

# GERENCIAMENTO DA COMPETITIVIDADE ATRAVÉS DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Sérgio Luiz do Amaral Moretti\*

## RESUMO

As organizações, principalmente as de negócios, encontram-se hoje, operando em um cenário de crescente competitividade. O tema da Complexidade tem sido usado para entender a necessidade de Mudança e Inovação nas organizações. Com o objetivo de adaptar-se a essas mudanças, uma nova forma de educação corporativa vem sendo desenvolvida.

**Palavras-chave:** Educação Corporativa, Universidade Corporativa, Mudança Organizacional, Complexidade

## ABSTRACT

Organizations, especially business ones, find themselves today operating in a scenario of growing competitiveness. The complexity theme has been used in order to understand the needs of Change and Innovation in organizations. With the objective to adapt these needs, a new corporate education format has been developed by companies as a strategic tool.

**Key-words:** Corporate Education, Corporate University, Organizational Change, Complexity

## Introdução

O tema da educação na organização não é novidade. Nas organizações, a preocupação com o treinamento dos funcionários, objetivando uma maior e melhor produtividade, é prática comum.

O Treinamento e Desenvolvimento (T&D) é uma atividade organizacional que se origina no início do século XX, com o surgimento das grandes indústrias que revolucionavam a produtividade. A grande novidade se processava através de mudanças na linha de montagem ou de novas concepções de organização da produção conforme estudadas pelas denominadas Escola Clássica e Administração Científica.

---

\* Mestre em Administração e doutorando em Ciências Sociais pela PUC-SP; docente do Departamento de Administração da PUC-SP

A origem do verbo “treinar”, como aponta Carvalho (1994), é oriunda do latim *trahere*, que significa trazer ou levar a fazer algo. Dos pais que ensinam os filhos aos mentores das modernas empresas, todos estão treinando alguém, em algum momento. O conceito de desenvolvimento também sempre existiu, tendo sua origem do latim *desenvolvere* (*des*, para ênfase + *en* = para dentro + *volvere* = mudar de posição, lugar). Em português, o termo tomou o significado de fazer crescer, progredir. O que se pretende num processo de desenvolvimento é preparar uma pessoa para funções mais complexas, buscando uma abrangência maior e uma atuação mais diversificada.

Por outro lado, a educação pode ser entendida como toda e qualquer influência que se recebe dos vários ambientes com os quais se interage durante a existência. Mariotti (1999) entende o comportamento dos indivíduos como sendo orientado por valores assimilados nestes contatos. Para o autor, o termo educação origina-se do latim *ex + ducere* (*ducere* = conduzir; neste caso, conduzir para fora), tendo o significado de desenvolver o potencial inerente a um indivíduo, trazendo-o para fora.

Mesmo que os valores ensinados sejam previamente estabelecidos, na própria ação educacional dirigida à criatividade, flexibilidade e pensamento diferenciado, existe, de *per si*, o desenvolvimento do educando como ser pensante, independente do que esteja sendo ensinado. Esta é uma das questões analisadas neste artigo, pois a própria demanda da empresa por inovação implicará desenvolver pensamentos independentes, pelo menos em parte de seus quadros. Neste ponto reside a ação educacional tomada em seu principal eixo condutor de desenvolvimento pessoal.

### **Educar x Treinar**

O entendimento de que existe uma diferença de conceitos, objetivos e foco entre os Departamentos de Treinamento e a Educação Corporativa é bastante semelhante entre Meister (1999), Eboli (1999) e Mariotti (1999), no sentido de que esta nova abordagem busca ir além do puro desenvolvimento de capacitações. Este novo formato persegue uma sinergia das atividades internas e externas das organizações, através do desenvolvimento de pessoas.

Segundo Meister (1999), com esta nova ferramenta, os próprios ambientes em que se desenrolam as atividades de aprendizagem têm que ser vistos de um ângulo estratégico por natureza. Naturalmente, embora não seja uma exclusividade deste formato, estes novos centros já

nasceram modernos e, portanto, contam com a possibilidade de serem, total ou parcialmente, virtuais, e não, necessariamente, centros físicos.

Percebe-se a preocupação do comprometimento da gerência mais elevada com a concepção da Educação Corporativa operando como uma unidade de negócio em si mesma, como fortes indícios desta mudança de paradigma. Assim procedendo, facilita-se o alinhamento das estratégias e valores da organização, com as atividades de capacitação (aprendizagem) pela cúpula e, por outro lado, seu gerenciamento, enquanto unidade de negócio, possibilita o controle de seus objetivos, estratégias e orçamento.

Trata-se, sem dúvida, de uma nova concepção deste serviço, uma quebra de paradigmas, onde o conceito de educação está mais imbricado nas atividades organizacionais e pode contribuir para o desenvolvimento das pessoas a partir de uma nova combinação, um novo paradigma.

Cabe destacar que uma decisiva contribuição de Meister (1999), além de reforçar a argumentação do foco estratégico da Educação Corporativa é, sem dúvida, considerar este formato como um processo, e não como, necessariamente, um espaço físico, destinado ao aprendizado. Ao liberar-se das amarras de um centro físico, as empresas podem difundir conhecimentos em tempo real para todas as suas unidades ou departamentos, mantendo conteúdo e *timing* sob controle, e gerenciáveis segundo suas necessidades.

### **Educação Corporativa na perspectiva da Educação continuada**

Colocando-se nesta mesma vertente, Mariotti (1999) defende que a educação organizacional continuada seja parte de uma visão de negócios sistêmica, complexa e sustentada. No entanto, é preciso estar atento neste processo, pois não é suficiente oferecer o treinamento, sem ter o foco na mudança de mentalidade. Enquanto não estiver claro que tudo, no fundo, é um problema cultural, não se avançará um único passo.

O autor oferece uma definição muito apropriada, uma visão de tendência holística, é verdade, mas que vai ao encontro do foco da presente investigação, analisando as diferenças entre treinamento e adestramento. Para reforçar seu argumento, afirma que os avanços dos conhecimentos sobre o funcionamento do cérebro humano e processo de aprendizagem permitem ganhos substanciais neste campo. Diz Mariotti (1999):

*"Nas empresas em que já estão sendo redefinidos os conceitos de educação e desenvolvimento, ele (treinamento) não é mais usado, ou pelo menos não mais empregado como sinônimo de adestramento. Quando assim utilizada, a expressão 'treinamento' refere-se quase sempre ao fornecimento de conhecimentos, métodos e/ou técnicas isolados com objetivos também isolados". (MARIOTTI, 1999:48)*

Pode-se perceber desta argumentação que, na própria terminologia utilizada, existe um princípio inerente que orienta a ação de capacitação dos funcionários de uma empresa. Quando utilizado o termo educação, busca-se desenvolvimento de capacitações através de valores já latentes no indivíduo, ou seja, um estado potencial, que pode ser conduzido para fora. No caso do treinamento, busca-se o desenvolvimento de uma determinada habilidade ou capacitação de forma estritamente pragmática e, em alguns casos, até imediatista.

Desta forma, segundo Mariotti (1999), observa-se, atualmente, uma tendência a encarar a educação da organização a partir de uma perspectiva continuada, uma abordagem mais ampla em que a ação do desenvolvimento de pessoal assume um papel importante em um processo de desenvolvimento de toda a organização. Este processo estende-se à totalidade da empresa na forma de um sistema, convivendo com outros sistemas em uma rede de conexões internas e externas.

É importante enfatizar que toda transformação organizacional começa pelas pessoas. Um indivíduo é, ele próprio, um sistema. É um microcosmo, inserido no sistema mais amplo do mundo natural, o macrocosmo. Se forem substituídos os termos "indivíduos" e "mundo natural" por "empresas" e "mercado", aproximar-se-á de uma espécie de ecologia organizacional.

É a partir dessa premissa que deve começar o intercâmbio conhecimento / energia entre as pessoas que formam uma organização, levando diretamente para a área das Ciências Sociais, ou Humanas, pois se aborda o que é humano, seja do ponto de vista sociológico, antropológico ou mesmo psicológico. Precisa-se, assim, de um melhor preparo para enfrentar o novo. O reconhecimento deste fato pelas organizações as guia para o desenvolvimento de novas estratégias de capacitações.

### **Educação Corporativa e Universidade Corporativa**

Na medida em que se fala de ação educacional organizacional, buscando um enfoque mais estratégico com a questão da Educação Corporativa, encontra-se em Eboli (1999) um bom material para se iniciar a análise sobre a evolução do conceito de Educação Corporativa para o de

Universidades Corporativas. A autora entende ser necessário acelerar a transição dos funcionários, cujo foco de treinamento é eminentemente técnico, para outro patamar onde sejam preparados para se tornar gestores de negócios.

Esta transição implica a mudança do foco predominante atual dos treinamentos, eminentemente técnico, levando as organizações a privilegiar outros programas que contenham aspectos comportamentais e culturais da organização. Para Eboli (1999), a questão da Educação Corporativa tem evoluído para uma visão mais abrangente, uma opção estratégica para as organizações. A Educação Corporativa, dentro desta proposta, tem evoluído no âmago das organizações para complexos sistemas permanentes de ensino, denominados Universidades Corporativas.

Estas seriam verdadeiras Universidades, presenciais ou virtuais, no sentido de que podem estar dentro dos quadros das empresas ou fora, mas objetivam o mesmo propósito, ou seja, servir como uma solução integrada para a capacitação das pessoas da organização. O conceito de Universidade Corporativa parece estar mais focado na montagem de um sistema de desenvolvimento de competências, no que se refere às mudanças efetivas na capacitação do pessoal da organização, notadamente no nível gerencial.

Ainda segundo Eboli (1999), pode-se perceber que este movimento indica uma convergência de mudanças proporcionadas pelas necessidades de preservar o capital intelectual nas empresas, como fator fundamental de criação de vantagens competitivas e, por outro lado, pelas mudanças das organizações em direção a sistemas não-hierárquicos e flexíveis. Trata-se de uma iniciativa das empresas, que tanto pode ser interna, no sentido mesmo de manter em seus quadros sistemas permanentes de educação, ou em parcerias com universidades que customizam cursos e ou seminários e *workshops*, para as necessidades da empresa.

Para a autora, a missão da Universidade Corporativa consiste em formar e desenvolver os talentos humanos para os negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração assimilada, difusão e aplicação), através de um processo de aprendizagem ativa e contínua; seu objetivo principal é desenvolver e instalar as competências empresariais e humanas, consideradas essenciais para a viabilização das suas estratégias. Esclarece que:

*"A Universidade Corporativa deve ser encarada como um estratégico 'guarda-chuva' para todo o tipo de educação, para todos os empregados e também para consumidores, fornecedores e comunidade. Ela é sobretudo um processo e uma mentalidade que*

*permeiam toda a organização, e não apenas um local físico de aprendizado". (EBOLI, 1999:112)*

A confluência de Mariotti (1999) e Eboli (1999) é bastante evidente. Embora utilizem terminologias diferentes, como Educação Continuada e Universidade Corporativa, respectivamente, o objetivo revela-se idêntico na questão de desenvolvimento de pessoas como uma ação estratégica das empresas, visando o desenvolvimento de competências profissionais, técnicas e gerenciais, consideradas importantes para os negócios.

Meister (1999) é a mais destacada autora sobre Educação Corporativa, sendo seu foco o novo formato denominado Universidades Corporativas. É presidente da Corporate University Xchange, Inc., e autora de dois livros e vários artigos a respeito do assunto. A autora informa que as Universidades Corporativas conheceram um crescimento de 400 *campi* para um total aproximado de 2000 *campi* totalmente ativados. Para esta informação, tomou-se como base o ano de 1996, do relatório "*Survey of Corporate University Future Directions*", publicado anualmente pela Corporate University Xchange, Inc, um estudo que toma como amostra uma base de 100 Universidades Corporativas.

Para a autora, esta nova iniciativa, de caráter estratégico, é essencial para a sobrevivência competitiva das empresas na busca de uma força de trabalho capacitada e sintonizada com o espírito da mudança e das inovações. Propõe que a educação permanente dentro dos quadros da empresa, com foco nos negócios, pode ser fator fundamental de sobrevivência para as organizações. No seu entender são, de fato, um instrumento-chave de mudança cultural, sendo, para isto, necessário compreender as forças que sustentam esse fenômeno que afeta as organizações, destacando-se entre elas: as mudanças que se encontram no mundo dos negócios com a consolidação da economia do conhecimento, as novas questões da empregabilidade, as novas estruturas hierárquicas flexíveis e a globalização.

### **Educação Corporativa e a necessidade de mudança e inovação organizacional**

Meister (1999) parte do princípio da aceleração da intensidade das mudanças no ambiente de negócios como o principal impulsionador da criação das Universidades Corporativas. Segundo a autora, as organizações necessitam ser enxutas e flexíveis para que se mantenham competitivas, assimilando uma crescente velocidade e eficiência em suas operações e onde a essência da

vantagem competitiva estará baseada no desenvolvimento de pessoas, ou seja, em uma economia que terá que, cada vez mais, agregar valor a produtos e serviços, através do capital humano.

Nesta nova economia do conhecimento, a força muscular estará mais concentrada no cérebro do que nos outros músculos, exigindo um aperfeiçoamento constante e permanente do conhecimento, devido à rapidez com que este é produzido por um mundo cada vez mais digitalizado e abundante de informações. Por esta razão, tomando como base o mercado norte-americano, a autora argumenta que a educação não mais termina na faculdade, mas permanece necessária ao longo de toda a vida profissional de um indivíduo – situação que pode ser estendida para o caso brasileiro.

Contudo, este não seria um argumento forte para o desenvolvimento da Educação Corporativa, e sim para a Educação como um todo. Por que não poderia ser esta educação adquirida nos usuais centros geradores de conhecimento, como as escolas de negócios? A autora responde:

*"As universidades corporativas são essencialmente as dependências internas de educação e treinamento que surgiram nas empresas por causa, de um lado, da frustração com a qualidade e o conteúdo da educação pós-secundária e, do outro, da necessidade de um aprendizado permanente. Em muitas corporações, elas se transformaram em complemento estratégico para educar não apenas os funcionários, mas também parceiros, fornecedores, clientes e comunidade". (MEISTER, 1999:12)*

Percebe-se que as competências das organizações (corporações, no sentido da autora) são muito importantes para serem cuidadas, somente, por terceiros: existe a premência de influir, de forma decisiva, na formação do pessoal, ou por ineficiência dos antigos fornecedores de conhecimento ou por necessidade de desenvolver competências específicas, entendidas como o conhecimento implícito para superar a concorrência. Isto se torna mais claro na medida em que a Educação Corporativa é entendida enquanto uma cadeia geradora de valor para a organização, sendo necessário abranger e estender seus benefícios, também, para os parceiros, fornecedores, clientes e comunidade em geral.

Destacando o alcance que vem tomando esta nova ferramenta empresarial para a capacitação de seus funcionários comparativamente às escolas tradicionais, a autora diz, no prefácio, que o volume de alunos que fluem pelas universidades corporativas é muito grande. O número de alunos destas 100 universidades corporativas é mais ou menos igual ao de 125 universidades de Michigan (baseando-se no total de matrículas de 1996 – 36.000 alunos).

Qual seria a razão de um movimento de tal importância e magnitude? Por que estaria ocorrendo em um país que, reconhecidamente, preserva a qualidade de seu ensino superior? E, ainda, um país que possui tantas Universidades de ponta, notadamente na área de negócios, sendo os MBA's (*Master in Business Administration*) sua mais destacada expressão, com seus cursos sendo procurados por alunos de todo o mundo?

Segundo argumenta Meister (1999), trata-se de compensar a falta de qualidade do ensino da maioria das Universidades tradicionais que se encontra em um patamar mediano. Por outro lado, aponta um dos grandes problemas da exclusão do ensino de ponta, devido aos custos elevados dos MBA's na faixa da excelência, o que os torna acessíveis apenas a uma parcela muito pequena dos pretendentes.

De fato, esta é uma questão iniciada no ensino fundamental, ainda muito presa a paradigmas de aprendizagem que não contemplam, na maioria dos casos, as novas vantagens da tecnologia de informação disponíveis atualmente. A escola fundamental e, adiantamos, a universidade também, precisam ser repensadas, conforme já havíamos observado (Moretti, 1999). Torna-se prioritário discutir o equilíbrio ideal para os desafios do mundo atual, entre o saber pensar e o saber fazer. Esta questão, obrigatoriamente, tem que considerar os recursos e ferramentas que um estudante deve aprender, a evolução tecnológica impõe um ciclo de vida reduzido a equipamentos e sistemas.

Retornando a Meister, ela identifica, no fenômeno descrito anteriormente, uma ação estratégica das organizações na direção de buscar desenvolver condições internas de criação de conhecimento. O interessante nesta questão está no fato de que, para obter e manter condições de competitividade em um novo cenário de negócios baseado no conhecimento, assim como na troca e manipulação intensiva de informações, rapidez e necessidade de inovações constantes, as organizações não dependem mais das escolas tradicionais, tidas, até então, como fontes exclusivas de fornecedoras de conhecimento.

Reforçando esta questão da economia do conhecimento, Drucker (2000) desenvolve um raciocínio interessante. Analisando a relação entre a mão de obra empregada e a utilização de força física e mental, o autor afirma que, atualmente, nos EUA, apenas 20% da força de trabalho é braçal com a metade do restante da massa de empregados sendo representada por trabalhadores do conhecimento. Segundo ele, esta relação pode ser transferida para outros países desenvolvidos. Apesar de não desenvolver seu raciocínio para o caso específico da educação corporativa, sua análise ajuda a entender a relação da demanda por conhecimento na sociedade atual e, por decorrência, ajuda a entender o movimento de criação de universidades corporativas.



Os EUA gastam cerca de 1 trilhão de dólares em ensino e formação, o que representa cerca de 10% do PNB (Produto Nacional Bruto). Deste total, 4% está vinculado ao ensino superior, e tende a crescer rápido, principalmente no setor de educação continuada para adultos. A sociedade está passando por transformações profundas o que provoca uma demanda por educação vitalícia, pois as pessoas que já têm alto nível de instrução devem se manter sempre em dia com as mudanças. Drucker nota que o conhecimento possui uma característica pessoal, sendo móvel e transferível, portanto, difícil de ser mantido pelas organizações, a não ser que, como se está analisando, estas possuam o sistema educacional de alguma forma sob seu controle.

Salvador (2001) reforça esta argumentação acrescentando o processo da globalização crescente nos negócios mundiais como fator determinante para a intervenção organizacional no campo educacional, até então privilégio das Universidades. Para o autor, ser uma empresa global, principalmente no setor de serviços que, normalmente, exige mão de obra intensiva, exige das organizações uma estrutura de treinamento que prepare seu pessoal para absorver as habilidades necessárias para um bom desempenho. Mas, também, por outro lado, que a cultura corporativa seja difundida.

Este procedimento tem como objetivo facilitar o desempenho uniforme de empresas “padrão mundial”. O treinamento uniforme possibilita às empresas entregar aos clientes a mesma qualidade de serviço, mesmo operando em locais de hábitos e culturas tão diferentes quanto às cidades de Hong Kong, São Paulo ou New York. O autor toma como exemplo o McDonalds, empresa atuante no serviço de *fast food*, com o objetivo de manter sempre o mesmo padrão em qualquer um dos países em que atua.

Anderson (2001) busca entender, na mudança dos padrões de trabalho impostas pela globalização, principalmente no caso dos executivos, a razão do desenvolvimento das Universidades Corporativas. No caso específico dos executivos, uma mudança de emprego pode significar mudança de país, para não dizer de continente. As diferenças culturais nacionais são, de alguma forma, minimizadas pela cultura organizacional, função mantenedora do eixo de valores e habilidades que constituem o diferencial competitivo da empresa em seus negócios.

A ligação entre os fins empresariais e o desenvolvimento de capacitações, apontada pelo autor, é a questão que vem se argumentando até então. Quando examinada a partir de diferentes vetores, as Universidades Corporativas podem ser classificadas, desde uma extensão das escolas tradicionais até uma espécie de revolução na transmissão de conhecimento. Vê-se que, entre esses dois pólos, existe um enorme campo onde se posiciona a maioria das Universidades.

Assim, o surgimento deste formato de educação empresarial, está distante de esvaziar as escolas tradicionais, pelo contrário, necessitando de seus serviços, cada vez mais, à medida que suas atividades vão se expandindo com a descoberta da eficácia desta ferramenta. Ao assumir a função da Educação, as organizações, estão, portanto, também prestando um serviço à comunidade e ampliando seu raio de ação social. Quando se observa a abrangência da ação educativa sendo ampliada para a cadeia de valor, esta questão se torna um pouco mais clara e corrobora o argumento sustentado até o presente momento, neste artigo.

### **Educando a cadeia de valor da empresa**

Gomes (2001) analisa a questão pelo ângulo da oportunidade que as Universidades Corporativas têm de oferecer seus programas para toda a cadeia de valor, não se limitando, somente, a seu pessoal. Pelo analisado até então, esta iniciativa tem todo o sentido, pois o enfoque estratégico voltado ao negócio da empresa, que se está argumentando exige, em algum momento, que se dirija o olhar para a cadeia de valor do negócio, formada por fornecedores e clientes. Diz a autora: *"A verdadeira universidade corporativa treina também clientes, fornecedores e a comunidade onde está instalada"* (GOMES, 2001: 87).

Cita os exemplos da AmBev, que treina seus distribuidores para melhorar o sistema de abastecimento dos pontos de venda, e da Embraer, que investe na formação de técnicos em sua sede de São José dos Campos para melhorar a formação de mão de obra disponível na região. A Motorola University, no Brasil, com atividades iniciadas em 1997, treina clientes em novas tecnologias, seguindo os passos de sua equivalente nos EUA, que já completou 20 anos.

Valim (2001) menciona o exemplo do Deutsche Bank, que em fevereiro de 2001 tomou a iniciativa pioneira de treinar seus clientes, oferecendo um curso sobre mercado de opções e câmbio internacional para administradores de fundos de investimento, a um custo de R\$ 50 mil, na contratação de um programa da britânica ACF Consulting, material e hospedagem dos alunos. O curso, de duração de uma semana, em dependências fora de São Paulo, teve uma adesão bastante alta, pois 20, das 30 empresas convidadas, enviaram representantes. Este número é bastante significativo, caso se considere o alto custo de tempo, devido ao afastamento dos alunos de suas funções, principalmente quando se fala do mercado financeiro.

Esta abordagem ampla, da cadeia de valor, reforça o entendimento de que a criação das Universidades Corporativas obedece a uma nova ordem de prioridades para a empresa, com foco

estratégico no negócio como um todo. Este fato permite que as empresas julguem ser necessário manter um nível apropriado de conhecimento permeando todos os elos de suas atividades, o que implica ultrapassar o plano interno de capacitações e estendê-lo, também, para o externo, o que levaria a uma melhoria de todas as fases do negócio, abrangendo o fornecimento, produção, distribuição e venda de produtos e serviços. Isto leva mais além do antigo foco do departamento de T&D. O autor aborda, também, a questão das Universidades Virtuais, um instrumento utilizado com muita frequência, atualmente, tendo se desenvolvido paralelamente às Universidades Corporativas.

Embora não se constituindo um produto exclusivo destas, tornou-se importante fator de difusão do conhecimento pela facilidade de transmissão em tempo real para um grande número de participantes. Munno (2000) prevê que a tendência das Universidades Corporativas é tornarem-se virtuais, devido aos ganhos em economia de escala que podem proporcionar, baseado no fato de não estarem limitados por fronteiras nem pelo tempo. A Internet surge neste novo formato como o mais importante canal de comunicação para a viabilização de educação à distância.

### **Conclusão**

Através da argumentação desenvolvida até aqui, permite-se pensar em um cenário atual para os negócios, bastante diferente do que se apresentava há uma ou duas décadas. As incertezas são maiores que as certezas e estas tendem a diminuir cada vez mais, à medida que se toma consciência de um mundo em construção, diferente de um mundo construído, no qual se acreditava até então.

O processo transformador, já rápido, pela própria natureza dos negócios, se potencializa, levando insegurança às organizações e às pessoas responsáveis por suas atividades. Cabe pensar que a mudança, tanto em profundidade quanto em frequência, é uma realidade complexa. Ou seja, o que se apresenta é a necessidade da educação em um cenário da Complexidade.

A mudança de mentalidade direcionada para o desenvolvimento de maiores capacitações em inovação e flexibilidade parece ser um caminho adequado, se for levado em consideração que este foco passa pela maior habilidade que uma empresa encontrará para transformar seus quadros em pessoas motivadas e capacitadas a enfrentar estes desafios. A Educação Corporativa, ou a Universidade Corporativa parece ser uma opção estratégica que caminha nesta direção, ao propor a educação continuada e permanente do quadro de pessoal, com o objetivo de preparar as pessoas para o desafio de mudar, em busca da inovação e de uma maior eficácia na condução de suas atividades.

Concordamos que se trata de um tema complexo que permite abordagens diversas perpassando variáveis críticas internas das organizações, tais como o gerenciamento de pessoas, do capital intelectual e do conhecimento. Essas variáveis tornam-se cada vez mais estratégicas, devido à importância crescente da necessidade de interação, integração e comprometimento de todos os funcionários na criação de formatos diferenciados de entrega de valor aos clientes.

Colocamos uma questão finalizadora para esta Conclusão, mas que ao mesmo tempo abre outros vetores de abordagem do mesmo problema. Parece-nos fundamental por tudo o que foi apresentado e que ainda pode ser discutido, sob novos vetores questionar:

*Seria a Educação Corporativa um instrumento de manutenção das práticas usuais da empresa, através da imposição dos valores e da cultura organizacional, ou funcionaria como um cadinho de novas idéias e, portanto, de uma possível contraposição a estes valores e culturas organizacionais?*

Concluimos que se trata de considerar ambos os aspectos. Uma empresa não pode estar somente voltada ao futuro e, portanto, na preparação de seus funcionários para uma posição em um determinado foco temporal distanciado de suas atividades atuais. Argumentamos que é muito simples identificar os problemas dessa opção. Uma empresa se faz, torna-se, constrói-se, através de suas experiências diárias. Pelos *feed backs* fornecidos por seus clientes e fornecedores ela ajusta suas práticas e aperfeiçoa sua entrega de valor. Isso quer dizer que sem uma preocupação com as atividades diárias, fruto de planejamentos passados, uma empresa não compete de forma diferenciada e lucrativa.

Portanto, há que haver sistemas e objetivos presentes que devem ser atingidos pela labuta diária na busca de resultados. Ao mesmo tempo, essa rica experiência, caso atente-se para sua importância como argumentamos desde o início, alimenta novas perspectivas que, por sua vez, fornece *in puts* para o novo planejamento, com novos sistemas, ou adaptações dos existentes, em busca de resultados futuros.

Este processo ocorre através, principalmente, das pessoas, foco fundamental da Educação Corporativa. Habilidades necessárias hoje para atingir os objetivos determinados no planejamento passado precisam ser renovadas, aperfeiçoadas ou até mudadas, em função do aprendizado e da experiência adquiridas com sua prática. Há poucos termômetros melhores para os negócios, do que a satisfação de um objetivo atingido e a satisfação dos clientes.

Assim, encerramos este artigo alertando para que o encadeamento estratégico: **Pensar – Planejar – Agir – Controlar**, seja encarado como um círculo virtuoso e não vicioso. É importante

que ele seja fechado pelo *feed back* – as informações apuradas pelo controle – e repensado sob as novas perspectivas que podem ser apresentadas. O círculo deve ser re-alimentado em cada um de seus estágios, pois todos são partes de um mesmo processo estratégico.

Deve-se entender, principalmente, que uma empresa não é, somente, um evento com começo, meio e fim, atuando em Planos de Negócios anuais, ou seja, de horizontes curtos de planejamento. Ela é, de fato, um processo operando em um horizonte de longo prazo, um processo em aperfeiçoamento contínuo. Os resultados obtidos nos planos de curto prazo, na verdade, alimentam o horizonte mais à frente. A posição que ocupamos hoje é resultado de nossas decisões anteriores. Essa atitude mental pode ser desenvolvida através de um permanente cuidado, a educação de seus funcionários, desde uma perspectiva estratégica corporativa.

### Referências Bibliográficas

- ANDERSON, L. (2001). Universidades Corporativas mudam perfil e se multiplicam pelo mundo. Artigo, jornal *Valor Econômico*. S. Paulo, 03/abril.
- CARVALHO, L. C. F. (1994). *Manual de Treinamento de Desenvolvimento*. São Paulo: Makron Books.
- DRUCKER, P. (2000). *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira.
- EBOLI, M. (org.) (1999). *Universidades Corporativas - Educação para as empresas do século XXI*. São Paulo: Schmuckler.
- EBOLI, M. (2000). Internet. Artigo, 03/julho, no site da HSM.
- GOMES, M. T. (2001). Um jeito próprio de ensinar. *Exame*. São Paulo, 24/janeiro.
- MARIOTTI, H. (1999). *Organizações de aprendizagem*. São Paulo: Atlas.
- MEISTER, J. (1999). *Educação Corporativa*. São Paulo: Makron.
- MORETTI, S.L.A. (1999) A escola e o desafio da modernidade. *Revista da ESPM*, vol. 6, edição nº1, pp. 55-61, jan/fev.
- MUNNO, J.C. (2000). *Organizações de Aprendizagem e Educação Corporativa*, artigo elaborado a partir de dissertação de mestrado em Administração para PUC.
- SALVADOR, A. (2001). *O que podem fazer as Universidades Corporativas*, artigo publicado na Internet, no site intermanagers/hsmp\_notes, em 25/julho.
- VALIM, C. E. (2001). *Quando os clientes são treinados*. *Jornal Valor Econômico*. S. Paulo, 01/fevereiro.