
Educação corporativa: o caminho para o desenvolvimento profissional e organizacional no século XXI.

Jailce Campos e Silva¹

Resumo: Um constante processo de mudanças tem levado as organizações a se posicionarem, estrategicamente, no mundo globalizado. Os processos de evolução pelos quais as empresas vivenciaram, no século XX, refletem o avanço na realização dos seus propósitos para com os seus colaboradores, com a sociedade e consigo mesma, admitindo ser o capital intelectual a fonte geradora de riquezas. Portanto, neste novo século, percebe-se que as organizações visionárias e hipercompetitivas reconhecem que o investimento no seu capital intelectual propicia grandes resultados e conduz ao sucesso, os quais advêm através da educação contínua de toda a sua cadeia de valor como uma forma de instigar o profissional do século XXI a desenvolver competências geradoras de vantagem competitiva.

Palavras-chave: Educação; Conhecimento; Capital Intelectual.

INTRODUÇÃO

Diante das mudanças que ocorrem no cenário atual, as organizações têm buscado recursos para manter-se no mundo globalizado. Novas tendências têm surgido com a finalidade de empresa e capital humano se adequarem às alterações e sobreviverem na era do conhecimento.

Este período está sendo marcado pela ne-

cessidade de investimento no capital humano. São exigidas novas competências nos ambientes de negócios, as quais são o resultado da soma de qualificação, conhecimento e atitudes que sustentam a empregabilidade do indivíduo.

Com o avanço da tecnologia, instrumento fundamental para o bom desempenho do trabalho, tornou-se imprescindível investir no aprendizado dos empregados. Não um aprendizado reativo, imediato, com efeito em curto prazo como os programas de treinamento, mas, sim, uma educação contínua que converta para a empresa e para o empregado resultados futuros e amplos.

Percebendo essa necessidade, as organizações visionárias têm assumido o papel de educadoras em parceria com instituições de ensino, reconhecendo, de tal modo, que o curso superior não é mais suficiente para o desenvolvimento profissional devido à explanação de conteúdos sem uma visão abrangente do perfil de um profissional do século XXI. Diante disso, faz-se necessária a educação continuada da cadeia de valor das organizações.

Este trabalho visa apresentar a importância de investir na educação continuada da cadeia de valor (empregados, clientes, fornecedores, sociedade), como mola mestra para o desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional no século XXI. Para tanto, lançou-se mão de uma fundamentação teórica pesquisada em livros, revistas e internet.

Este artigo discute o conceito de educação corporativa e treinamento, a fim de mostrar as novas tendências na gestão de pessoas e mudanças ocorridas na área de treinamento e desenvolvimento; o princípio da educação corporativa no mundo e no Brasil; compreender por que o processo de mudança, ao qual a empresa se submete na atualidade, gera a busca pela aprendizagem contínua; apontar as vantagens que a aprendizagem contínua traz para o capital humano e para a organização na era do conhecimento; identificar a estratégia competitiva - principal campo de atuação das universidades corporativas e contribuir para reflexão sobre as novas tendências estratégicas no campo do desenvolvimento humano.

Inicialmente, são relatadas as mudanças ocorridas nas organizações durante o século XX e que refletiram no modo de administrar os negócios e, conseqüentemente, as pessoas. Em seguida, vê-se a necessidade de investir no capital intelectual como responsável pela geração de riqueza da empresa. E, finalmente, o conceito e contextualização do tema, divulgando os resultados advindos da implantação da

universidade corporativa nas organizações. Por fim, conclui-se que, à medida que aumenta o papel que o homem moderno desempenha nesta sociedade dinâmica, a educação se torna fundamental para as pessoas. A aprendizagem oferecida pela sociedade exterior à escola tem crescido e influenciado as pessoas na sua vida profissional, sendo necessário investimento em educação e treinamento, pois trazem recompensa para a empresa e para o trabalhador.

As organizações apresentam-se num cenário moderno, no qual elas são levadas a alterar, constantemente, seus processos de produção, suas estratégias de negócio, seus produtos/serviços e, até mesmo, modificar o comportamento das pessoas que nelas desempenham papéis para atingir seus objetivos individuais e coletivos, pois organização e indivíduo interagem entre si na busca dos seus ideais.

AS MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES DURANTE O SÉCULO XX

Durante o século XX, como resultado da evolução no campo da administração de empresas, as organizações vivenciaram três fases nas quais sofreram mudanças na sua administração e no seu comportamento: a era da industrialização clássica, cujas características principais eram a conservação das tradições e dos valores tradicionais, centralização do poder, a departamentalização e a burocracia. O ser humano apenas produzia bens, portanto, era visto como recurso de produção igualado às máquinas

que operava, contratado apenas para fazer e não pensar.

Como as mudanças ocorriam lentamente, podia-se prever as alterações externas, fazendo com que as organizações voltassem para os acontecimentos internos relativos à produção. Em meio às padronizações, simplificações, tradicionalismo, burocracia, esta fase marcou metade do século XX, período que durou de 1900 e 1950.

Com o fim da Segunda Guerra Mundial, o mundo tornou-se mais dinâmico. As mudanças aconteciam com mais rapidez até então não vivenciadas pelas organizações, acentuando a competição. A humanidade passou a viver a era da industrialização neoclássica entre 1950 e 1990. Nessa fase, as transações comerciais deixaram de ser locais para serem regionais e internacionais.

A partir do momento em que as empresas ampliaram sua área de atuação, a competitividade se tornou mais acentuada. As alterações, no cenário externo, influenciaram as mudanças também no seu ambiente interno. O fluxo de informações e a rede de contatos nas organizações tornaram-se mais ágeis e melhor administráveis com a estrutura matricial, que favoreceu a criação de departamentos de produtos/serviços que dinamizavam a produção e contribuíam para sua sobrevivência no mundo competitivo. Nessa fase, as organizações se expandiram e mantiveram-se altamente competitivas, pois permitiram tornar-se dinâmicas e inovadoras.

Finalmente, na última década do século XX, deu-se início à terceira fase - a era da informação - e que, nesse novo século, continua influenciando as empresas do mundo todo a quebrar novos paradigmas na busca pelo desenvolvimento organizacional e pela sobrevivência. Abandona-se a característica passiva e adotam-se padrões de cunho ativos, exigidos pela hipercompetitividade.

A visão ampla e antecipada dos negócios posiciona a empresa dinâmica junto às exigências dos clientes por inovação nos produtos/serviços e atendimento. Empresas mais enxutas, flexíveis e ágeis têm demonstrado que o espaço físico, vários maquinários e empregados para operá-los não são os maiores geradores de riqueza, mas, sim, o conhecimento. Na era da informação, a empresa permanece competitiva ao permitir o envolvimento empregatício na tomada de decisão, no planejamento estratégico, na inovação dos produtos/serviços.

Quando uma empresa é baseada no conhecimento, o seu ativo físico pouco influencia no valor do seu produto final. A predominância da informação em toda a cadeia de valor - acionista, funcionário, cliente, fornecedor, sociedade, investimento em equipamento capital da era do conhecimento, substituição de ativo físico pelo conhecimento, recompensar o trabalho baseado no conhecimento nos mostra que a empresa está investindo em talentos - pessoas dotadas de habilidades, capacidades e idéias - a isso se denomina capital intelectual

e não capital físico, pois é imensurável.

Hoje, pessoas inteligentes trabalhando de formas inteligentes passaram a assumir o papel principal dentro da organização. Na era do conhecimento, aquele que faz é também aquele que pensa em contravérsia ao estilo de trabalho da era industrial. Quando o trabalho braçal era valorizado, bastava a força física para realizá-lo. Hoje, com o avanço da tecnologia é preciso saber operar o robô que comanda o funcionamento das máquinas, exigindo, assim, conhecimento tecnológico.

[...] O fato é que não está havendo um número maior de pessoas executando o trabalho do conhecimento; o que está aumentando, também, é o conteúdo do conhecimento de todo trabalho agrícola, operário, burocrático ou profissional. Hoje, encontrar novas formas para realizar o trabalho propicia redução de tempo e desperdício no processo de produção (STEWART, 1998, p.39).

Ao falar de era da informação, é imprescindível citar, aqui, a tecnologia - ferramenta essencial para minimizar o tempo, o espaço ou a distância no mundo global. É o trunfo da disseminação de informações neste mundo que, apesar das diversidades, interage entre si. Integrada pela televisão, pelo telefone e pelo computador, a tecnologia da informação transforma o mundo em uma aldeia global. Na era da informação, as fontes fundamentais de riqueza são o conhecimento e a comunicação, e não os recursos naturais ou o trabalho físico.

Na antiga empresa, a informação estava associada ao fluxo físico das coisas (STEWART, 1998, p. 27). Todas as informações sobre determinado produto eram obtidas no mesmo lugar. Preço, tamanho, validade, fabricante eram informações que estavam próximas do vendedor e do comprador. Já na empresa moderna, o fluxo de informações diverge do fluxo físico. Desde a escolha do produto, passando pela efetuação do pagamento até a sua entrega as informações são obtidas de diversas fontes, em diversos lugares e, muitas vezes, ao mesmo tempo, graças ao avanço da tecnologia.

Neste novo século, os seguintes desafios, na concepção de Chiavenato (1999, p. 32-33), foram lançados às empresas do futuro:

a) globalização - posiciona a empresa no contexto mundial, dando-lhe uma visão global dos negócios, a fim de verificar a concorrência e a relevância dos produtos/serviços; b) pessoas - são peças fundamentais para o bom desempenho do trabalho, geradoras de riqueza; portanto, cabe à empresa atraí-las e desenvolvê-las para manter em seu quadro funcional talentos comprometidos com a visão e a missão da empresa. Na era da informação, as pessoas são parceiras da organização, são partícipes na tomada de decisões, atentam para as necessidades dos clientes, cumprem metas e alcançam resultados previamente negociados; c) cliente - é o "termômetro" que indica o crescimento da empresa do futuro. Cliente satisfeito é sinal de capacidade da empresa para conquistá-lo e mantê-lo e o em-

penho em aumentar a clientela. Para sobreviver na turbulência deste século, é preciso estar atento às necessidades dos clientes; d) produtos/serviços - cada vez mais parecidos implicam oferecer um diferencial ao cliente, seja na qualidade ou no atendimento, a fim de conquistá-lo e mantê-lo; e) conhecimento - o conhecimento e sua adequada aplicação permitem captar a informação disponível para todos e transformá-la rapidamente em oportunidade de novos produtos ou serviços, antes que os concorrentes consigam fazê-lo. O conhecimento tem sido um grande desafio para as empresas neste novo século, pois, para sustentar produtos/serviços, é necessário atentar para as concorrências no mundo globalizado e converter em lucro as informações que surgem a cada instante. Para isso, o investimento na educação do capital humano é o meio de converter o que era centro de custo em centro de lucro, conforme as necessidades de cada um; f) resultados - melhoria na qualidade dos produtos/serviços, resultando no aumento da produtividade e o foco nas metas conduz ao sucesso. Estabelecer objetivos e buscar resultados permitirá a continuação no mundo dos negócios.

O conhecimento sempre foi importante na geração de riquezas. Hoje, mais do que antes, deter conhecimento é tão ou mais importante que o dinheiro, o produto final, a matéria-prima, automóveis, aço ou qualquer produto que traga lucro à empresa. Em meio a uma revolução econômica global, investir no capital humano é promover a geração de riqueza para a organização, sustentação da clientela e do negócio em meio à competitividade.

CAPITAL INTELECTUAL: O GERADOR DE RIQUEZA

No século XXI, um novo paradigma está sendo quebrado, visando ao crescimento e à sustentação das organizações: reconhecer que o seu capital intelectual, ou seja, o conhecimento, a informação, a propriedade intelectual, a experiência é o responsável pela geração de riqueza, pois é o que a mantém competitiva no mundo globalizado.

Todas as empresas de pequeno, médio ou grande porte deverão incorporar aos seus negócios a valorização da inteligência competitiva como ferramenta de grande relevância no mundo moderno.

A partir de 1994, a idéia vem ganhando força com Thomas Stewart e Leif Edvinsson. Várias definições foram dadas para capital intelectual (Apresento a que mais se adequa ao propósito deste estudo). Para Hugh MacDonald (*apud* STEWART, 1998, p.60), é o conhecimento existente em uma organização e que pode ser usado para criar uma vantagem diferencial - ou seja, a soma de tudo que todos de uma organização têm e que é usado como vantagem competitiva. Thomas Stewart (1998) chamou o capital intelectual de intangível, algo que não pode ser mensurado, quantificado, definindo-o como a soma de três parcelas: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital de Clientes. É nessas três parcelas que a organização deve procurar o seu capital intelectual, pois cada um pode ser medido e direcionado para

investimento, promovendo a integração entre a visão e a missão da empresa e as competências e habilidades de cada um, maximizando os seus pontos positivos para alcançar os objetivos pessoais, profissionais e organizacionais. Todos refletem o conhecimento da empresa, portanto, são intangíveis; entretanto, todos descrevem coisas tangíveis para a empresa.

CAPITAL HUMANO

É onde tudo começa: a fonte de inovação. Comparando a uma árvore, o ser humano é a seiva que faz a empresa crescer. Para o aumento do lucro, para que as máquinas funcionem, é imprescindível à atuação do homem. Sem ele a organização não pode existir. Há aqueles que se limitam a operar uma máquina, executando um trabalho de rotina. Estes são substituídos com facilidade, pois se trata de pessoas contratadas, não de mentes contratadas. Não que eles sejam desprovidos de conhecimentos e habilidades, mas, por comodismo próprio ou falta de investimento por parte do empregador, não procuram o autodesenvolvimento.

Surge, na era do conhecimento, a necessidade de investir no profissional, desenvolvendo competências geradoras de vantagem competitiva. Segundo Jeanne Meister (1999, p.13), essas competências são definidas como a soma de qualificações e conhecimento necessária para superar o desempenho da concorrência. Elas são a base da capacidade de empre-

gabilidade do indivíduo. São elas:

a) Aprendendo a aprender: é uma tendência na atual gestão organizacional que contraria os métodos utilizados na era da industrialização clássica, quando o empregado só conhecia o que executava, não tendo uma visão global do negócio. Hoje, é necessário utilizar um conjunto de técnicas que o torna capaz de analisar situações, questionar, esclarecer o incompreensível e gerar novas opções. Espera-se que o colaborador seja capaz de identificar o problema e solucioná-lo;

b) Comunicação e colaboração: com o surgimento de empresas flexíveis e o modelo de rede, tal habilidade leva o indivíduo à eficiência na execução de suas tarefas. Ser hábil para comunicar e ouvir a equipe de trabalho, os clientes, o fornecedor proporciona aplicar melhores técnicas de trabalho, alcançando, dessa forma, melhores resultados;

c) Raciocínio criativo e solução de problemas: empresas visionárias abrem espaço para que seus funcionários da base e, também, da cúpula, contribuam com idéias que proporcionam melhorias na administração e na produção, redução de custo, aumento da produtividade, premiando as melhores idéias. O modelo adotado no passado, cuja responsabilidade pela resolução dos problemas competia à administração, hoje perpassa todos os níveis da

empresa. Independente do papel que cada um desempenha, espera-se que, no mundo atual, todos contribuam com novas idéias, visando à melhoria no desempenho do trabalho;

d) Conhecimento tecnológico: o avanço tecnológico proporciona contato com um maior número de pessoas dentro da organização, principalmente no modelo de rede, pois a interligação através da internet e/ou da intranet estreita o contato com a equipe de trabalho, o fornecedor, o cliente em qualquer parte do mundo, tornando ínfimos os limites geográficos. Isso gera conhecimento e amplia o alcance das práticas empresariais, tornando obsoleto o uso do computador pessoal;

e) Conhecimento de negócios globais: no ambiente competitivo, não é possível prever o futuro de uma indústria. Uma organização em expansão internacional irá se deparar com constantes mudanças face à volatilidade no mundo dos negócios em decorrência da competitividade. Neste ambiente volátil, faz-se necessário desenvolver o conhecimento dos negócios, ou seja, as implicações econômicas e estratégicas para gerenciar um empreendimento global;

f) Desenvolvimento de liderança: na administração do passado, a cúpula liderava e os operários, que compunham a base, executavam. Na orga-

nização do século vinte e um, todos são agentes ativos de mudança e não mais agentes passivos receptores de instruções. O comprometimento em tornar realidade a visão e a missão da empresa é de todos;

g) Autogerenciamento da carreira: é a capacidade a própria vida profissional. Essa competência prepara o profissional deste século para adquirir as demais competências, constituindo a sua empregabilidade. Os seres humanos se voltam para um novo conjunto de crenças e valores que inclui produtividade, qualidade, inovação, aprendizado e desenvolvimento da sua própria carreira e da organização.

Mas, por que tanta relevância ao capital humano? Seu principal objetivo é a inovação - seja para novos produtos/serviços ou para melhorias no processo de produção/negócios. Quando a organização extrai boa parte do tempo e do talento de seus empregados e os investe em atividades que resultam em inovação, o capital humano, de acordo com Stewart (1998, p. 78), cresce de duas formas: quando a empresa utiliza mais o que as pessoas sabem e quando um número maior de pessoas sabe mais coisas úteis para a organização. Para maximizar a autonomia do capital humano, é preciso minimizar os trabalhos irracionais, burocráticos, inúteis e as competições internas.

O taylorismo desperdiçou e prejudicou o ativo humano nessas atividades, minimizando ainda mais a autonomia do traba-

lhador. As máquinas substituíram o trabalho manual pelo fabril, dando lugar às especialidades - cada um executando um trabalho singular. Isso influenciou nas relações de trabalho. Aquele que antes dominava as operações, agora era dominado pelas máquinas, que controlavam o seu tempo e refletiam no seu comportamento.

As organizações se apoderaram do saber dos operários transferindo-o para uma equipe designada apenas para pensar, planejar e buscar estratégias. A departamentalização foi instituída para separar o que planejava daquele que executava. Como consequência, não havia um conhecimento generalizado da organização, pois cada um desempenhava um papel específico. O operário vivia num mundo limitado, pois a máquina determinava as condições para o trabalho. Tudo isso colaborou para a não realização pessoal e profissional. O indivíduo não tinha autonomia para desempenhar seu papel porque o modelo de organização adotado não permitia.

É perda de tempo e dinheiro utilizar o capital humano de forma tão ineficiente. Usar mais o que as pessoas sabem e levá-las a aprender mais coisas úteis para a empresa farão a diferença. É fundamental que o capital humano esteja ligado à estratégia da empresa, concentrado na busca pela melhoria da qualidade dos produtos/serviços prestados. Enquanto que, na era industrial, o que imperava era o capital financeiro, na era da informação o

conhecimento passou a ser o fator mais importante da produção que envolve o capital humano na participação direta do planejamento estratégico, na operacionalização do produto/serviço, no marketing e na publicidade, no relacionamento com acionistas, fornecedores, clientes e sociedade e no desenvolvimento sustentável dos meios interno e externo da organização. Denominado de ativo intangível, capital imensurável e o grande detentor de habilidades e conhecimento. Com a globalização e o avanço da tecnologia, as transações comerciais, as transições culturais, a moeda, a economia, as alianças estratégicas deixaram de ser locais para transpor as fronteiras antes demarcadas pelas políticas sócio-econômico-culturais dos países.

A cada mudança no cenário econômico o funcionário deve se apoderar de novos conhecimentos, garantindo, assim, o seu desenvolvimento, a sua empregabilidade e o desenvolvimento da empresa onde está inserido. Já que as pessoas constituem sua principal vantagem competitiva, é preciso investir nelas, desenvolvê-las e disponibilizar espaço para mostrarem seus talentos. Hoje, só as empresas visionárias, ágeis e eficientes estão aptas a competir diante de tantas diversidades, antecipando-se às mudanças e admitindo o envolvimento de seus empregados.

É proveitoso, para a empresa moderna, o desenvolvimento do seu ativo humano.

Algumas investem no bem-estar físico, social, emocional e na formação de seus profissionais na certeza de aumentar a lucratividade. A valorização do ser humano, como ser criativo e dotado de grande capacidade intelectual, projetos de desenvolvimento humano, através dos quais o funcionário perceba uma identidade saudável com a organização, são armas eficazes para um melhor desempenho de suas atividades e interação entre si. Percebendo que as mudanças são frequentes, faz-se necessário investir continuamente no capital humano da empresa. Desse modo, desenvolvem indivíduos, sociedade e empresas.

Estamos na era da informação, cuja detenção do conhecimento é a chave para o sucesso organizacional. A empresa tradicional preocupa com a formação de ativos físicos adquiridos para que pessoas os operem. A empresa voltada para o conhecimento é diferente, pois, assim como o conhecimento difere do capital de giro, os ativos intangíveis diferem dos ativos físicos. Portanto, o capital humano e o conhecimento são capazes de moldar novas condições para que a empresa continue criando vantagens competitivas. Capacidade para criar e inovar é característica de pessoas talentosas, e talentos precisam ser desenvolvidos e retidos para o crescimento individual e coletivo. Esse novo paradigma abre os olhos da empresa moderna e visionária para perceber a organização como um ser vivo. Abdicar da visão mecanicista da era indus-

trial que a via apenas como um espaço físico formado por máquinas, mobiliário e pessoas que apenas executavam o trabalho mecânico e passa a ver o indivíduo como o gerador de riqueza.

Como possuir capital humano? Pense num jogador de futebol. Este é valorizado pela posição que ocupa e pelo clube ao qual pertence. O mesmo se aplica ao trabalhador do conhecimento - ele pode ser leal a sua profissão e à empresa enquanto tiver espaço para produzir e pôr em prática suas idéias.

Os trabalhadores do conhecimento... Provavelmente dividirão sua lealdade entre sua profissão e seus pares, por um lado, e a organização empregadora, por outro. Eles permanecem comprometidos com empresas específicas desde que estas empresas lhes forneçam os recursos necessários para trabalhar em projetos interessantes. Se isso não ocorrer, os trabalhadores do conhecimento procurarão espaços maiores para brincar com as idéias... Para serem eficazes, os trabalhadores do conhecimento precisam ter laços com a empresa empregadora (RUDIE; DALMIA *apud* STEWART, 1998, p. 91)

As organizações são formadas por indivíduos que interagem entre si. As pessoas que as compõem, apesar da heterogeneidade no que diz respeito aos valores, princípios e paradigmas, desempenham papéis que lhes são impostos para fins específicos. A forma como os seres humanos desempenham seus papéis onde estão inseridos depende da identidade gerada en-

tre indivíduo e organização, pois há uma marcante influência na concepção do presente e do futuro de cada ser, no que se refere aos âmbitos psicossocial, sócio-dinâmico, institucional e comunitário.

É imprescindível produzir dentro da organização. Para isso, é importante que as organizações permitam que os seus componentes tenham autonomia na realização do seu trabalho, de forma que contribuam para o desenvolvimento de ambas as partes. Todos são capazes de ser produtor.

CAPITAL ESTRUTURAL

O capital humano produz inovação e crescimento para a organização. Tudo isso é fruto do conhecimento apropriado pelo empregado. Mas, como conter e reter o conhecimento para que ele se torne propriedade da empresa? A isso se denomina "capital estrutural", diz Stewart (1998, p. 97). É, pois, o conhecimento que fica retido na empresa após o expediente.

A empresa é composta de talentos. Esses talentos são detentores de conhecimento que pode se tornar obsoleto. Na velocidade em que ocorrem as mudanças no mundo, o conhecimento precisa de suporte para sustentá-lo e compartilhá-lo. Hoje, algumas empresas viram nos grupos que se formam durante o cafezinho, ou em volta do bebedouro, ou pelos corredores, um meio de compartilhar o conhecimento, levando a toda empresa grandes idéias divididas pelos corredores através da

internet, intranet, murais e outros meios.

Peter Drucker (*apud* STEWART, 1998, p.98), afirma que:

Somente a organização pode oferecer a continuidade básica de que os trabalhadores do conhecimento precisam para ser eficaz. Apenas a organização pode transformar o conhecimento especializado do trabalhador do conhecimento em desempenho.

Pertencem à categoria de capital estrutural a tecnologia, invenções, publicações, fórmulas, softwares, dados, estratégias, cultura, sistemas, os procedimentos organizacionais dentre outros. Tudo isso é fruto do conhecimento especializado que o capital humano detém e aplica de forma eficaz na empresa. Cabe à gerência atentar para os talentos existentes e dar condições básicas e espaço para que cada um desempenhe o seu papel. Assim como o alto-forno transforma ferro em aço, a organização concentra, processa e trata do trabalho do conhecimento. O trabalhador do conhecimento é uma pedra bruta e a empresa, a possuidora das ferramentas que irão lapidá-lo. Pode-se gerenciar o conhecimento de funcionários individuais?

A gerência sistemática do capital intelectual gera aumento do valor para os acionistas. Realiza-se isso, entre outras coisas, através da reciclagem contínua e de uma utilização criativa do conhecimento e da experiência compartilhados. Isso, por sua vez, requer a estruturação e o acondicionamento de competências com a ajuda da tecnologia, de descrições do processo, manuais,

redes [...] a fim de assegurar a permanência da competência na empresa quando os funcionários forem embora. Uma vez condicionados esses elementos tornam-se parte do capital estrutural da empresa - ou mais precisamente, seu capital organizacional. Isso cria condições para o rápido compartilhamento e para seu crescimento sistemático e coletivo [...] O capital humano também se tornará mais produtivo através de processos estruturados de trabalho, de fácil acesso e inteligentes (STEWART, 1998, p. 99).

Compartilhar experiências e utilizar o conhecimento de forma criativa requer a estruturação e o condicionamento das competências existentes na organização. O conhecimento pode se dissipar; o trabalhador do conhecimento pode não mais voltar à empresa. Diante disso, é importante compartilhar o conhecimento, ou seja, dividi-lo com todos, para garantir à organização o crescimento coletivo e sistemático.

A gestão do conhecimento necessita de gerentes do conhecimento. Os diversos conhecimentos precisam ser estrategicamente estruturados, a fim de que não se torne um caos a organização. A exemplo de um banco de dados, este precisa ser alimentado com novas informações e as obsoletas, excluídas; os documentos formatados e ordenados facilitam o fluxo do conhecimento para seus usuários. Portanto, para que se obtenham resultados satisfatórios, é preciso haver liderança.

O sucesso do capital estrutural está ligado ao líder que investe no compartilhamento

do conhecimento e acredita no seu capital humano. A eficiência e a agilidade com que uma empresa pode aumentar o capital estrutural é a medida de sua eficácia na era do conhecimento. Gerar novas idéias e generalizá-las por toda a empresa mostra a sua capacidade de aprendizado, a sua capacidade para manter o elo empresa? pessoas? especialistas? informações? clientes? empresa.

CAPITAL DO CLIENTE

O avanço tecnológico tem causado profundas e rápidas mudanças na gestão e nos valores das empresas. Estas, para vencerem o mercado altamente competitivo, utilizam recursos e informações como internet, estatísticas econômico-financeiras, pesquisas de mercado, informática, automação que as coloquem em posição diferente dos concorrentes e criem valor agregado ao produto/serviço, visando à conquista e fidelização do cliente. O maior desafio é justamente reter o consumidor e estabelecer com ele um relacionamento de fato, uma parceria, e investir numa política de fidelização. Um cliente fiel é um ativo para a organização, cujo reflexo do seu relacionamento com a empresa pode ser medido através dos resultados financeiros obtidos.

O capital do cliente é um ativo intelectual. Reconhecer o seu valor é compreender que a relação não é um acontecimento, mas um ativo. Portanto, para conquistá-lo e mantê-lo é preciso agir rápido e agressivamente.

Na economia do conhecimento, a informação é valiosa, pois os clientes a detêm mais do

que antes. Para obter mais informações, o cliente requer melhorias no produto/serviço.

No final dos anos 90, o que se vê é uma infinidade de modelos de gestão que explicam o que fazer (grifo nosso), deixando a desejar o como fazer (grifo nosso). Mesmo com esta variedade, existe a convergência em todas as fórmulas que, com certeza, rege, também, o mundo organizacional: a educação. Precisa-se de educação. Precisa-se de uma revolução pela educação e de uma revolução na educação. Não uma mera aquisição de conhecimento, mas, também, uma melhor aplicabilidade desse conhecimento na vida pessoal e profissional e se estendendo à empresa e à sociedade. Em meio a tantas incertezas neste início de século, a sociedade clama por uma revolução educacional na formação contínua do cidadão-profissional com efeito em longo prazo. É preciso saber usar o conhecimento adequadamente, apropriadamente e corretamente nas mais variadas situações da vida pessoal e profissional. Isso é competência.

Não existe competência sem o devido conhecimento para ser usado, mas existe conhecimento sem a devida competência para usá-lo, o que, de qualquer forma, é péssimo. É bom que um profissional que não possui um conhecimento específico, reflita e busque-o, e, assim que o adquirir, use-o adequadamente, apropriadamente, corretamente.

Poucas propostas na área de educação formal ou corporativa, hoje, promovem esta incorporação de conhecimento e desenvol-

vimento de competências, e quando o fazem, o fazem de forma limitada, atuando somente em uma ou outra área do conhecimento aliada a uma ou outra competência. O que está cada vez mais claro é o entendimento que não se deve trabalhar conhecimento sem trabalhar competência e não se pode trabalhar competência sem trabalhar conhecimento. E, por intermédio da reformulação da grade curricular das Universidades Convencionais e do conceito de Universidade Corporativa, essa concepção está mudando. Não este conceito que está sendo propagado por diversos consultores que nada mais é do que a reformulação do programa de treinamento das empresas que é reativo, proporcionando efeito em curto prazo, apresentando um vasto programa aberto a um público amplo. Fala-se do conceito original de Universidade Corporativa; aquele que não compete com a Universidade Convencional, mas complementa as suas funções.

Meister (1999, p. 29), considerada o principal nome no tema Universidade Corporativa, conceitua-o como um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização.

O mercado educacional vem sofrendo grandes transformações no Brasil nos últimos cinco anos. Nota-se um crescimento de cursos e vagas que, a cada ano, propiciam o ingresso de pessoas nas universidades brasileiras com o objetivo de construir sua carreira profissional. Tais trans-

formações não estão acontecendo por acaso.

As mudanças no ambiente de negócios estão refletindo na educação desses futuros profissionais. É que novas competências estão sendo exigidas e, devido a isso, as instituições de ensino superior têm procurado se adequar às mudanças nas empresas, formando parcerias de sucesso com as empresas, pois teoria e prática precisam estar alinhadas para que empresa e empregado se desenvolvam.

A função da Universidade Convencional é desenvolver os conhecimentos científicos, metodológicos e eruditos. A função da Universidade Corporativa é adaptar o profissional aos tempos e desenvolvê-lo para as tendências no futuro. Muitas Universidades Convencionais e outras tantas Corporativas devem sofrer reformulações para incorporar novas metodologias e tecnologias educacionais. Assim será possível promover a revolução na educação dentro de suas funções, dentro da Sociedade do Conhecimento, visando à evolução do homem, o qual só evolui por intermédio da educação e, nos tempos atuais, a educação desejada é que alia o conhecimento à competência.

CONCLUSÃO

Ao propor e explicar um tema que vem sendo difundido e adotado por empresas em todo o mundo há mais ou menos uma década, não houve a pretensão de acrescen-

tar idéias ao conhecimento já conhecido mundialmente. A idéia foi de estudar o conceito, contextualizá-lo e conhecer os resultados proporcionados às empresas e aos profissionais do século XXI.

Apesar de haver pouca publicação a respeito de Educação Corporativa, para este estudo foi realizada pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído de livros e artigos, contando, também, com o auxílio da internet. Para Gil (2002, p. 71), a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. E, acrescentando a essa vantagem a afirmação de Vianna (2001, p. 135), a pesquisa bibliográfica permite conhecer o que vários autores e organizações escreveram a respeito do seu objeto e problema de pesquisa ou responderam às suas questões de estudo.

Portanto, nas fontes bibliográficas buscou-se o conceito de Educação Corporativa e os resultados que trouxe e continua trazendo para as empresas que implantaram a Universidade Corporativa como forma de atuar estrategicamente no mundo dos negócios.

Conclui-se que, à medida que aumenta o papel que o homem moderno desempenha nesta sociedade dinâmica, a educação se torna fundamental e, por que não, vital para as pessoas. No momento em que a

globalização se une à velocidade das mudanças, homens e mulheres se empenham em perceber antecipadamente e acompanhar as alterações que afetam a natureza do trabalho.

A aprendizagem oferecida pela sociedade exterior à escola tem crescido e influenciado as pessoas na sua vida profissional. A própria educação está em mutação. O aluno não tradicional, como consumidor de educação, deseja um serviço mais adequado a sua vida pessoal e profissional; a tecnologia evolui exponencialmente e provoca um enorme impacto ao trabalhador; há necessidade de aprendizagem permanente, pois os profissionais precisam continuar a sua educação e desenvolvimento por toda a vida, acompanhando as mudanças nas circunstâncias econômicas (A aprendizagem permanente se torna essencial tanto na vida profissional quanto na vida pessoal); a educação à distância é preferida por muitos profissionais devido às atividades pessoais e profissionais que ocupam boa parte do seu tempo.

Diante disso, é possível perceber que o investimento em educação e treinamento traz recompensa para a empresa e para o trabalhador. O mundo do trabalho é propício à aprendizagem de um conjunto de habilidades, devendo ser inserido no sistema educacional. Estabelecendo uma ponte entre a universidade e a vida profissional, multiplicam-se as parcerias entre o sistema educativo e a empresa na formação de profissionais altamente

qualificados e, conseqüentemente, excelência nos produtos/serviços e clientes mais satisfeitos.

Para essa transformação, um novo ator estréia em cena: as universidades corporativas que proliferam por todo o mundo para atender às necessidades do profissional, da empresa e do consumidor do século XXI. A sua representatividade serve de oportunidade para parceria com universidades convencionais para a educação continuada do trabalhador. O seu crescimento sinaliza uma demanda por um novo modelo de educação, com foco nas qualificações, no conhecimento e nas habilidades que o profissional necessita para o sucesso diante da instabilidade no mundo global.

E para que as instituições de ensino superior continuem atuando com força, é imprescindível repensar seu relacionamento com as empresas, suas metodologias, produtos, serviços, veículos de apresentação, tratando seus alunos como clientes de valor. Vê-se um extenso leque de ofertas de cursos nas universidades, estruturas e equipamentos modernos, profissionais cada vez mais possuidores de títulos que revelam amplos conhecimentos e experiências no mundo acadêmico, tudo isso com o intuito de conquistar alunos e empresas como clientes potenciais.

Diante de um mercado global em constante mutação, de inovações tecnológicas e de uma reorganização nos negócios, não se aplica mais a atuação de um especialista. Para o sucesso da organização em

meio à hipercompetitividade, é fundamental que todos os trabalhadores, desde o chão da fábrica até os executivos, invistam na educação permanente na busca pela excelência nos negócios. Isso coloca a empresa do século XXI diante de um grande desafio: investir alto em qualidade ou ficar atrás, o que pode levar ao desaparecimento.

As universidades corporativas vieram para vencer esse grande desafio. Um investimento alto, mas que propicia grandes resultados e conduz ao sucesso. Esta pesquisa mostrou que a educação corporativa desenvolve a excelência pessoal e profissional, estimula a criatividade e a inovação, assegura a competitividade, expande a cadeia de valor oportunidades de aprendizagem contínua, facilita o acesso ao conhecimento com o uso da tecnologia, estabelece parcerias com instituições de ensino, dentre outros benefícios à organização e, também, ao seu corpo funcional, clientes, acionistas, fornecedores.

Artigo recebido em: 17/07/2005.

Aprovado para publicação em: 03/10/2005.

Corporate education: the way for the professional and organizational development in the XXI century

Abstract: A constant process of changes has altered organizations as a result of globalaization. In the twentieth century it was recognized that intellectual capital was the source of new riches. In this new century, it is evident that visionary and hyper-competitive organizations recognize that the investment in its intellectual capital is essential to their success, and this happens through the continuous education of all its elements in its value chain

as an element in generating a competitive advantage.

Keywords: Globalization; Knowledge; Intellectual Capital.

Educación Corporativa: el camino para el desarrollo profesional y organizacional en el siglo XXI.

Resumen: Un profundo proceso de transformaciones ha llevado a las organizaciones a posicionarse estratégicamente en un mundo globalizado. Los procesos de evolución que las empresas vivenciaron, en el siglo XX, reflejan el avance en la realización de sus propósitos para con sus colaboradores, con la sociedad y consigo misma, admitiendo ser el capital intelectual la fuente generadora de riquezas. Por tanto, en este nuevo siglo, se percibe que las organizaciones visionarias e hipercompetitivas reconocen que la inversión en el capital intelectual propicia grandes resultados y conduce al éxito, los cuales devienen de la educación continua de toda la cadena de valor como una forma de conminar al profesional del siglo XXI a desarrollar competencias generadoras de ventaja competitiva.

Palabras-clave: Educación; Conocimiento; Capital Intelectual.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999a.

_____. Idalberto. **Recursos humanos.** Edição Compacta. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1999b.

D'AVENI, Richard A. **Hipercompetição: estratégica para dominar a dinâmica do mercado.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DELORS, Jacques. **Educação: um tesouro a descobrir.** 6. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC: UNESCO, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa – a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas.** Rio de Janeiro: Makron Books, 1999.

STEWART, Thomas A. Brainpower. **Fortune**, 3 jun. 1991.

_____. Thomas A. **Capital intelectual** – a nova vantagem competitiva das empresas. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VIANNA, Ilca Oliveira de A. **Metodologia do trabalho científico**: um enfoque didático da produção científica. São Paulo: E.P.U., 2001, p. 135.

VIANNA, Marco Aurélio F. **Futuro**: prepare-se! Cenários e tendências para um mundo de oportunidade. São Paulo: Gente, 1998.

Sobre a Autora:

¹ *Jailce Campos e Silva*

Especialista em Gestão e Desenvolvimento de Seres Humanos (CEPEV - Fundação Visconde de Cairu). Secretária Executiva – Núcleo Acadêmico Centro Universitário da Bahia (FIB)

E-mail: jailce.campos@bol.com.br

Endereço Postal: Rua dos Pintassilgos, 85, Residencial Villa dos Pássaros, Ap. 805, Imbuí, Salvador/BA, Brasil. CEP: 41.720-030