



AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS JÁ EXISTIAM NO PRIMEIRO MUNDO DESDE O SÉCULO PASSADO. NO BRASIL, AS EXPERIÊNCIAS EM CURSO AINDA SÃO POUCAS, MAS VIERAM PARA FICAR. O AUTOR É PRESIDENTE DE UMA DELAS E ENTRA EM DETALHES MUITO ÚTEIS PARA AS CORPORAÇÕES QUE ESTÃO PENSANDO EM IMPLANTÁ-LAS

Universidades Corporativas

Ensinando o que interessa ao
mundo dos negócios

CICERO DOMINGOS PENHA



As Universidades Corporativas surgiram com força entre as décadas de 70 e 80, em especial nos Estados Unidos, onde já são hoje em dia mais de 3.000 escolas dessa natureza. Empresas como Sears, Motorola, McDonald's e IBM são exemplos de organizações que adotam essa prática há muito tempo. No Brasil elas chegaram no final dos anos 90. O Grupo Algar foi um dos pioneiros, inaugurando a sua escola corporativa no ano de 1998. Hoje, já são algumas dezenas esparramadas pelo país, principalmente na região Sudeste.

Mas, o que é de fato uma Universidade Corporativa e o que ela faz? A resposta mais simples é: uma escola empresarial voltada para ensinar aos seus trabalhadores aquilo que interessa no mundo dos negócios. Pelo universo de assuntos, especialidades e necessidades de aprendizagem no ambiente de trabalho, as organizações que constituem essas escolas adotam o substantivo "universidade" para dar um sentido

de amplitude e diversidade a suas atuações e o adjetivo "corporativa" para definir a sua qualidade e o seu foco de atuação, que é o ambiente empresarial.

O surgimento das escolas empresariais ocorreu por uma razão também muito simples: qualificar os trabalhadores complementando o ensino formal de acordo com as necessidades de qualificação que as práticas de mercado demandam. A escola de graduação, por mais que se esforce, não consegue preparar os alunos com a diversidade de conhecimentos que a complexidade dos negócios exige. Muitas vezes, as escolas estão ensinando o que para as empresas ou é ultrapassado, ou não tem nada a ver com as práticas da cadeia produtiva. É comum chegarem nas empresas profissionais graduados que não sabem sequer

Uma boa Universidade Corporativa tem em seu portfólio de conteúdo fundamental a missão de desenvolver boas atitudes nos profissionais e, para isto, começa ensinando os valores e os princípios da empresa a seus alunos. É uma forma de desenvolver a cultura empresarial e ter as pessoas falando a mesma língua

fazer uma apresentação. Ignoram as mais simples práticas de negociação, não sabem se posicionar perante um cliente ou não têm a mínima capacidade de planejamento. Um estudante, às vezes, passa quatro ou cinco anos fazendo uma graduação e nem sequer participa de um debate para entender o significado da palavra cliente. A falta de entendimento sobre o que verdadeiramente o cliente significa para o negócio em que ele atua, e até mesmo para sua carreira, é que leva o profissional a contribuir para a má qualidade dos serviços e o atraso em seu próprio crescimento profissional. Temos uma realidade na qual milhares de jovens formados chegam ao mercado de trabalho necessitando começar sua aprendizagem laborativa quase do zero. Nesse caso, a empresa, por meio de sua Universidade Corporativa, prepara-os dentro das exigências dos cargos e das estratégias de seu negócio.

As Universidades Corporativas vão muito além do previsível departamento de treinamento que, em muitas organizações, resume-se a adotar um menu de cursos e oferecer aos trabalhadores da empresa para que façam suas escolhas. Elas adotam o conceito de Educação Continuada, que significa a preparação contínua de todos os colaboradores do quadro da sua empresa. Torná-los eternos estudantes, eternos aprendizes em suas carreiras, dentro de uma visão que vai além do curto prazo. Para isto, desenvolvem um processo constante de observação e levantamento de necessidades com todos os trabalhadores da empresa. Esse processo inicia-se com a análise das competências exigidas para cada cargo, seguida das apreciações contidas nas avaliações de desempenho e no potencial de carreira de cada talento. Tudo isso, alinhado com as estratégias de negócios atuais e futuras, de onde se extraem as necessidades de formação.

Uma boa Universidade Corporativa tem em seu portfólio de conteúdo fundamental a missão de desenvolver boas atitudes nos profissionais e, para isto, começa ensinando os valores e os princípios da empresa a seus alunos. É uma forma de desenvolver a cultura empresarial e ter as pessoas falando a mesma língua. No seu processo educacional não pode faltar o preparo contínuo das lideranças. Isto porque muita gente boa no mundo corporativo alcança funções gerenciais muito mais pelas competências técnicas que pelas habilidades em lidar com gente. A Universidade Corporativa também deve oferecer o treinamento em habilidades técnicas e operacionais conforme a demanda, com o cuidado de adicionar os fatores atitudinais que farão a diferença em suas carreiras. Empresas com visão de valor na formação de seu público interno

**Atualmente, as
Universidades
Corporativas estão indo
além do treinamento
de seus trabalhadores.
Estão atuando
também na cadeia
produtiva dos negócios
de suas empresas,
estão ensinando
seus terceirizados,
fornecedores e clientes**

investem em torno de 4 a 5% do montante do salário-base de sua folha de pagamento na preparação de sua força de trabalho. Dependendo do quadro de pessoal, há empresas no Brasil investindo cifras que chegam a mais de R\$ 10 milhões por ano, mas uma Universidade Corporativa pode ser montada a partir de um investimento de R\$ 1 milhão/ano.

Atualmente, as Universidades Corporativas estão indo além do treinamento de seus trabalhadores. Estão atuando também na cadeia produtiva dos negócios de suas empresas, estão ensinando seus terceirizados, fornecedores e clientes. É comum encontrar empregados de empresas parceiras recebendo aprendizagem da Universidade Corporativa de seu contratante. E o zelo pela qualidade da prestação de serviços de toda a cadeia de valor de uma empresa. Ao executarem bem seu trabalho, as Universidades Corporativas contribuem para a formação de uma força de trabalho mais competente, um atendimento mais humanizado nas organizações, uma sociedade mais culta e um país mais desenvolvido.

DESMISTIFICANDO AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Neste elenco de perguntas e respostas, o autor esclarece detalhes do funcionamento de uma universidade corporativa.

1. Universidade Corporativa atende somente público interno?

Em princípio é dirigida para o público interno, mas há Universidades que atendem a cadeia de valor (clientes, fornecedores, parceiros etc.) e outras que atendem qualquer público externo.

2. Há uma grade curricular?

Sim, deve haver, porém ela é formatada para atender o conjunto de competências que a empresa quer desenvolver em seus talentos. É muito mais flexível que uma grade curricular de um curso de graduação, por exemplo. Muda e evolui conforme mudam e evoluem as estratégias do negócio.

3. Precisa ter instalações próprias?

Pode ter ou não, dependendo do montante de investimentos que a empresa queira fazer. A essência de uma Universidade Corporativa é seu processo e não suas instalações físicas.

4. Os instrutores devem ser do seu próprio quadro ou podem ser terceirizados?

Podem ser das duas modalidades. A maioria utiliza instrutores e consultores externos, ou seja, terceirizados. Escolhe os melhores em cada assunto, em cada época, e contrata por *job*. É uma forma de garantir profissionais atualizados com o mercado e o estado-da-arte em ensino corporativo.

5. Há um quadro fixo, um time só para isto?

Sim. Deve haver um quadro fixo com

um número mínimo de profissionais que cuidam da gestão geral e do planejamento de conteúdo. O restante pode ser terceirizado.

6. Profissionais da própria empresa podem dar aula na Universidade Corporativa?

Podem e até devem. É uma forma de distribuir conhecimento, baratear custos e aproveitar competências internas que já conhecem a cultura da empresa. O ideal é mesclar instrutores internos e externos.

7. Como são formatados os cursos? Há interferência do MEC ?

De diversas formas, há os gerais e os customizados; depende do assunto, das habilidades e competências que se queira formar. Vão desde uma palestra informativa ou de sensibilização de uma hora, até um curso de formação técnica ou gerencial com um ano de duração. A empresa é livre para formatar seus cursos e não há interferência do MEC.

8. A Universidade Corporativa deve ser vista como uma unidade de negócios? Deve dar lucro, ser autossustentável?

Deve ser autossustentável. Ter orçamento próprio. Cobrar os custos dos treinamentos que ministra. Ela deve ser vista como um centro de resultados, o que não significa, necessariamente, centro de lucro. Há empresas que permitem a suas universidades corporativas também venderem cursos para fora, a fim de gerar receitas. Outras focam somente na formação de seus trabalhadores - estas não visam lucro, apenas são ressarcidas dos custos cobrando de suas unidades internas.

9. Os cursos são gratuitos? Como a Universidade Corporativa é ressarcida dos custos?

Há empresas que permitem a suas universidades corporativas também venderem cursos para fora, a fim de gerar receitas. Outras focam somente na formação de seus trabalhadores - estas não visam lucro

Os cursos são gratuitos para os trabalhadores. A Universidade Corporativa emite notas de cobranças internas para as áreas cujos trabalhadores foram treinados. No caso de Grupo Empresaria], emite notas fiscais e paga os impostos.

10. Como mensurar o desempenho de uma Universidade Corporativa?

Mensurar o intangível exige meios de medição diferentes das métricas puramente financeiras. Há como medir eficiência, satisfação, aumento do conhecimento e aplicabilidade do aprendizado. Benefícios como redução de absenteísmo, redução de *turnover*, melhoria da qualidade de serviços, por exemplo, são perfeitamente mensuráveis. O retorno financeiro é quantificado não de forma individualizada, mas sim coletiva, por meio do incremento das receitas que a empresa tem conseguido com gente mais bem treinada.

CICERO DOMINGOS PENHA É VICE
PRESIDENTE CORPORATIVO DE
TALENTOS HUMANOS DO GRUPO ALGAR E
PRESIDENTE DA ALGAR UNIVERSIDADE DE
NEGÓCIOS - UNIALGAR