

Desenvolvimento de Competências através de Universidades Corporativas

Autoras: Belatriz Mezzomo, Bernadete Muntowski e Clarice Liana Probst

Resumo

A sociedade busca uma justiça mais célere, capaz de resolver questões cada vez mais complexas. Neste sentido, espera-se das instituições o desenvolvimento e utilização de instrumentos de gestão que garantam uma resposta eficaz. Esse cenário impõe a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades, propondo mudanças que possam atender as demandas do cidadão. A partir desse raciocínio é possível visualizar a gestão de pessoas por competências. A gestão de pessoas por competências consiste em planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução dos objetivos institucionais. O modelo de gestão de pessoas por competências tem como diretriz a busca pelo auto-desenvolvimento e possibilita um diagnóstico capaz de investigar as reais necessidades apresentadas no contexto do trabalho, bem como aquelas necessárias para transpor os desafios estratégicos da organização.

1. Introdução

Gestão de Pessoas é um tema da maior importância. Primeiro, porque é no interior das empresas que passamos a maior parte de nossas vidas. Segundo, porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houverem pessoas a definir-lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de *marketing*, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações.

Dito de outra maneira, empresas não nascem da terra, no céu ou no mar. Elas são construções sociais.

Se é assim, penetrar na sutileza das interações humanas e tentar desvendar-lhes a teia que tecem é de extrema relevância para que se possa entender o mundo dos negócios e nele atuar de forma conseqüente.

2. Gestão de Pessoas

A competitividade humana nas organizações faz parte do processo de desenvolvimento contínuo e evolução empresarial; para tanto, os gestores e autoridades constituídas, devem estar atentos à necessidade de aperfeiçoar a administração baseada na gestão de pessoas na organização, adaptando-se ao mercado, à tecnologia e às tendências micro e macro econômicas.

Levando essa reflexão para o setor público, vemos que lá as pessoas, enquanto colaboradoras de organizações públicas, são vistas como ineficientes e descomprometidas com o seu trabalho e com a missão da organização.

No contexto atual percebem-se muitas iniciativas no sentido de eliminar esse raciocínio simplista em relação ao colaborador de organizações públicas, através da implantação de programas de qualidade de vida no trabalho, e inovações na gestão destas organizações. Contudo, as dificuldades impostas às organizações públicas as obrigam a serem criativas, buscando alternativas para sua sobrevivência, em virtude das normas rígidas, redução orçamentária, achatamento dos salários, redução de concursos e quadros de pessoal cada vez mais diminutos.

Os servidores do Judiciário são alvo constante da insatisfação do público, em face da precariedade de informações, somada à morosidade dos trâmites judiciais, resultando num alto impacto psicológico e profundo desgaste emocional das relações interpessoais intensas e da avassaladora carga de processos ingressos diariamente sob a responsabilidade de cada servidor nos diversos setores.

No caso do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, nosso foco neste trabalho, o crescimento da demanda e a morosidade “legal” para criação de novos cargos para atendê-la, assim como a exigência da sociedade pela celeridade com qualidade dos serviços prestados pelo TJSC, tem levado seus gestores a criarem soluções alternativas, como contratação de estagiários, bolsistas e a terceirização de serviços, para suprir o déficit do quadro de efetivos, o que, certamente, não elimina um dos principais fatores de insatisfação dentro e fora da organização, a falta de servidores plenamente desenvolvidos e comprometidos com a administração.

Diante desse quadro, nosso foco está centrado em uma nova idéia de ação gerencial para melhorar a qualidade de serviços prestados, através do desenvolvimento das competências destes colaboradores e a criação da chamada Universidade Corporativa, que possibilitem agregar celeridade com qualidade nos serviços prestados pelo Judiciário.

3. Gestão por Competências

Sabe-se que, através da Gestão por Competências, busca-se uma nova forma de administrar, através da qual irá se desenvolver uma filosofia de desenvolvimento de talentos dentro da organização. E mais, através dela pode-se orientar o talento das pessoas, tornando a empresa mais eficiente e eficaz.

Por outro lado, denota-se que a Gestão por Competências já é uma realidade em muitas empresas brasileiras, havendo necessidade, todavia, de renová-las continuamente.

A renovação de competências é o resultado de um processo contínuo de aperfeiçoamento, necessário em virtude das alterações que surgem nos padrões tecnológicos, nos cenários político-socioculturais, nos comportamentos dos clientes e nos posicionamentos dos concorrentes.

Neste aspecto, Hanashiro¹, citando Doz, alerta para o risco da rigidez das competências, ou seja, se as organizações não trabalharem para o aperfeiçoamento e ou para adaptação de suas competências, aquelas vigentes podem se tornar obsoletas e, no futuro, em “incompetências organizacionais”.

O mesmo autor², ainda salienta que “O desafio chave da administração, quando a empresa cresce e amadurece, é o de fazer que ela não se torne prisioneira de suas próprias competências”.

A renovação de competências implica em mudanças. Mas, nem sempre mudar é fácil. Isso acontece porque o ser humano tende a rejeitar tudo aquilo que desconhece. O indivíduo se habitua a um determinado clima cultural. Acostuma-se com os termos, procedimentos, crenças, etc. Este conjunto de referências passa a explicar a sua realidade. Ele toma tudo isto como correto.

¹ Hanashiro, Darcy Mitiko Mori Hanashiro, Maria Luiza Mendes Teixeira, Laura Menegon Zaccarelli (organizadores da obra) (et al). Gestão do Fator Humano – uma visão baseada em Stakeholders, São Paulo, Saraiva, 2007. p. 241.

² *Idem, ididem.* p. 242.

No entanto, a mudança será mais fácil se o sistema referencial dos indivíduos estiver em harmonia com os novos valores.

Quanto à mudança, Maquiavel³ diz:

Nada é mais difícil de realizar, mais perigoso de conduzir ou mais incerto quanto ao seu êxito do que iniciar a introdução de uma nova ordem de coisas, pois a mudança tem como inimigos todos aqueles que prosperaram sob as condições antigas e como defensores tíbios todos aqueles que podem se dar bem nas novas condições.

Essa idéia de renovação periódica de competências dentro da organização, já está sendo encampada pelo setor público. Como forma prática de seleção de competências individuais na classe dos servidores públicos, pode-se tomar como base o que a Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL, praticou ao abrir edital para concurso público, inserindo o item “competências requeridas”, as quais adequam-se perfeitamente ao Poder Judiciário, quais sejam:

- Visão sistêmica: capacidade de compreender o processo global de atuação da organização.
- Relacionamento humano: capacidade de criar e aproveitar oportunidades de inteiração com as pessoas de forma empática e respeitosa, mesmo diante de situações de conflito, contribuindo para a convivência harmoniosa interna e externamente.
- Conduta pública: capacidade de agir de forma coerente com os princípios de conduta do servidor público, respeitando as normas e regulamentos, externos e internos, que disciplinam seus atos, visando sempre o bem comum.
- Comprometimento: capacidade de agir prontamente frente aos desafios que lhe são atribuídos, com interesse, dedicação e seriedade, empenhando-se no alcance dos objetivos almejados e co-responsabilizando-se pelos resultados obtidos.
- Comunicação: capacidade de expressar idéias e pensamentos de forma clara e objetiva, utilizando múltiplos canais, mantendo a integridade do conteúdo e agilizando o fluxo das informações, para obter a eficácia da mensagem.
- Gestão de processos: capacidade de atuar nas diversas etapas de um processo produtivo, considerando o planejamento, a coordenação, a execução e a avaliação de suas atividades, percebendo o relacionamento e a integração com os demais processos da organização.
- Aprendizagem contínua: capacidade de buscar sempre novos conhecimentos e técnicas de trabalho que contribuam para aprimorar o desempenho profissional e organizacional.

³ Maquiavel, O Príncipe. *in*: Fleury, Maria Teresa Leme, Op. Cit. p. 3.

- Análise e solução de problemas: capacidade de identificar, relacionar, discriminar e examinar os variados ângulos de uma situação-problema, no intuito de intervir da forma mais adequada à sua solução.
- Flexibilidade: capacidade de adaptar-se às diferentes exigências do meio no qual atua, respondendo prontamente e de forma efetiva às suas demandas, mesmo que isto implique uma revisão de conceitos.
- Liderança: capacidade para catalisar os esforços individuais, de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador e estimulando a formação de parcerias e o desenvolvimento de pessoas.
- Criatividade: capacidade de adotar ou conceber soluções inovadoras para enfrentar os desafios organizacionais.
- Trabalho em equipe: capacidade de trabalhar cooperativamente buscando integrar os esforços individuais para o alcance de um objetivo comum, agindo de forma transparente, compartilhada e respeitando as diversidades.
- Negociação: capacidade de alcançar objetivos por meio de acordos nas situações em que existam interesses comuns, complementares e opostos, buscando o equilíbrio e a satisfação das partes envolvidas.
- Especialização técnica: domínio e aplicação efetiva de conhecimentos técnicos, procedimentos, normas e sistemas informatizados requeridos na sua área específica de atuação.

Esse é um primeiro passo para a identificação de profissionais necessários às organizações públicas hoje.

É sabido que esses requisitos não podem ser mensurados em provas eliminatórias, já que são questões subjetivas e que poderiam ser objeto de ações judiciais. Ocorre que o servidor, ao ingressar na instituição pública, já sabe que será aferido, durante sua carreira, pelos critérios acima elencados, o que torna a administração mais transparente e o obriga a uma reciclagem contínua.

Dias⁴, apud Meirelles, leciona que:

O conceito de serviço público não encontra uniformidade em Administrativo, ramo da ciência jurídica que ora o examina sob o ponto de vista orgânico, somente considerando como tal o

⁴ Dias, Rogério A. Correia. Administração da Justiça; A Gestão pela Qualidade Total. Campinas, SP. Millennium Editora, 2004, p. 63.

serviço prestado por órgãos públicos, às vezes sob o aspecto formal, tendente a identificá-lo por características extrínsecas, ora sob o ângulo material, quando seria uma tarefa da Administração Pública destinada à satisfação dos interesses dos administrados.

Como a Administração Pública, no Brasil, está vinculada aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade publicidade e eficiência, possui o dever de prestar serviços públicos de qualidade.

Apesar disso, a visão que a sociedade tem deles, é a de são prestados por servidores desmotivados e ineficientes, mais preocupados com a segurança de seu trabalho do que em prestar serviços de qualidade. Essa imagem negativa decorre, muitas vezes, da própria postura do servidor, que imagina estar em posição hierárquica superior à população, quando deveria estar à sua disposição.

Dias⁵, apud Karl Albrecht, assinala que:

(...) a “falta de força predatória no ambiente da organização (pública) que poderia ameaçar a sua sobrevivência”, autoriza compreender quão profundamente este clima de indiferença se infiltra em todos os cantos de inúmeros órgãos públicos, transformando-se numa norma cultural onipresente, à qual cedem – muitas vezes por invencível – todas as pessoas, com exceção dos mais automotivados e idealistas.

Em múltiplos órgãos estatais a visão contínua significativamente centrada nos meios e não no usuário do serviço e na experiência global que ele terá com o serviço experimentado. Os momentos da verdade são ordinariamente negligenciados, não há uma política adequada de capacitação do pessoal de linha de frente etc. Com frequência, também, a noção de cliente é descuidada, fazendo com que estas organizações tenham dificuldade de identificar suas reais necessidades.

Dias⁶ enfatiza, ainda, que:

A visão de Karl Albrecht, reflexo de uma realidade palpável, não afasta, porém, a possibilidade de transformação de tal estado de coisas:

Como o órgão público tipicamente não tem o lobo nos seus calcanhares, ele não possui qualquer compulsão interna para agradar seus clientes. Portanto, a única maneira de acordá-lo e colocá-lo no caminho certo é fazer com que a pessoa responsável se torne obcecada com a idéia de qualidade do serviço e com a administração dos serviços, e tome medidas coerentes, agressivas e de longo prazo, visando transformar sua cultura. Um executivo governamental fará

⁵ *Idem, ibidem.* p. 66.

⁶ Dias, Rogério A. Correia. Administração da Justiça; A Gestão pela Qualidade Total. Campinas, SP. Millennium Editora, 2004, p. 64.

isso somente se seu sistema pessoal de valores proporcionar um motivo forte para a ação. E isso realmente é muito raro.

Para que os funcionários públicos sejam transformados em prestadores de serviços de qualidade é de fundamental importância que seja mudada a forma de pensar, fazendo com que eles entendam a necessidade de reciclagem contínua e, mais importante, que não percam de vista os objetivos da organização a que pertencem e que se mantenham constantemente motivados.

Dias⁷ relata experiência realizada nos Estados Unidos, relativa à mobilização estatal, promovida por governantes e servidores imbuídos de espírito empreendedor, as quais tem revelado extraordinários resultados, como apontam David Osborne e Ted Gaebler em seu *best seller* internacional *Reinventando o Governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público*:

Hoje, o setor público se encontra novamente em ritmo de mudança. O surgimento de uma economia global pós-industrial, baseada no conhecimento, abalou velhas realidades em todo o mundo, criando oportunidades maravilhosas e problemas espantosos. Os governos – grandes e pequenos, federais, estaduais e locais, nos Estados Unidos e no resto do mundo – já começaram a agir. (...) aqueles que hoje estão reinventando o governo, dispuseram-se inicialmente a resolver um problema, corrigir um déficit ou circundar um obstáculo burocrático – e depararam com um novo mundo. Quase inadvertidamente, começaram a inventar um modo radicalmente novo de trabalhar no setor público.

A influência dos modelos internacionais, exigindo do administrador público nova e mais democrática postura, estimulou o Brasil a buscar a transformação do usuário do serviço público em cliente, bem como a profissionalizar a administração pública, o que se fez com a instituição pelo Governo Federal, em 1990, do Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública – PBQP.

Com isso, o Estado brasileiro reconheceu, pois, a viabilidade de aplicação dos princípios da Administração Pública Gerencial, viabilizando assim a revisão de seus processos internos com vistas à sua maior eficiência, migrando de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial.

Em seus anos de funcionamento, o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP – obteve importantes resultados, especialmente no setor industrial,

⁷ *Idem, ibidem.* p. 64.

razão porque reconhecido pela sociedade como instrumento legítimo de desenvolvimento econômico e social.

Ainda que tal programa não tenha eliminado do cenário público as enormes deficiências dos serviços estatais, é certo que o saldo foi bastante positivo quando se considera a superação da indiferença antes predominante.

Verifica-se, pois, que não obstante os traços distintivos existentes entre a administração pública e o setor privado, os princípios gerais da ciência da Administração, tais como aplicados neste último, são igualmente aplicáveis no serviço público.

O problema da demora na prestação jurisdicional, ordinariamente examinado sob o ângulo da ciência processual, é substancialmente superior a seus limites, porquanto avança sobre o terreno da administração pública e, em particular, da organização judiciária.

Na visão de Dias⁸:

(...) a compreensão da atividade judicial além da óptica convencional, reconhecendo-se o juiz como autêntico administrador de empresas, nos termos, aliás, de conhecida orientação de Sidnei Agostinho Beneti:

“O juiz deve ser encarado como um gerente de empresa, de um estabelecimento. Tem sua linha de produção e o produto final, que é a prestação jurisdicional. Tem de terminar o processo, entregar a sentença e a execução. Como profissional de produção, é imprescindível mantenha ponto de vista gerencial, aspecto da atividade judicial que tem sido abandonado. É falsa a separação estanque entre as funções de julgar e de dirigir o processo – que implica orientação ao cartório. (...) Como um gerente, o juiz tem seus instrumentos, assim como um fabricante os seus recursos. São o pessoal do cartório, as máquinas de que dispõe, os impressos. É o lugar em que trabalha; são os carimbos, as cadeiras, o espaço da sala de audiências e de seu gabinete; são a própria caneta, a máquina de escrever, o fluxo de organização do serviço e algumas coisas imateriais.”

Assim, o novo juiz deve ter uma visão ampla de suas funções judicantes. Aliás, suas atribuições não se limitam, simplesmente, a julgar processos. Dentre seus novos encargos, está o de administrar pessoas e materiais. Essa é a posição de Dias⁹, quando leciona:

Ora, se ao juiz moderno insta compreender suas atividades em um espectro mais amplo do que os limites do processo, aceitando sua condição de líder natural de uma equipe, gerente de uma *unidade de negócios*, supõe-se altamente recomendável sua afinação com o avançado estágio da

⁸ Dias, Rogério A. Correia. Administração da Justiça; A Gestão pela Qualidade Total. Campinas, SP. Millennium Editora, 2004, p. 78.

⁹ Dias, Rogério A. Correia. Administração da Justiça: A Gestão pela Qualidade Total. Campinas, SP. Millennium Editora, 2004, p. 78.

ciência da Administração, cujos postulados indicam a Gestão pela Qualidade Total como instrumento capaz de minimizar as deficiências do serviço judiciário – de responsabilidade primeira da autoridade judicial – independentemente de hipotéticas modificações na ordem normativa ou do aporte de maiores recursos financeiros.

Todavia, não pode o magistrado, em se tratando de serviços forenses, afastar-se da legislação, fugindo das regras ali estabelecidas, sob pena de declarar-se a nulidade do processo, por falta de forma legal. Entretanto, dentro dos limites legais, atendendo aos direitos das partes, existe uma considerável faixa de flexibilidade da forma de se praticarem os atos do processo.

Nesse sentido, nos traz Pinheiro¹⁰:

Há, ainda, que se notar que, muitas vezes, a forma legal, o rito, o procedimento previsto na Lei Processual não são observados, e que, se fossem, teríamos um considerável ganho de tempo na entrega final da tutela jurídica. É de conhecimento geral a quantidade de sentenças anuladas, obviamente por transgressão das formalidades essenciais, o que traz muitos prejuízos para a celeridade da Justiça.

Trazendo essa reflexão para a Gestão de Pessoas, verifica-se que o primeiro elemento a ser considerado é o humano. Não há empresa sem o elemento humano, muito menos qualquer mudança pode ser operada sem se levar em consideração o *humanware*.

Pinheiro¹¹, *apud* Imai, nos ensina que:

a preocupação básica nos programas de qualidade total deve ser a qualidade das pessoas. As empresas precisam incorporar a qualidade no seu pessoal, porque das três bases do negócio, o *hardware*, o *software* e o *humanware*, esta última é, sem dúvida, a preponderante em todos os sentidos. De nada adianta termos excelente estrutura física de fóruns, com todo o material disponível, com maneiras apropriadas, reforma completa das leis processuais com procedimentos fáceis, céleres, se não tivermos as pessoas sensibilizadas, conscientizadas, treinadas e motivadas a agir no sentido de produzir a satisfação dos seus clientes internos e externos.

4. Universidade Corporativa

Na busca dessa qualidade total, um dos caminhos a ser seguido é o desenvolvimento de competências organizacionais. Para tanto, investimentos na área de

¹⁰ Pinheiro, José Rodrigues. A Qualidade Total no Poder Judiciário. Porto Alegre, RS. Sagra Luzzatto Editores, 1997, p. 164.

¹¹ *Idem, ibidem*, p. 165.

educação continuada é fundamental; a título de sugestão apresentamos a Universidade Corporativa.

No pensar de Silva¹², é ela “(...) o guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender às estratégias empresariais de uma organização.”

Ainda, segundo a mesma autora¹³:

(...) o principal objetivo da educação corporativa é evitar que o profissional se desatualize técnica, cultural e profissionalmente, e perca sua capacidade de exercer a profissão com competência e eficiência, causando desprestígio à profissão, além do sentimento de incapacidade profissional.

Pode-se dizer que a idéia principal da Educação Corporativa é de que ela seja uma estratégia das organizações para preparar seus recursos humanos de forma que possam se constituir em uma vantagem competitiva. Seu desafio é conservar seus colaboradores permanentemente atualizados no que tange às competências relativas aos seus cargos, e mais, que tenham visão sistêmica da organização, com a aquisição de certas competências, tais como:

- Aprendendo a aprender
- Comunicação/colaboração
- Raciocínio criativo/resolução de problemas
- Conhecimento tecnológico
- Conhecimento de negócios globais
- Liderança
- Autogerenciamento da carreira

Nesse cenário, as empresas dão a seus funcionários não a estabilidade de décadas atrás, o emprego para toda vida, mas sim a possibilidade de se manter profissionalmente competitivo em sua carreira, aprendendo a cada dia e aumentando seus conhecimentos. A única exigência é comprometimento e produtividade, fatores que por si só são determinantes para qualquer trabalho atualmente.

¹² Silva, Débora Ribeiro.

http://www.fecap.br/Portal/Arquivos/Graduacao_Rev_Estudante_On_Line/Educacao_Corporativa_Deborah_Ribeiro_Silva.pdf acesso em 24/08/08.

¹³ *Idem, ibidem.*

Com as qualificações adquiridas, a capacidade de conseguir emprego nas mais diversas organizações, a empregabilidade, fica praticamente garantida.

Dentre os métodos de aquisição de conhecimento, por meio da Universidade Corporativa, o e-learning é um que começa a ganhar força, ainda que aqui no Brasil se fale pouco sobre o tema. A resistência é em relação às dúvidas, muitas vezes infundadas, sobre a eficácia do aprendizado pela internet, usando apenas o computador.

Vários são os métodos possíveis dentro desse conceito, como laboratórios, aulas multimídia com CD-ROM, via satélite e e-learning. Todos têm como objetivo fazer com que o profissional esteja em imersão total com os valores e habilidades requeridos pela organização, de acordo com seu ambiente corporativo. Além disso, os programas educativos apresentados nas empresas são reconhecidos como uma “Universidade Corporativa” (sendo esse o restritivo nome original em inglês, Corporate University), alguns inclusive com status de MBA, aulas com consultores renomados e treinamentos com altos executivos de seus próprios quadros.

O currículo de uma universidade corporativa deve estar perfeitamente alinhado com o planejamento estratégico, com os objetivos e metas do negócio e como o modelo de competências da empresa.

O sistema de educação corporativa está baseado em 07 princípios de sucesso, a saber:

| Princípios | Definição |
|-----------------|--|
| Competitividade | Valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores, transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa diante dos concorrentes, ampliando assim sua capacidade de competir. Significa buscar continuamente elevar o patamar de competitividade empresarial por meio da implantação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas empresariais. |
| Perpetuidade | Entender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial existente em cada colaborador, mas também como um processo de transmissão da herança cultural, afim de perpetuar a existência da empresa. |
| Conectividade | Privilegiar a construção social do conhecimento estabelecendo conexões e intensificando a comunicação e a interação. Objetiva ampliar a quantidade e |

| | |
|------------------|---|
| | a qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo. |
| Disponibilidade | Oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis para que os colaboradores realizem a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar. |
| Cidadania | Estimular o exercício da cidadania individual e corporativa, formando atores sociais, ou seja, sujeitos capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la, e de atuar pautados por postura ética e socialmente responsável. |
| Parceria | Entender que desenvolver continuamente as competências dos colaboradores é uma tarefa complexa, exigindo que se estabeleçam parcerias internas (com líderes e gestores) e externas (instituições de nível superior). |
| Sustentabilidade | Ser um centro gerador de resultados para a empresa, procurando sempre agregar valor ao negócio. Pode significar também buscar fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e alto sustentável. |

Fonte: EBOLI, Marisa. Educação Corporativa no Brasil – Mitos e Verdades. Editora Gente, SP, 2004, página 59.

O conceito de Universidade Corporativa está alterando a relação entre empresa e escola. Nesse processo, as parcerias entre empresa e escola serão cada vez mais requisitadas. A proliferação de universidades corporativas, ao mesmo tempo em que abre possibilidades concretas para transformar em realidade o velho sonho da “integração escola-empresa”, tem gerado muita discussão nos meios acadêmicos.

A grande questão que se coloca é: a Universidade Corporativa é uma ameaça ou oportunidade para as universidades tradicionais?

As experiências nessa área podem tranquilizar os preocupados com essa questão, pois a realidade é rica em exemplos de parcerias estratégicas e inovadoras entre as Universidades Corporativas e as instituições de ensino superior.

Dentro desse contexto, Eboli apresenta, no quadro abaixo, a comparação entre o papel das escolas de negócio e/ou administração vinculadas às universidades tradicionais e o papel das universidades corporativas.

Papel das Universidades Tradicionais e das Universidades Corporativas

| Universidade Tradicional | Universidade Participativa |
|--|--|
| Desenvolver competências essenciais para o | Desenvolver competências essenciais para o |

| | |
|---|--|
| mundo do trabalho | sucesso do negócio |
| Aprendizagem baseada em sólida formação conceitual e universal | Aprendizagem baseada na prática dos negócios |
| Sistema Educacional Formal | Sistema do Desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências |
| Ensinar crenças e valores universais | Ensinar crenças e valores da empresa e do ambiente de negócios |
| Desenvolver cultura acadêmica | Desenvolver cultura empresarial |
| Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso das instituições e da comunidade | Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso da empresa e dos clientes |

Fonte: EBOLI, Marisa. Coletânea Universidades Corporativas, 1999, p.117.

No Brasil, os gestores também têm percebido que seus antigos Centros de Treinamento e Desenvolvimento estão ultrapassados, na medida em que o conhecimento ali transmitido tem começo e fim, isto é, o colaborador tem a sensação de que já absorveu todo o conhecimento necessário, quando isso não é verdade.

Outra diferença encontrada é que os antigos Departamentos de T&D preocupam-se em capacitar o colaborador em suas atividades diárias, consideradas técnicas. Por outro lado, as Universidades Corporativas objetivam desenvolver, além das habilidades técnicas, os valores e a cultura da corporação, da indústria em que a empresa opera - fornecedores, clientes e concorrentes, e das competências básicas do negócio.

O surgimento de um novo ambiente empresarial, caracterizado por profundas e freqüentes mudanças, pelas necessidades de respostas cada vez mais ágeis, para garantir a sobrevivência da organização, gera um impacto significativo no perfil de gestores e colaboradores, dos quais exige-se cada vez mais uma postura voltada ao autodesenvolvimento e aprendizagem contínua.

Afinal, são as pessoas que mantêm e conservam o *status quo* já existentes e são elas - e apenas elas - que geram e fortalecem a inovação e o que deverá vir a ser. São as pessoas que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas.

Conforme Eboli¹⁴:

¹⁴ Eboli, Marisa. Educação Corporativa no Brasil. Mitos e Verdades. São Paulo. Editora Gente. 2004. 3ª Edição, p. 37.

Essas tendências apontam para um novo aspecto, na criação de vantagem competitiva sustentável: o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento de seus colaboradores. Emerge, assim, a idéia da Universidade Corporativa como veículo eficaz para o alinhamento e desenvolvimento dos talentos humanos, de acordo com as estratégias empresariais.

A universidade corporativa surgiu da necessidade de preparação de pessoas com competências distintivas, capazes de criar e manter vantagens competitivas para as empresas.

As áreas de T&D são consideradas como fonte de custos, enquanto as universidades corporativas podem atuar como se fossem unidades de negócios geradoras de receitas, uma vez que podem prestar serviços a clientes internos e externos e cobrar honorário por eles.

Mudança de Paradigma

| CENTRO DE TREINAMENTO TRADICIONAL | ⇒ | UNIVERSIDADE CORPORATIVA |
|-----------------------------------|-----------|----------------------------|
| Habilidades | OBJETIVO | Competências Críticas |
| Aprendizado Individual | FOCO | Aprendizado Organizacional |
| Tático | ESCOPO | Estratégico |
| Necessidades Individuais | ÊNFASE | Estratégias de Negócios |
| Interno | PÚBLICO | Interno e Externo |
| Espaço Real | LOCAL | Espaço Real e Virtual |
| Aumento das Habilidades | RESULTADO | Aumento de Desempenho |

Fonte: EBOLI, Marisa – Universidades Corporativas, Editora Schmukler, SP, 224 pp, 2000.

A Universidade Corporativa é uma evolução da função de T&D, uma vez que também desempenha o propósito original da função, contudo o amplia e se converte em um modo de gerir e produzir conhecimento organizacional com um propósito bem definido que é o de contribuir para a geração de vantagem competitiva. A função da pesquisa e desenvolvimento inova em produto, a Universidade Corporativa inova em processos, dinâmica organizacional e negócios, na medida em que consolida, coordena, produz e distribui o conhecimento inovador sobre gestão.

Vivemos a terceira onda de desenvolvimento humano, a era do conhecimento, que se inicia como movimento identificado e relatado em textos e artigos a partir de meados da década de 1950, quando a eficácia do processamento e distribuição da informação se tornou um direcionador competitivo relevante. A partir deste movimento, a importância e o

impacto competitivo não se originavam mais primariamente de processos de produção, contudo nasciam da tempestiva e correta identificação de necessidades e movimentos dos mercados de consumo, além, é claro, de questões relacionadas à ação competitiva e o modo de respondê-las.

Enfim, o processo estratégico e a operação de negócios passavam a depender cada vez mais de conhecimento, bem como a capacidade competitiva.

O aprendizado organizacional é um fenômeno multidimensional, porém, o que se interessa explorar é a questão em relação a qual estrutura cabe o papel de organizar o processo de difusão de conhecimento. Analisando-se historicamente, pode-se identificar que cabia ao RH coordenar os esforços relacionados à capacitação e treinamento mais especificamente à função de Treinamento e Desenvolvimento. Ao departamento de T&D cabia o papel de capacitar nas práticas organizacionais, fossem de manejo operacional ou de gestão, tanto novos funcionários quanto aqueles que desenvolviam carreiras. Portanto, o processo de T&D consistia em difundir conhecimentos existentes e necessários à operação do negócio e essa função atendia perfeitamente às necessidades da empresa no contexto de baixa complexidade estratégica da época áurea da industrialização massificada. O propósito de T&D era melhorar a eficiência dos programas de treinamento e o seu vínculo com o processo estratégico era indireto e reativo.

A evolução das universidades corporativas é perceptível; no começo as UC's eram vistas como extensões do Departamento de Treinamento e Desenvolvimento. Dessa forma, o conceito que abrange uma formação voltada para o futuro e um conhecimento da cultura da empresa se perdia. Sua característica principal é a personalização dos cursos de acordo com a realidade de cada empresa. No entanto, alguns temas são requisitados pela maioria das empresas, como: empreendedorismo, inovação e criatividade.

Entendida assim, a Universidade Corporativa dialoga com a estratégia e a serve na medida em que converte as demandas por competências centrais, por novos conhecimentos e habilidades, em programas e experiências de aprendizagem organizacional.

A aprendizagem significativa está ligada a suprir lacunas e ampliar as qualificações técnicas e conhecimentos sobre os produtos, clientes, mercados e concorrentes.

A universidade corporativa vincula a eficiência e a eficácia de suas ações educacionais ao atingimento das metas empresariais.

A liderança principal da universidade corporativa é exercida por pessoas com experiência na gestão de negócios e não por aquelas com perfil técnico ou gerente de recursos humanos.

No Brasil, especificamente no Poder Judiciário, já há exemplo de Universidade Corporativa instalada pelo Tribunal Regional Federal da 1ª Região - com sede em Brasília, em 26/11/2007, sob a denominação Unicorp. Lá, segundo a Desembargadora Federal Assusete Magalhães¹⁵, Presidente da Instituição, a Universidade:

(...) representa mais um passo rumo ao aprimoramento da prestação jurisdicional devido ao investimento na qualificação do corpo funcional da organização. A UniCorp tem por finalidade planejar, implantar, consolidar e expandir sistema integrado de educação corporativa, alinhado às diretrizes e objetivos estratégicos definidos pela direção do Tribunal, respeitando as necessidades da Justiça Federal da Primeira Região. (...) É sabido que, contemporaneamente, o conhecimento tem-se confirmado como a principal ferramenta para o desenvolvimento humano, em suas múltiplas dimensões. Nesse contexto, as universidades corporativas, adotadas na Europa e na América do Norte, há mais de uma década, apresentam-se como solução de excelência para a perfeita combinação entre a aprendizagem contínua e as necessidades, estratégias e metas organizacionais.

5. Conclusão

Vê-se, portanto, que as portas para uma nova prática de educação organizacional no setor público estão abertas. Todavia, os desafios ainda são grandes, eis que o sistema arcaico e a resistência dos colaboradores, por vezes, emperram as boas iniciativas encontradas.

Um modo de romper as barreiras existentes, sem dúvida, é a criação da Universidade Corporativa. Através dela se pretendem despertar o interesse e comprometimento do público interno (gestores e colaboradores) com a missão da organização, formando grandes empreendedores, que tenham persistência, iniciativa, visão e, sobretudo, liderança. Pessoas que busquem o auto-desenvolvimento e que tenham condições de buscar alternativas para os grandes problemas enfrentados pelo Poder Judiciário Brasileiro.

¹⁵ <http://portal.sitraemg.org.br/noticia.do?method=getNoticia&id=976> ,acesso em 22/08/08.

Referencias bibliográficas:

CASAS. Alexandre Luzzi Las. Qualidade Total em Serviços. São Paulo. Editora Atlas. 2004.

CHIAVENATO, Idalberto – Gestão de Pessoas , Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 2ª reimpressão.

DIAS, Rogério A. Correia. Administração da Justiça: A gestão pela qualidade total. Campinas, SP. Millennium Editora, 2004.

EBOLI, Marisa. Educação Corporativa no Brasil – Mitos e Verdades. São Paulo. Editora Gente. 2004. 3ª Edição.

FLEURY, Maria Teresa Leme. Maquiavel. O príncipe. In: Op.cit.p.3)

HANASHIRO Darcy Mitiko Mori Hanashiro, Maria Luiza Mendes Teixeira, Laura Menegon Zaccarelli (organizadores da obra) (et al). Gestão do Fator Humano – uma visão baseada em Stakeholders , São Paulo, Saraiva, 2007.

KAISEN, Masaaki Imai. A estratégia para o sucesso competitivo. Ed. Iman: São Paulo, 1986, p.37)

PINHEIRO, José Rodrigues. A qualidade total no Poder Judiciário. Porto Alegre, RS. Sagra Luzzatto Editores, 1997

VERGANA, Sylvia Constant. Gestão de Pessoas. 5ª edição, São Paulo, editora Atlas SA,2006)

<http://www.cathovom.br/textos>, acesso em 16/08/08.

<http://portal.sitraemg.org.br/noticia.do?method=getNoticia&id=976> ,acesso em 22/08/08.

http://www.fecap.br/Portal/Arquivos/Graduacao_Rev_Estudante_On_Line/Educacao_Corporativa_Deborah_Ribeiro_Silva.pdf, acesso em 24/08/2008

http://www.peabirus.com.br/redes/form/post?pub_id=17036, acesso em 24/08/2008.

www.portal.cjf.jus.br/gestao-por-competencias, acesso em 16/08/08

<http://webinsider.uol.com.br/index.php/2004/06/15/o-e-learning-e-o-desafio-da-educacao-corporativa/>, acesso em 24/08/2008