

UNIVERSIDADE CORPORATIVA: A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS ASSOCIADA À COMPETITIVIDADE DA ORGANIZAÇÃO

SILVANA M. Z. BOMFÁ¹; JOÃO E. E. CASTRO¹; FÁBIO C. A. DE CARVALHO²;
MARIA DO C. D. FREITAS¹

¹Laboratório de Sistemas de Apoio à Decisão, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Campus Universitário - Trindade, Caixa Postal 476, CEP 88010-970, Florianópolis, SC, Brasil.

e-mail: silvanabonfa@ig.com.br; castro@eps.ufsc.br; mfreitas@eps.ufsc.br

²Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM

Rua Joaquim Távora, 1240, CEP 04015-013 – São Paulo, SP, e-mail: fbcamara@uol.com.br

A diversidade conceitual gerada em torno do tema Universidades Corporativas (UC's) tem gerado polêmicas muitas vezes desfocadas do mérito principal, que é o de construir a ponte entre o desenvolvimento de pessoas e as estratégias de negócio. Em um tempo em que surgem formas de administração mais flexíveis, a gestão de competências nas organizações está além do controle ou da padronização, dando enfoque ao estímulo, ao envolvimento e ao desenvolvimento do ser humano, associados à mobilização de toda a empresa em busca de objetivos estratégicos. Desenvolver atividades diferentes dos concorrentes, ou ainda realizar atividades similares de maneiras diferentes, é a intenção de muitos executivos que estão no comando de uma organização. Mas, para isso, é necessário investir e gerenciar os ativos intelectuais para promover a competitividade organizacional. O objetivo principal de uma UC é o desenvolvimento das competências essenciais—empresariais e humanas—consideradas de grande importância para a viabilização das estratégias organizacionais. Entendendo a UC como um sistema de desenvolvimento pautado pela gestão de pessoas por competências e resultados, ela se torna mais do que um conceito, um valor e uma prática empresarial. Assim sendo, a identificação dessas competências essenciais, que agregam valor ao negócio, é a base da competitividade organizacional, e a pedra fundamental de todo e qualquer projeto de UC bem-concebido. A elaboração de um diagnóstico de definição das competências é essencial, pois permite o vínculo entre desenvolvimento de pessoas (competências humanas) e estratégias de negócio (competências empresariais). É necessário que se realize uma reflexão profunda sobre as reais competências empresariais, ou seja, aquelas que diferenciarão a empresa da concorrência, assegurando-lhe vantagem competitiva e bons resultados. Erroneamente, alguns diagnósticos enfatizam apenas a identificação das competências humanas. Esta é uma etapa necessária, mas não suficiente nesse processo, e deve ser decorrência da definição das competências empresariais e não o contrário. Entenda-se por competências empresariais, as requeridas para que a empresa aumente e consolide cada vez mais sua capacidade de competir; E por competências humanas as que precisam ser adquiridas e desenvolvidas na esfera individual, para que a empresa tenha sucesso em seus objetivos estratégicos. A aplicação de uma metodologia séria, confiável e ao mesmo tempo rápida e dinâmica, que permita o diagnóstico cuidadoso das competências essenciais é crucial para o estabelecimento dos eixos de competências. Estes por sua vez serão os pilares de sustentação para a idealização e desenho de um projeto de UC bem-sucedido, favorecendo assim a construção da ponte entre desenvolvimento de pessoas e resultados nos negócios.

Palavras-chave: universidade corporativa; gestão de competências; competitividade; organização.

CORPORATIVE UNIVERSITY: THE MANAGEMENT OF ABILITIES ASSOCIATED TO THE COMPETITIVENESS OF THE ORGANIZATION. The conceptual diversity generated around the subject Corporative Universities (UC's) has generated controversies, many times out of focus of the main merit of this system, that is to construct the link enters the development of people and the strategies of business. In a time where more flexible forms of administration appear, the management of abilities in the organizations is beyond the control or the standardization, giving approach to the stimulation, the involvement and the development of the human being, associates to the mobilization of all the company in search of strategically objectives. To develop different activities of the competitors, or still to carry through similar activities in different ways, is the intention of many executives who are in the command of an organization. But, for this, it is necessary to invest and to manage the assets intellectual to promote the competitiveness organizational. The main objective of a UC is the development of the organizations objectives and necessities human, consider abilities of great importance for the way of the organization strategies. Understanding the UC as a system of development for the management of people for abilities and results, it if it becomes more of the one than a concept, a practical value and one enterprise one. Thus being, the identification of these essential abilities, that add value to the business, is of the organizational competitiveness, any the basic project all of well-conceived UC. The elaboration of a diagnosis of definition of the abilities is essential therefore allows to the bond between development of people (abilities human beings) and strategies of business (enterprise abilities). It is necessary that if it carries through a deep reflection on the real enterprise abilities, or either, those that will differentiate the company of the competition, assuring to it competitive advantage and good resulted. In the wrong way, some diagnostics emphasize only the identification of the abilities human beings. This is a necessary, but not enough stage in this process, and must be result of the definition of the enterprise abilities and not contrary it. It is understood for enterprise abilities, the required ones so that the company increases and consolidates each time plus its capacity to compete; E for abilities human beings the ones that they need to be acquired and to be developed in the individual sphere, so that the company has success in its strategically objectives. The application of serious, trustworthy a methodology and at the same time fast and dynamic, that allows the careful diagnosis of the essential abilities is crucial for the establishment of the axles of abilities. These in turn will be them pillars of sustentation for the focus and drawing of a well-succeeded project of UC, thus favoring the construction of the link between development of people and results in the businesses.

Keywords: corporative university; management of abilities; competitiveness; organization.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Em 1955, quando a *General Electric* lançou a *Crotonville*, o termo universidade corporativa passou a ser conhecido. No final da década de 80 houve um despertar nas organizações na criação de uma universidade corporativa. A necessidade de criar conhecimento para manter a competitividade nos negócios gerou nas empresas a idéia de criarem suas próprias universidades corporativas, visando desenvolver suas competências no sentido de criar conhecimento para gerar inovação de produtos/processos e, assim, vantagem competitiva conforme esquema proposto na Figura 1.

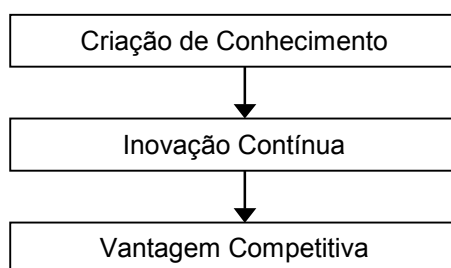


FIGURA 1 - Seqüência em direção à vantagem competitiva. Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Nos últimos dez anos, o número de universidades corporativas americanas cresceu de 400 para 2.000. Em 1994 mais de cem mil empresas americanas possuíam universidades implantadas, entre elas a Motorola, Mc'Donalds, Grupo Accor e Coca-Cola. Se o crescimento for projetado na mesma proporção para o ano de 2010, o número de universidades corporativas ultrapassará o de Instituições de Ensino Superior – IES – nos Estados Unidos – atualmente perto de quatro mil – tornando-se a maior fonte de educação pós-secundária neste país. Fonte: Jeanne C. Meister (1999).

No caso brasileiro, o surgimento destas universidades corporativas encontra-se em fase embrionária. As organizações buscam inspiração nos modelos americanos, outras investem na idéia de que a medida otimizará o processo de treinamento e desenvolvimento de seus recursos humanos e ainda outras 60 empresas estão em processo de aprovação. Fonte: Jeanne C. Meister (1999).

A manifestação da universidade corporativa é justificada pela necessidade das empresas em obter o controle mais rígido sobre o processo de aprendizagem, vinculando de maneira mais estreita os programas de aprendizagem a metas e resultados estratégicos da

empresa. Com abrangência em todos os níveis empresariais, desde o estratégico ao operacional, atuando como complemento do gerenciamento, do aprendizado e desenvolvimento dos funcionários de uma organização.

A diversidade conceitual gerada em torno do tema Universidades Corporativas (UC's) tem gerado polêmicas muitas vezes desfocadas do mérito principal, que é o de construir a ponte entre o desenvolvimento de pessoas e as estratégias de negócio. Diante do surgimento de novas formas administrativas e mais flexíveis, a gestão de competências nas organizações está além do controle ou da padronização, dando enfoque ao estímulo, ao envolvimento e ao desenvolvimento do ser humano, associados à mobilização de toda a empresa em busca de objetivos estratégicos.

Desenvolver atividades diferentes dos concorrentes, ou ainda realizar atividades similares de maneiras diferentes, é a intenção de muitos executivos que estão no comando de uma organização. Mas, para isso, é necessário investir e gerenciar os ativos intelectuais para promover a competitividade organizacional. Assim, diante da escassez de estudos e publicações, este artigo faz uma reflexão sobre as mudanças dentro das organizações que pensam em implantar suas UC's.

2 COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL

Desde o desenvolvimento da Administração Científica por *Frederick Taylor* no início do século XX, muitas outras teorias foram desenvolvidas para um aprimoramento da gestão empresarial para as empresas criarem e manterem um diferencial competitivo e permanecerem em um mercado mutante e globalizado.

A capacidade de adaptação às mudanças do mercado é o que determina, atualmente, a competitividade das organizações. As empresas inseridas na sociedade industrial (mecanizada e padronizada) precisam adaptar-se ao modelo novo, baseado na sociedade do conhecimento (ágil e flexível). Crawford (1994, p. 88), comparou os valores sociais em relação às duas sociedades, conforme apresenta a Tabela 2 a seguir.

TABELA 2 - Valores sociais básicos na sociedade industrial e do conhecimento. Fonte: Crawford, 1994, p.88.

Sociedade Industrial	Sociedade do Conhecimento
Hierarquia	Igualdade
Conformidade	Individualidade e criatividade
Padronização	Diversidade
Centralização	Descentralização
Eficiência	Eficácia
Especialização	Generalização, interdisciplina, holismo.
Maximização de riqueza material.	Qualidade de vida, conservação dos recursos materiais.
Ênfase no conteúdo quantitativo.	Ênfase na qualidade do resultado.
Segurança	Auto-expressão e auto-realização.

As mudanças que afetam a sociedade e as organizações devem ser bem analisadas para que não se cometa qualquer equívoco gerencial e se possa levar em consideração inúmeros fatores dentro de uma complexidade onde deve ser considerado cada caso com suas particularidades.

Estas mudanças sustentam o fato de que as pessoas e organizações precisam estar em constante desenvolvimento para poderem permanecer atualizadas e poderem ser pró-ativas frente ao mercado.

Para desenvolver as pessoas e promover a competitividade é preciso estar em constante aprendizagem, tanto individual quanto organizacional.

Crawford (1994) ainda realiza comparações de suposições básicas na economia industrial e do conhecimento, conforme Tabela 3 a seguir.

TABELA 3 - Comparação de suposições básicas na economia industrial e do conhecimento.

FONTE: Crawford, 1994.

Sociedade Industrial	Sociedade do Conhecimento
A maioria das pessoas deseja sucesso econômico para atender às suas necessidades materiais; assim, o modo de motivá-las é através de recompensas econômicas.	A partir do momento em que as necessidades de subsistência forem satisfeitas, as recompensas unicamente econômicas não são suficientes para motivar a maioria das pessoas.
O trabalho, para a maioria das pessoas, deve ser rotineiro e padronizado.	O trabalho, para a maioria das pessoas, deve ser variado, não repetitivo e responsável, desafiando a capacidade individual de discernimento, avaliação e julgamento.
Quanto maior a empresa, melhor, mais forte e mais lucrativa será.	Há limites superiores para as economias de escala, tanto para corporações quanto para organizações governamentais.
Mão-de-obra, matéria-prima e capital são os elementos básicos da produção.	A produção de bens e serviços orientados para o cliente, através de um novo sistema artesanal ou a produção artesanal baseada na informação e na tecnologia avançada é mais eficaz do que a produção em massa.
A organização mais eficiente é a burocracia, na qual cada suborganização tem um papel permanente, claro e definido na hierarquia. Uma burocracia é uma máquina organizacional para a produção de decisões padronizadas.	A melhor maneira de organização não é a burocracia, mas a adhocracia. Neste caso, cada componente organizacional é modular e disponível, cada unidade interage com muitas outras lateralmente e as decisões são adequadas a cada cliente e não são padronizadas.
Os avanços tecnológicos ajudam a padronizar a produção e levam ao progresso.	Os avanços tecnológicos não necessariamente trazem o progresso e podem, se não forem controlados cuidadosamente, destruir o progresso já alcançado.

Segundo Garvin et al (1998), aprendizagem organizacional é:

“a capacidade de executar coletivamente tarefas que as pessoas não conseguem fazer atuando de forma isolada, tarefas essas projetadas para criar valor para as partes interessadas na organização”.

No que se refere à mudança organizacional, a aprendizagem pode funcionar tanto como um impulso quanto um motor. Como um impulso, ela significa observar o ambiente para detectar sinais fortes ou fracos, sintomas precoces de ameaças e oportunidades; como um motor, ela fornece processos para a redução desse distanciamento crescente entre o ambiente e as práticas adotadas. (McGee e Prusak, 1994).

Starkey (1997) afirma que *“nas organizações, o processo de aprendizado exige a criativa destruição das barreiras ao aprendizado e à ampliação do acesso a novas fontes de conhecimento e experiência”*.

Nonaka e Takeuchi (1997) relacionam a criação do conhecimento com a inovação contínua e a vantagem competitiva, onde o processo de aprendizagem organizacional é realizado no decorrer do processo de geração do conhecimento, “girando” a espiral do conhecimento.

Exemplificando, Nonaka e Takeuchi (1997), com o caso das empresas japonesas que constantemente fomentam a inovação, de forma contínua, incremental e em espiral. A chave do sucesso é a criação do conhecimento organizacional, que é entendido como a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. Segundo eles, tal criação gera a inovação contínua que proporciona a vantagem competitiva como já apresentado na Figura 1.

O foco é utilizar o conhecimento como vantagem competitiva, através de um aprendizado permanente que poderá se transformar em complemento estratégico para educar não apenas para os funcionários, mas também parceiros, fornecedores, clientes e comunidade.

3 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

Para fazer a gestão de competências, importa, antes de tudo, conceituar o termo que não é um estado ou um conhecimento que se tem e nem é resultado de treinamento, na verdade, é colocar em prática o que se sabe no contexto das relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos. Le Bortef (1995). Este trabalho pretende definir Universidade Corporativa através da Gestão de Competências associada à Competitividade Organizacional.

As empresas que desejarem sobreviver nesse milênio devem investir na melhoria das competências de seus funcionários. Redescobrimo novos modelos de formação e adotando uma filosofia baseada no desenvolvimento de uma mentalidade aberta para o novo, sabendo enfrentar problemas diversos com soluções criativas e inusitadas, refletindo sobre suas decisões empresariais e enxergando a realidade de outra forma através do desenvolvimento de atitudes empreendedoras.

O tema universidade e/ou educação corporativa, segundo Fleury (1999), destaca-se por sinalizar a superação dos modelos tradicionais de treinamento e desenvolvimento – T&D – pelas empresas e a busca de novas formas e relações para aprendizagem, gerando uma

permuta de informações através das parcerias, que podem ser irradiadas na cadeia produtiva, de suprimento ou pela interação com as IES. Ou seja, a formação baseada no desenvolvimento de competências e na gestão do conhecimento.

3.1 A Gestão dos Recursos Humanos nas Organizações

A função Recursos Humanos nas organizações durante o período industrial esteve ligada à seleção e treinamento de pessoas para um determinado posto de trabalho baseado num perfil previamente traçado e estudado. Durante a II Guerra Mundial foram estimulados os programas de treinamento, com o aparecimento da energia atômica e a Revolução Tecnológica. As máquinas e equipamentos sofisticados obrigaram as empresas a investirem mais em treinamento.

A economia vigente entre as décadas de 50 e 70 exigiu das empresas iniciativas dinâmicas para que fossem competitivas. Havia uma busca por melhorias de qualidade, desempenho, velocidade, produtividade, redução de custos e reestruturação dos processos empresariais. Surgiram movimentos como a Reengenharia, Gestão da Qualidade Total, 5S, Círculo de Controle de Qualidade – CCQ –, Just in time – JIT –, Total Quality Control – TQC –, Total Productivity Maintenance –TPM –, Controle Estatístico de Processos – CEP –, KAIZEN, KANBAN entre outras nomenclaturas que exigiam conhecimento e competência humana (Bogan e English, 1996).

Estas fases do desenvolvimento organizacional valorizaram os aspectos humanos, antes dos aspectos técnicos, mudando a visão empresarial quanto à idéia de que o treinamento era mais uma despesa com o funcionário, sem retorno para a empresa.

Em 1980, surge o conceito de Desenvolvimento & Treinamento tido como um conjunto de estratégias, dinâmicas e didáticas, capazes de integrar os projetos das pessoas e das empresas para vantagens recíprocas e gerar a transformação permanente focando as pessoas. Isto fortaleceu as ações de treinamento que objetivavam ensinar a empresa a aprender; as pessoas a liderar e as equipes a crescer (Donadio, 1996).

O treinamento empresarial estava estruturado e baseado em quatro conceitos com enfoque organizacional onde era disponibilizado a todos os cargos e funções da empresa, mas com as seguintes diferenciações: operacional – abrange o aprendizado das tarefas e funções que devem ser executadas pelos funcionários; atitudinal – desenvolve atitudes especialmente no campo do relacionamento interpessoal; gerencial – trabalha os comportamentos relativos à

administração dos recursos materiais e humanos de que dispõe; e o organizacional – objetiva fazer com que cada funcionário dê o máximo do seu esforço e dedicação na mesma direção e sentido dos objetivos da empresa; procura também fazer com que o comportamento de cada funcionário transmita ao cliente (ou público em geral) a imagem que a empresa deseja que o cliente tenha dela.

Na década de 90, descobriu-se que o fato das organizações aprenderem é muito mais importante que a aprendizagem individual e quando estas aprendem rápido, têm mais chance de serem competitivas, pois administram melhor a mudança (Sveiby, 1997). Para Roesner e Walesc (1998) obrigou a uma nova formatação de treinamento nas organizações que passam a adotar modelos baseados na organização e não mais no indivíduo (Tabela 1).

TABELA 1 - Os Programas de Treinamento baseado no Indivíduo e na Organização. Fonte: Roesner e Walesc (1998).

Treinamento baseado no Indivíduo	Treinamento com foco na Organização
A aprendizagem ocorre fora do local de trabalho ou em seminário;	O aprender é realizado interna e externamente em uma variedade de modos com o mecanismo de comunicação selecionado em base de custo efetivo;
Privilegia o lugar do treinamento;	Predomina o processo desejado no treinamento;
Treinamento é função do setor de Recursos Humanos, depende da oportunidade;	O acesso é igual para treinamento ou educação, independente da localização geográfica;
Alguns participantes obtêm certificados;	A organização é premiada pela International Association of Continuing Education and Training (IACET);
Somente os empregados participam;	Todos os funcionários estão convidados a participar;
A organização paga tudo;	Há um comprometimento social entre o indivíduo e a organização;
O Indivíduo pode selecionar o assunto que deseja ser treinado;	A organização seleciona e aprova o conteúdo da aprendizagem;
Calcula-se o tempo do curso e o orçamento em relação a cada indivíduo treinado;	Custo x benefício é a relação entre o tempo individual e o orçamento das despesas;
Somente uma pequena fração dos empregados pode participar;	É esperado que todos participem;
A Educação e o treinamento são vistos como um ganho do setor.	Todo treinamento é parte do negócio e é esperado um retorno no investimento - ROI.

Os responsáveis pela gestão de recursos humanos sentem-se motivados a transformar sua função, que antes era um centro de custos e passa a ser um centro de lucros, ou seja, a possibilidade de poder abrir mercado para seus produtos (treinamentos), como material didático, serviços como aulas e consultorias. Se antes a empresa pagava o curso para seu funcionário, além de receber normalmente o seu salário durante o mesmo, agora ela tem a opção de fornecer e obter vantagens econômicas pelo treinamento. Além disso, os gerentes e os empregados da organização, clientes e fornecedores externos passam a gerar receitas pelas taxas e custeiam as despesas de operação.

3.2 Competência Humana e Empresarial

A idéia de formar com competência surgiu na década de 70, na Alemanha, ocasião em que representantes da sociedade, empresários, sindicatos e educadores definiram que competências deveriam ser adquiridas na educação geral e na educação profissional. Considerando que competência é aquisição de conhecimento (saber), habilidades (saber+fazer) conseqüentemente provocando mudanças de atitudes (querer fazer).

No entanto, ao ser associada à formação e qualificação de adultos, este termo – competência – ganhou importância recente. Carré & Caspar (1999) afirmam que sua conceituação está baseada em quatro características:

- A relação entre competência e ação – a competência permite agir, é nesse aspecto que ela é identificada. Ela não existe em si, independente da atividade, do problema a resolver;
- A competência é contextual – ela é ligada a uma dada situação profissional e corresponde a um contexto;
- A competência concerne a seus tipos constitutivos – assim, cada uma utiliza um pouco de saber, bastante saber-fazer e, freqüentemente, mas não sempre, do saber ser. Encontra-se associada à noção de “competência cognitiva”;
- A noção de integração dos conteúdos das competências – não se trata de uma “soma” no qual não se sabe por que motivo ela ocorreria sobre a ação realizada, mas que capacidades são integradas, estruturadas, combinadas, construídas. Subentende-se que existe algo a mais das capacidades que lhes permite constituir a competência.

Fazendo uma aproximação de idéias este artigo visa ampliar o termo competência como aquisição de conhecimento do ambiente, teórico, conceitual e operacional (saber) gerando uma experiência profissional associada – habilidade (saber-fazer), mudando atributos profissionais (tácito) e pessoais (saber-ser/agir).

Ao trabalhar com as competências organizacionais cabe a analogia efetuada por Prahalad e Hamel (1995) comparando as competências às raízes de uma árvore, as quais oferecem à organização alimento, sustentação e estabilidade. Essas competências impulsionam as organizações e seu uso constante estimula o fortalecimento das mesmas na medida em que se aprendem novas formas para o uso mais adequado (Fleury e Fleury, 1995).

Agora tratando do termo no contexto da organização, pode-se dizer que competência humana relaciona-se com o conhecimento que precisa ser adquirido e desenvolvido na esfera individual, e, ao ser aplicado na empresa, conduza a mesma ao sucesso em seus objetivos estratégicos.

O processo de aprendizado organizacional está vinculado ao desenvolvimento das pessoas que fazem parte da organização. A questão a ser discutida é como esse desenvolvimento das pessoas pode ser caracterizado. Tentar compreender a capacidade das pessoas em agregar valor para a organização como competência tem sido objeto de investigação por pesquisadores no mundo todo. Nessas tentativas surgiram inúmeros conceitos para competência.

Este artigo adota por competência o conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho com um nível superior de performance. Sendo competências empresariais, as qualificações requeridas para que a empresa aumente e consolide cada vez mais sua capacidade de competir.

4 A GESTÃO DA COMPETÊNCIA E A COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL

Dutra (1999) afirma que:

“a organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado capacitando a organização para enfrentar novos desafios”.

O gerenciamento correto desse processo traz efeitos benéficos para a organização e para as pessoas. A elaboração de um diagnóstico de definição das competências é essencial, pois permite o vínculo entre desenvolvimento de pessoas (competências humanas) e

estratégias de negócio (competências empresariais). Cada empresa adota uma forma diferente de realizar este diagnóstico.

Neste trabalho, apresenta-se a metodologia de gestão de competência adotada por três grandes grupos empresariais atuantes no Brasil, conforme apresentado na tabela 4 a seguir:

TABELA 4 - Observatório do gerenciamento de competências em empresa.

ITEM	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3
Ramo	Industria de transformação Automobilístico	Industria de transformação Cervejaria	Prestação de Serviços de hotelaria e restaurante
Gerência de competência	Recursos Humanos.	Gestão de pessoas.	Depende do porte da empresa.
Modelo de decisão de formação	Motivação para educação de base seguida por manifestação individual.	Cabe à chefia imediata, em função do conhecimento requerido na função.	Cabe à chefia imediata, em função do conhecimento requerido na função.
Sistema de Aprendizado	<ul style="list-style-type: none"> • Projetos de Ensino em todos os níveis; • Pesquisa aplicada. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>On-the-job</i> com foco nas necessidades; • Formação superior; • Especialização; • Pós-graduação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento com foco na atividade a desempenhar.
Foco e/ou objetivo	Nas competências individuais e áreas de atuação do profissional e das competências prioritárias e estratégicas de cada área.	Na função por meio de discussão em grupo, prática do conhecimento, uso e repasse do conhecimento para os outros, imediatamente.	Na função pelo simples repasse de informação e treinamento na atividade.
Forma de entrega dos cursos	Programa de formação especialista; Estágios; Intercâmbio com IES; Programa de Conferências e palestras; Feiras e exposições nacionais e internacionais; Uso de videoconferência; Treinamento na função.	Seminários; Domínio; Consultores externos; TV UB; Treinamento na função/diretores; Programas MBA; programa de formação técnica/específica; Programa de <i>trainee</i> e profissionais de venda.	Treinamento na função; Uso de técnicas multimídia; Vídeo; TV; Programa de formação em centro de treinamento especializado.

Observou-se que há uma certa desordem na gestão da competência empresarial, o que se vê é uma busca de responder às necessidades de pequenos grupos ou indivíduos e que ainda não está associada à competitividade da empresa.

É necessário que se realize uma reflexão profunda sobre as reais competências empresariais, ou seja, aquelas que diferenciarão a empresa da concorrência, assegurando-lhe vantagem competitiva e bons resultados. Erroneamente, alguns diagnósticos enfatizam apenas a identificação das competências humanas. Esta é uma etapa necessária, mas não suficiente nesse processo, e deve ser decorrência da definição das competências empresariais e não o contrário.

5 METODOLOGIA PARA GESTÃO DE COMPETÊNCIA

A partir do observatório acima descrito, concluiu-se que há necessidade de se aplicar uma metodologia séria, confiável e ao mesmo tempo rápida e dinâmica, que permita o diagnóstico cuidadoso das competências essenciais, fator este que é crucial para o estabelecimento dos eixos de competências.

Assim, propõe-se uma metodologia para gestão de competência que parta dos três pontos importantes: competitividade da empresa, anseios dos funcionários e a forma de gerenciar estas competências.

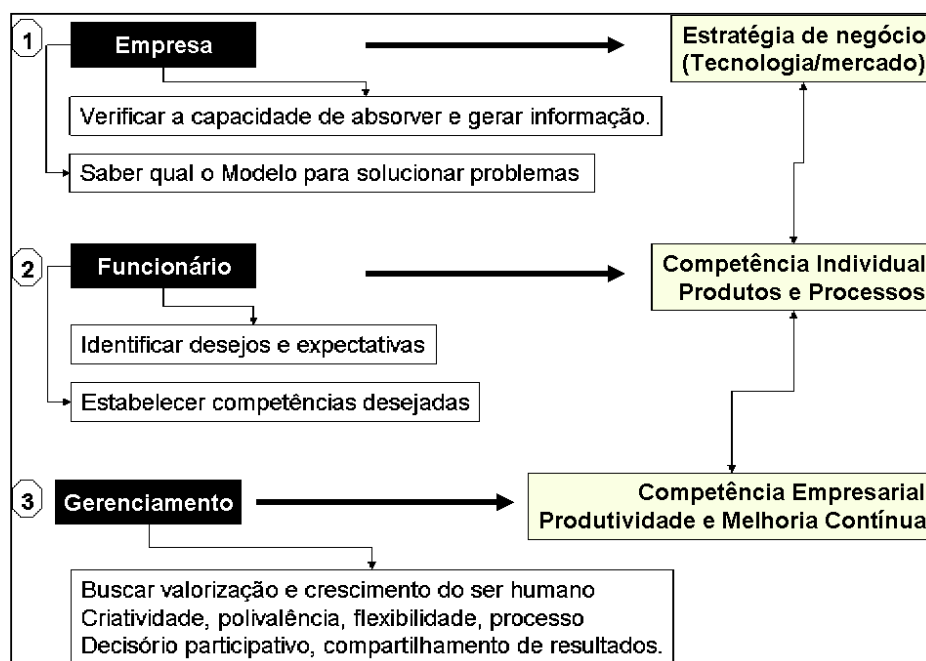


FIGURA 2 - Metodologia para Gestão de Competência.

A metodologia aponta os passos básicos e metas desejadas relacionadas aos três pontos que fazem o cenário de ambiente corporativo. Estes por sua vez serão os pilares de sustentação para a idealização e desenho de um projeto de educação corporativa bem

sucedido, favorecendo assim a construção da ponte entre desenvolvimento de pessoas e resultados nos negócios.

6 UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Na busca de viabilizar as estratégias organizacionais surgem as UC com objetivo principal de desenvolver as competências essenciais — empresariais e humanas. Apresentando-se como um sistema de desenvolvimento pautado pela gestão de pessoas por competências e resultados, ela se torna mais do que um conceito, um valor e uma prática empresarial.

Assim sendo, a identificação dessas competências essenciais, que agregam valor ao negócio, é a base da competitividade organizacional, e a pedra fundamental de todo e qualquer projeto educacional.

As experiências mostram que estas UC's atribuem responsabilidade às chefias, dando aos executivos a oportunidade de ensinar e acelerar o fluxo do conhecimento. Assumindo a educação profissional de seus funcionários, estas organizações estão cada vez mais entrando no setor da educação a fim de assegurar sua própria sobrevivência no futuro.

Sem receios e com capacidade financeira, estas lideram o caminho no uso da Tecnologia de Informação e Comunicação – TIC –, fazendo experiências com o aprendizado à distância. Abertas e flexíveis procuram formar parcerias de colaboração com universidades locais e internacionais; montam, criam e alimentam bases de armazenamento eletrônico para que a aprendizagem ocorra e auxilie no desenvolvimento de modelos educacionais guiados pelo mercado.

Amparadas nas parcerias com as universidades tradicionais, as UC's não apresentam nenhuma ameaça. Uma pesquisa dos melhores casos de sucesso, realizada por *Jeanne Meister* em seu livro *Educação Corporativa*, mostra que, entre as melhores práticas, encontram-se exemplos de parcerias inovadoras com as IES.

As empresas mudam seus conceitos e responsabilizam o Departamento de Recursos Humanos como gestor deste processo. Provocando uma mudança profunda na função deste departamento, a começar pelo nome.

Eboli (1999) conceitua Universidade Corporativa como um sistema eficaz de desenvolvimento de competências e talentos humanos nas empresas. Concordando com Meister (1998) que estas não são uma ameaça às universidades tradicionais, nem significando

esvaziamento no papel das mesmas. Pelo contrário, a autora acrescenta que “*as experiências mais bem-sucedidas de UC’s são aquelas que realizaram parcerias com algumas universidades que têm a competência para agregar valor a estes programas corporativos*”.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Freqüentemente, as denominadas “Universidades Corporativas” são implantadas nas organizações buscando provocar mudanças culturais e aumentar sua competitividade. Entretanto, existe uma grande carência de informações detalhadas e/ou generalizáveis sobre a real contribuição destas iniciativas empresariais.

Este trabalho mostra que a competitividade organizacional está diretamente associada ao diferencial que as pessoas apresentam e desenvolvem para a organização.

Se o foco deve ser nas pessoas, este diferencial só pode ser alcançado através do desenvolvimento de competências, ao qual foi também proposta uma metodologia.

No cenário em que as pessoas representam o maior diferencial competitivo, os melhores caminhos para conseguir maior competitividade organizacional estão no planejamento e na modelagem de uma Universidade Corporativa com foco no desenvolvimento e na gestão de competências.

8 NOTAS E REFERÊNCIAS

1 NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

2 MEISTER, J. C. **A gestão do capital intelectual através das universidades corporativas.** Tradução Maria Claudia S. R. Ratto; São Paulo: Makron Books, 1999. 297p. Título Original: Corporate Universities. ISBN 85-346-1074-6.

3 EBOLI, Marisa. (coordenadora) et al. **Coletânea universidades corporativas – Educação para as empresas do século XXI.** São Paulo: Editor Adolfo Schmukler. 1999. ISBN 85-85699-84-3.

4 FLEURY, M. T. L. No universo da cultura, o centro se encontra em toda parte. In: EBOLI, Marisa. (coordenadora) et al. **Coletânea universidades corporativas – Educação para as empresas do século XXI**. São Paulo: Editor Adolfo Schmukler. 1999. ISBN 85-85699-84-3.

5 BOGAN, C. E.; ENGLISH. M. J. **Benchmarking, aplicações práticas e melhoria contínua**. São Paulo: MAKRON Books, 1996. ISBN 85-346-0482-7.

6 DONADIO. M. **Treinamento & Desenvolvimento Total**. [mensagem pessoal] recebida por <mfreitas@eps.ufsc.br> em 15. set. 1996.

7 SVEIBY, K. E. **Knowledge Management**. [S.I.]. Disponível em: <<http://www2.eis.net.au/~karlerik/kn.mang/html>>. Acesso em: 04. Mar. 1998.

8 ROESNER, L. A.; WALESH, S. G. Corporate University: Consulting firm case study. In: **Journal at Management in Engineering**, [S.I.], v. 14, n. 2, p. 56–63, March/April, 1998. ASCE ISSN 0742-597X/98/0002-0056-0063.

9 HAMEL, GARY; PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã; tradução Outras Palavras. Publicação 8a ed. -Rio de Janeiro: Campus, c1995.

10 CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas**. Seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento; tradução Luciana Bontempi Gouveia. Publicação São Paulo: Atlas, 1994.

11 GARVIN, David A. NAYAK, P. R. MAIRA, A. N. BRAGAR, J. L. Aprender a Aprender. In: **HSM Management**. julho-agosto, 1998.

12 MCGEE, James V; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**; tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. Publicação 6. ed. - Rio de Janeiro: Campus, c1994.

13 STARKEY, Ken. Como as Organizações Aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

14 DUTRA, J.S. Desenhando programas de desenvolvimento a partir da identificação de competências essenciais. In: EBOLI, Marisa. (coordenadora) et al. **Coletânea universidades corporativas – Educação para as empresas do século XXI**. São Paulo: Editor Adolfo Schmukler. 1999. ISBN 85-85699-84-3.