresa necessita para permanecer competitiva no mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como tema as universidades corporativas como ferramenta estratégica para garantir vantagem competitiva no ambiente empresarial e a importância da UC no treinamento e desenvolvimento de uma funcionária do Banco do Brasil.

A partir das pesquisas realizadas, percebe-se que a universidade corporativa é uma tendência que veio para ficar, e suas contribuições para as organizações são expressivas. As ações das universidades corporativas estão voltadas às competências humanas e empresariais e vão além das fronteiras das organizações, incluindo funcionários, clientes, fornecedores e demais colaboradores da organização.

As universidades corporativas nasceram da necessidade das organizações suprirem a carência das universidades tradicionais em formarem profissionais aptos ao mercado de trabalho.

As ações da UniBB vão além do treinamento de habilidades específicas para a execução de determinada tarefa ou venda de um determinado produto ou serviço. Elas buscam desenvolver competências que criem uma força de trabalho altamente qualificada que gere resultados positivos para a instituição. Seus programas de aprendizagem incluem os funcionários de todos os níveis hierárquicos e estão alinhados às metas da organização. A aprendizagem segue as tendências mundiais e está baseada na tecnologia para disseminar o conhecimento, acelerar a aprendizagem e melhorar o desempenho no trabalho. A fim de criar um sistema educacional verdadeiramente orientado para o mercado, a UniBB formou alianças com parceiros de aprendizagem.

Conclui-se que a UniBB desenvolve competências para o mundo dos negócios e propicia aprendizagem baseada na prática, transmitindo as crenças e os valores da organização e desenvolvendo a cultura organizacional. Suas

ações buscam desenvolver profissionais capazes de pensar criticamente, tomar decisões, agir proativamente e gerenciar o desenvolvimento de sua carreira.

Pelos resultados crescentes do Banco do Brasil nos últimos anos, percebe-se que a UniBB desenvolve uma força de trabalho qualificada, a qual, além de atingir as metas da organização e aumentar sua rentabilidade, se diferencia das outras organizações, aumentando a satisfação e retenção de funcionários, além de ter mais valor agregado à sua marca. Tudo isso garante a vantagem competitiva de uma organização e sua sobrevivência no mercado global.

Cabe destacar que toda organização precisa promover uma análise completa de suas próprias necessidades de desenvolvimento e que é essencial analisar o ambiente continuamente à procura de ideias e abordagens atualizadas. O modelo de universidade corporativa precisa ser constantemente avaliado e atualizado. É importante, também, que a universidade corporativa não seja encarada apenas como uma responsabilidade social ou como uma forma de marketing.

REFERÊNCIAS

ALPERSTEDT, Cristiane. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 3, set./dez. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-5552001000300008&lng=pt&nrm=iso&tlng=p> . Acesso em: 01 abr. 2015.

BRANDÃO, Giselle Reis. Gestão de pessoas e as universidades corporativas: dois lados da mesma moeda? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, n. 02, jun. 2006. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/viewArticle/37110>>. Acesso em: 05 abr. 2015.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da Silva. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. Série Recursos Humanos. 7. ed. Barueri, SP: Manoele, 2009. 212 p.

EBOLI, Marisa. A educação corporativa no Brasil: mitos e verdades. In: Conferência Internacional Educação Corporativa-intraempreendedorismo e inovação nas organizações, 2008. Universidade Corporativa SEBRAE. **Anais eletrônicos**. São Paulo. Disponível em: <[http://](http://www5.fgv.br/fgvonline/universidadecorporativasebrae/docs/marisa_eboli.ppt)

www5.fgv.br/fgvonline/universidadecorporativasebrae/docs/marisa_eboli.ppt>. Acesso em: 29 mar. 2015.

KOPS, Lúcia Maria; RIBEIRO, Rosane Santos.

Desenvolvimento de pessoas. 1. ed. São Paulo: Editora Intersaberes, 2013. 184 p.

LITTO, Frederic Michael; FORMIGA, Marcos (Orgs).

Educação à distância: o estado da arte, vol. 2. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. 446 p.

LOURES, Rodrigo Costa da Rocha; SCHLEMM, Marcos Mueller (Orgs.). **Inovação em ambientes organizacionais**: teorias, reflexões e práticas. 1. ed. Curitiba: Editora Intersaberes, 2012. 192 p.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1999. 296 p.

MENEZES, Simone Guimarães. **Universidade corporativa**: uma educação estratégica. Disponível em: <http://abt-br.org.br/index.php?option=com_content&task=view&id=309>. Acesso em: 29 mar. 2015.

RODRIGUES, Airton. **Pesquisa mercadológica**. São Paulo: Pearson, 2015.

SELEME, Roberto Bohlen; MUNHOZ, Antonio Siemsen. **Criando universidades corporativas no ambiente virtual**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.