DEPOIMENTO

Universidade corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional

Sylvia Constant Vergara*

1. Introdução

Ao contrário de países da Europa, ou os EUA e o Canadá, o Brasil tem pouca tradição com parcerias entre empresa e universidade. A primeira vê na segunda conservadorismo, defasagem, burocracia; a universidade, por seu turno, vê a empresa como viabilizadora de um capitalismo que exclui, mais do que inclui, as pessoas dos benefícios por ela auferidos. Guardado o direito de cada uma posicionar-se em relação à outra, há de admitir-se que ambas têm um propósito comum: preservar a sociedade na qual estão inseridas, seja ela local, regional, nacional ou internacional. Este propósito comum pode ser viabilizado na parceria que tem como ponte a universidade corporativa.

Na reflexão sobre essa possível parceria, algumas questões emergem. Em que a universidade corporativa distingue-se da tradicional? Em que a universidade corporativa diferencia-se dos tradicionais programas de treinamento e de desenvolvimento? O que pode justificar a existência de tal universidade? No Brasil, o que vem facilitando seu crescimento? Qual a fronteira entre a universidade corporativa e a tradicional? É possível que tal fronteira, uma linha divisória, seja, ao mesmo tempo, uma linha de contato que permita parcerias? Responder a estas questões é o propósito deste artigo. Ele está estruturado em sete seções, além desta introdução. Seis delas objetivam responder às questões aqui formuladas e a última apresenta as conclusões a que o esforço de reflexão permitiu chegar.

---

* Professora da EBAP/FGV e coordenadora de cursos de educação continuada da FGV Management.

2. Diferença entre a universidade tradicional e a corporativa

Universidade tradicional deve, aqui, ser entendida como o espaço físico que pode oferecer cursos presenciais e a distância e que abriga estudantes para o ensino regulado pelo poder público. Também deve, aqui, ser entendida como o termo pelo qual designam-se universidades propriamente ditas, centros universitários, faculdades e institutos superiores. Embora, legalmente, estes termos sejam distintos, para efeito deste artigo serão tomados como sinônimos, todos abrigados no conceito de instituições de ensino superior. Universidade tradicional é aberta ao público em geral.

Universidade corporativa é um conceito inspirado no tradicional conceito de universidade, é abrigado pelo ambiente empresarial e diz respeito ao desenvolvimento de funcionários, clientes, fornecedores, franqueados e até da comunidade. Tal desenvolvimento significa absorção ou ampliação de informações, habilidades e competências exigidas ao exercício de um cargo, função ou atividade, devendo estar alinhado à missão, aos objetivos e às estratégias do negócio de uma empresa específica e ser contínuo. É uma maneira de formar, integrar e consolidar a base de conhecimentos da empresa, tornando tal base acessível a seus funcionários. Pressupõe que a comunicação torna-se mais eficaz pelo uso do código comum de referência, tornando a responsabilidade pelos resultados compartilhada.

São exemplos de universidades corporativas: Disney, Motorola, McDonald's, General Electric, Xerox, Southwestern Bell, AT&T, Daimler-Benz e Oracle. No Brasil são encontradas: Motorola, McDonald's, Accor, Algar, Brahma, BankBoston e Amil, entre outras. Neste ano de 2000, foi criada, na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), a Universidade do Servidor, destinada a seus funcionários, que objetiva desfazer o ditado segundo o qual "casa de ferreiro, espeto de pau". A UFPE tenciona realizar internamente o propósito institucional de universidade: transmitir e gerar o saber. Entende que esse propósito não se pode realizar plenamente para o público externo, com funcionários pouco qualificados, desmotivados, que não conhecem o negócio de sua organização nem seus produtos e que não conseguem agilizar processos internos, portanto, funcionários sem condições de responder às demandas de um mundo em grandes e velozes mudanças. A UFPE ampliou o conceito de universidade para abrigar o ensino fundamental.

Ao que tudo indica, a primeira universidade corporativa foi criada pela General Electric, nos EUA, em 1955, embora exista quem diga que foi a da Motorola, criada em 1983, em Chicago. De qualquer maneira, a difusão do conceito deu-se na década de 1980. Estima-se que naquele país existam, hoje, mais de 2 mil universidades corporativas. No Brasil, o conceito cresceu na década de 1990 e não há números precisos acerca de universidades existentes. Pesquisas apontam entre 20 e 60.

Universidades corporativas não oferecem qualquer diploma ou certificado com validade acadêmica, a menos que a empresa ofereça seus cursos em parceria com uma instituição de ensino devidamente reconhecida e credenciada, que lhe validará os cursos. A esta, como define a lei, é que é permitida a emissão de diplomas e certificados.

Docentes de universidades corporativas podem ser professores universitários ou profissionais do ambiente empresarial, sejam estes executivos, especialistas, funcionários detentores de certas habilidades ou consultores externos. Normalmente, o principal executivo de uma universidade corporativa, tal como na tradicional, é designado por reitor.

Nas universidades tradicionais, notadamente em cursos de doutorado, mas também nos de mestrado, graduação e especialização, é comum um aluno fazer parte de seus créditos em outra universidade nacional ou estrangeira. O acordo firmado no ano de 2000 entre a Fundação Getulio Vargas e a Ohio University para cursos de especialização é um exemplo. Não é diferente nas universidades corporativas. As empresas podem ter programas que elas mesmas formatam ou cuja formatação é feita em parceria com uma universidade tradicional. Podem também considerar relevante um curso dado por uma universidade nacional ou estrangeira, pagando para que seu funcionário faça tal curso ou contando, como créditos para seus programas, cursos pagos pelos funcionários.

Uma forma de aprendizagem que a universidade corporativa apropriou da universidade tradicional é a do tempo sabático, que pode durar de um mês a um ano. Em geral destinado a executivos, o tempo sabático lhes permite ausentar-se da empresa por um período e fazer cursos fora dela, visitar outras empresas ou, simplesmente, realizar atividades culturais à sua escolha, embora tal escolha possa fornecer à empresa insumos para avaliação do executivo.

Universidades corporativas podem, ou não, ter sede física. Não tendo, configuram-se como arranjos virtuais, que as redes eletrônicas permitem viabilizar. O conceito que lhes dá suporte é o de processo, não de estrutura física. Nesse sentido, podem ter cursos a distância ou presenciais na sede ou em lojas, como é o caso da McDonald's, que prepara seus gerentes nos EUA ou em São Paulo e os funcionários nas lojas, em regime de tutoria.

Além de mencionar "universidade corporativa", a literatura aponta outros termos, todos com o mesmo significado: academia corporativa, instituto de aprendizagem, organização de aprendizagem, faculdade empresarial, escola empresarial.

3. Distinção entre programas de treinamento e desenvolvimento e universidade corporativa

Universidades corporativas agregam aos tradicionais programas de treinamento e desenvolvimento a crença de que:

- educação é um processo contínuo;
- a empresa precisa ter uma cultura forte e coesa para fazer frente às ameaças do ambiente e tornar-se ou manter-se competitiva;
- o desenvolvimento das pessoas precisa estar fortemente alinhado aos propósitos da empresa; neste sentido, universidades corporativas têm caráter doutrinário, a despeito de o discurso organizacional mencionar a capacidade de pensar diferente, de inovar, de romper paradigmas, como a principal competência hoje exigida e, portanto, privilegiada na universidade corporativa; guardadas as devidas diferenças, pode-se dizer que o Exército é uma das mais antigas universidades corporativas que se conhece.

Se os tradicionais programas de treinamento e desenvolvimento têm uma certa descontinuidade e caráter mais tático e operacional, universidades corporativas têm um caráter mais estratégico. Voltam-se para as competências essenciais e as básicas do negócio e para a disseminação de valores da corporação. Além disso, seus cursos curtos ou as disciplinas de cursos mais longos costumam valer créditos internos, como na universidade tradicional, ou podem valer para universidades tradicionais que os validem.

Programas de treinamento e desenvolvimento em geral estão dirigidos aos funcionários. A American Express no Brasil, no final da década de 1980, promovia programas abertos de treinamento e desenvolvimento para seus clientes empresários, mas esta não é a regra das empresas. Em geral, elas se voltam para seus clientes internos (funcionários). Universidades corporativas incluem os *stakeholders*.

É possível, também, encontrar a universidade corporativa como uma unidade de negócios de uma empresa. Neste caso, pode fornecer seus serviços a outras empresas e à comunidade em geral. A Motorola é um bom exemplo. Neste ano de 2000 está oferecendo à comunidade em geral os seguintes cursos: Engenheiro de Projetos, Engenheiro de RF, Engenheiro de Sistemas, Engenheiro/Técnico de Campo, Gerente de Operações com Clientes, Gerente de Projetos, e Comprador.

4. A justificativa empresarial para a criação de sua própria universidade

Um dos principais argumentos corporativos é aquele segundo o qual as universidades tradicionais não acompanham e, muito menos, antecipam-se à velocidade das mudanças no ambiente dos negócios e das inovações tecnológicas. Demoram na disseminação das informações, muitas vezes defasadas. Não preparam o estudante para o dia-a-dia da empresa.

No entanto, defendem, vivemos a era do conhecimento. Setores da economia que mais crescem o envolvem. Trabalhos que exigem baixa qualificação

serão reservados a poucos. Assim, o aprendizado contínuo das pessoas, aquele atento ao que vem ocorrendo aqui-e-agora, torna-se estratégico para a sobrevivência e o desenvolvimento das empresas. Elas precisam de pessoas capazes de reverter a obsolescência da informação, cada vez mais veloz, tomar decisões e agir em processos descentralizados, trabalhar em equipe, resolver problemas, superar dificuldades, compreender como as empresas operam e usar as mais recentes tecnologias para conectar-se com quem precisar, em qualquer parte do mundo.

Argumentam que empresas necessitam da teoria e da prática rápida e permanentemente integradas. A finalização de um curso universitário não garante ao formando a competência para lidar com as mudanças. Assim, é mister o aprendizado contínuo, capaz de qualificar o aprendiz para estratégias arrojadas e proativas, para a realização de seu potencial criativo, para dominar certas habilidades e informações, para ter oportunidades de alocação no mercado de trabalho e realocação às vezes na mesma empresa.

Por outro lado, justificam, é preciso, também, desenvolver as pessoas que compõem sua cadeia de valor: clientes e fornecedores.

5. A legislação brasileira concernente à educação

A nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996) é, em relação às que lhe antecederam, muito mais flexível.

Os arts. 39, 40 e 41, por exemplo, fornecem aberturas para a universidade corporativa. O primeiro enfatiza a atividade produtiva ao mencionar que "a educação profissional, integrada às diferentes formas de educação, ao trabalho, à ciência e à tecnologia, conduz ao permanente desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva". O segundo, art. 40, abre o processo educacional para além das instituições formais de ensino e para as parcerias com as empresas, ao dizer que a educação profissional "será desenvolvida em articulação com o ensino regular (fundamental, médio ou superior) ou por diferentes estratégias de educação continuada, em instituições especializadas ou no ambiente de trabalho". O art. 41, por sua vez, abre espaço para a possibilidade de validação dos créditos obtidos na universidade corporativa, pelas universidades tradicionais, ao definir que "o conhecimento adquirido na educação profissional, inclusive no trabalho, poderá ser objeto de avaliação, reconhecimento e certificação para prosseguimento ou conclusão de estudos". Tais aproveitamentos podem ocorrer nos cursos seqüenciais, de graduação e de pós-graduação *lato* e *stricto sensu*.

Seqüenciais são os cursos de nível superior, um "conjunto de atividades sistemáticas de formação, alternativas ou complementares aos cursos de graduação" (MEC). Direcionam-se:

- a uma formação específica, com duração igual ou superior a 1,6 mil horas, e dão direito à obtenção de um diploma, ou
- à complementação de estudos, com duração inferior a 1,6 mil horas e direito à obtenção de certificado.

A PUC-Rio, por exemplo, ofereceu durante o ano de 2000 um curso seqüencial de relações internacionais para portadores de diploma em administração, comunicação social, direito, economia, geografia, história, serviços sociais e ciências sociais e para alunos de graduação do Centro de Ciências Sociais daquela universidade, que tivessem completado 50% do currículo de seu curso de origem.

Cursos de graduação e de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) emitem diploma; cursos de pós-graduação *lato sensu* (especialização, aperfeiçoamento e outros que exijam o diploma de graduação) emitem certificado.

6. A fronteira entre a universidade corporativa e a tradicional

Como afirma a Lei nº 9.394 em seu art. 52, "universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano". Em tese, é o *locus* privilegiado para a reflexão, o questionamento do "porquê" e do "para quê" num sentido político e social, e para a crítica: até do próprio ambiente de negócios e sua gênese capitalista.

Universidade corporativa tem outro foco: a prática das atividades empresariais. Reflexão e crítica, quando existem, normalmente estão atreladas ao "como fazer" ou ao "por que fazer", do ponto de vista econômico. Universidades corporativas ensinam a praticar, enquanto as tradicionais, em tese, ensinam a estudar e a pesquisar, embora, no cotidiano, nem sempre essas habilidades sejam desenvolvidas.

Universidades tradicionais são regidas por leis, devem obedecer às normas do MEC e a diretrizes curriculares nacionais, além de necessitarem ser reconhecidas e credenciadas pelo poder público. Universidades corporativas, no entanto, estão isentas de tal necessidade; ademais, o reconhecimento de sua qualidade vem do ambiente de negócios, não daquele poder. Seus programas são livres para atender às demandas do mercado, muitas vezes formatando cursos *tailor-made*. São mais ágeis, porque não têm de enfrentar a burocracia governamental. Seu corpo docente tem a prática do ambiente empresarial, o que nem sempre ocorre nem nos cursos de administração das universidades tradicionais, mais ocupadas em ter em seus quadros mestres e doutores, para atender às exigências do MEC.

7. A parceria possível

Uma parceria que logo se vislumbra é a comum no mundo dos negócios: duas empresas com objetivos comuns podem associar-se, construir juntas uma universidade corporativa e, assim, partilhar riscos, reduzir custos, fazer economia de escala.

A outra parceria é a que vem crescendo: entre a universidade tradicional e a corporativa. Tanto uma quanto a outra podem estar no Brasil ou no exterior. Esta parceria pode ser extremamente profícua para o mercado de trabalho. A universidade tradicional entra com sua competência em identificar temas relevantes para o desenvolvimento de certas competências, em elaborar cursos, dar-lhes um sentido, selecionar bibliografia e docentes, e a universidade corporativa entra com seus recursos financeiros, tecnológicos e humanos, suas demandas, além da sua capacidade de agilizar processos.

Quando as empresas digitais surgiram, trouxeram com elas praticamente só pessoas muito jovens. Hoje, estas pessoas estão contratando executivos mais velhos, experientes, que possam evitar-lhes a morte prematura que vem ocorrendo com esse tipo de empresa. Também a universidade corporativa, voltando-se tanto para seus objetivos, estratégias e atividades específicas, corre o risco de formar "apertadores de parafuso", no sentido chapliniano, e perder sua competitividade por não dispor de pessoas que dominem o pensamento abstrato, os conceitos, que não desenvolvam as habilidades requeridas a um aprendizado contínuo, pessoas capazes de ler o que não está escrito, de ver o que não é mostrado, de ouvir o que não é falado. Enfim, pessoas capazes de fazer a diferença em um mundo em constantes e velozes mudanças. Uma associação com o mundo acadêmico de qualidade pode evitar-lhe esse constrangimento.

A parceria aqui mencionada pode ter, pelo menos, duas formas:

- desenvolvimento de cursos;
- serviços de consultoria prestados pela universidade tradicional à empresa que desejar ter e manter sua universidade corporativa; neste caso, tais serviços devem incluir a elaboração, operacionalização, acompanhamento e avaliação da universidade corporativa; sobretudo, deverão ser bastante flexíveis, pontuando conceitos, princípios e estratégias que, conforme as necessidades empresariais, possam transformar-se rapidamente em ações.

A partir de uma referência básica, a formatação da universidade corporativa de uma empresa deverá ser personalizada, incluindo:

- ambiente político, social, econômico, cultural no qual a empresa opera;
- missão da empresa;

- negócio da empresa;
- objetivos e prazos;
- estratégias;
- mapeamento das qualificações de seu pessoal;
- diagnóstico sobre possíveis *gaps* entre a qualificação existente e a necessária;
- os recursos financeiros, materiais e humanos disponíveis e os necessários;
- atividades educacionais pertinentes que poderão ser operacionalizadas — cursos presenciais e a distância, seminários, mesas-redondas, tempo sabático, videoconferência e outros.

8. Para concluir

O Brasil não tem muita tradição em parcerias empresa-universidade, ao contrário do que se pode observar em países como os EUA ou na Europa. No entanto, é possível construir tal parceria, e o conceito de universidade corporativa é uma boa ponte.

Parceria é uma aliança na qual cada membro participa com o que pode, deve e quer. A universidade tradicional pode participar com a experiência acadêmica construída em séculos de geração e transmissão do saber, sua missão. A empresa pode participar com sua grande capacidade de adaptação às circunstâncias, seus recursos tecnológicos, financeiros e humanos, sua experiência no ambiente econômico. O resultado pode ser a construção de uma universidade corporativa antenada com as demandas do mercado, na qual espaços para a reflexão e a crítica formem, sobretudo, pessoas capazes de aliar o econômico e o social. A linha fronteiriça que separa a universidade tradicional da corporativa, acentuando sua especificidade, pode também, dialeticamente, ser a linha de contato que as une.