

## Práticas Inovadoras No Desenvolvimento Humano: Universidades Corporativas: Um Estudo de Caso

### Innovative Practices in Human Development: Corporate Universities: A Case Study

**Carolina Winkelmann Imbelloni**

FMP/FASE

Petrópolis, RJ, Brasil.

carolinawinkelmann@hotmail.com

**Júlio Cesar Teixeira de Freitas**

FMP/FASE

Petrópolis, RJ, Brasil.

juliofreit@gmail.com

#### RESUMO

Este artigo tem como objetivo compreender a importância da combinação da gestão do conhecimento e da educação corporativa, e do alinhamento de ambas com a gestão por competências para as empresas alavancarem seus negócios. O trabalho foi realizado a partir de pesquisa bibliográfica, com a utilização de livros e artigos acadêmicos para entender os conceitos de educação corporativa, gestão do conhecimento e gestão por competências. Além disso, realizou-se também uma pesquisa exploratória, com a visita a uma Universidade Corporativa de uma instituição financeira brasileira de grande porte, aqui denominada como “banco y”, acompanhada pelo gestor de recursos humanos, e informações colhidas no site da instituição. A pesquisa apontou que a empresa desenvolve em seus funcionários as competências críticas para o sucesso do negócio a partir de práticas inovadoras como o aplicativo no celular, a TV corporativa e o portal on-line, promovendo a aprendizagem organizacional e as ações educativas, o que lhe proporcionou o prêmio de melhor Universidade Corporativa do mundo em 2015.

**Palavras-chave:** *educação corporativa, gestão do conhecimento, gestão por competências.*

#### ABSTRACT

This article aims to understand the importance of the combination of knowledge management and corporate education, and the alignment of both with the management skills for companies to leverage their business. The work was carried out through bibliographical research being used books and scholarly articles to understand the concepts of corporate education, knowledge management and management skills. An exploratory research was conducted with a visit to a Corporate University from a large Brazilian financial institution, here referred to as “Y bank”, being presented by the manager of Human Resources, as well as information collected on the website. The conducted research indicated that the company develops in their employees some critical skills for business success through innovative practices such as the mobile app, corporate TV and the website, promoting organizational learning and educational activities, which provided the company the award for best corporate university in the world in 2015.

**Key words:** *Corporate education, knowledge management, competency management.*

## INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas nos últimos anos, decorrentes da globalização, fizeram com que as empresas se tornassem cada vez mais competitivas e, com isso, buscassem um diferencial para se destacarem no mercado. Nesse processo de agregar valor às organizações, estas perceberam a importância do aprendizado contínuo e observaram a necessidade de formação dos funcionários, devido à carência do ensino de qualidade na educação básica.

Podemos observar que, atualmente, a educação não se restringe somente aos espaços escolares, mas também ganhou espaço no ambiente organizacional. Os processos educativos se tornaram cada vez mais complexos, dada a complexidade e a tecnologia adotadas no mercado. Com isso, torna-se imprescindível o conhecimento pedagógico para o alcance das metas estabelecidas pela empresa. Essa educação deve ser desenvolvida em um período pré-estabelecido e que acompanhe um período de tempo cada vez maior da trajetória da carreira do funcionário.

As empresas mais bem-sucedidas têm buscado funcionários polivalentes e principalmente aqueles que não só aprendem, mas que disseminam o conhecimento e que se mantêm atualizados. Porém, para que essa troca de experiências aconteça, é necessário que o funcionário seja engajado diariamente nos objetivos estratégicos da organização e na resolução dos problemas.

Segundo Quartiero e Bianchetti, o termo “educação corporativa” começou a ser utilizado na década de 1950, quando a General Electric lançou a “Crontronville”, uma das primeiras Universidades Corporativas dos Estados Unidos (apud CRUZ, 2010). No Brasil, esse conceito começou a ser utilizado nos anos 90, com a globalização que forçava as organizações a qualificar seus colaboradores cada vez mais, criando assim um diferencial competitivo e fazendo com que os mesmos se comprometessem mais com as metas da empresa.

Entende-se por educação corporativa um sistema de práticas educacionais contínuas com o objetivo do desenvolvimento integral do indivíduo, ou seja, desenvolver competências técnicas e comportamentais necessárias para alcançar os objetivos estratégicos e viabilizar as estratégias de negócios da organização.

O diferencial competitivo da organização está no nível de capacitação de seus *stakeholders*, ou seja, de todos aqueles que têm contato direto com a organização. A educação corporativa é um importante elemento para as organizações alcançarem a vantagem competitiva, pois é por meio dela que os colaboradores ganham maior agilidade, flexibilidade e adquirem maior conhecimento para assim alcançar os objetivos estratégicos.

Segundo Cipolla e Gimba (2009), vantagem competitiva pode ser entendida como a estratégia que a empresa adota de diferenciação do produto e/ou serviço fazendo com que este seja único e exclusivo em algum aspecto, e que seja valorizado pelos seus clientes atuais e potenciais.

O presente artigo tem como objetivo principal entender a diferença entre Gestão do Conhecimento (GC) e Educação Corporativa (EC), compreendendo a importância da combinação de ambas para as organizações alavancarem seus negócios. Outro importante objetivo é entender a importância da gestão por competências estar alinhada aos objetivos da Universidade Corporativa (UC). Optou-se por fazer uma análise a partir de um estudo de campo na Universidade Corporativa de uma instituição financeira da cidade do Rio de Janeiro, aqui intitulada como “banco y”.

## **GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Segundo Chiavenato (2010), Gestão do Conhecimento (GC) é o processo pelo qual as organizações geram valor a partir de seu capital ou ativos intelectuais. A GC representa o esforço para descobrir e aprender novas e melhores práticas, novas e melhores soluções. Dessa forma podemos observar a importância da GC para as organizações, pois a empresa que consegue descobrir melhores soluções e melhores práticas para executar o trabalho/serviço estará à frente das outras empresas do mercado.

Gestão do Conhecimento significa criar, capturar, arquivar, organizar, sistematizar, disseminar e aplicar o conhecimento, informação e expertise entre os colaboradores com interesses e necessidades similares para criar inovação e gerar retorno (CHIAVENATO, 2010, p. 399).

As empresas precisam entender a importância do conhecimento armazenado porque ainda podemos ver que há determinadas pessoas dentro das organizações que guardam o conhecimento somente para si, não o compartilham e nem o arquivam. Se um dia essa determinada pessoa se desligar da empresa, esta ficará sem esse conhecimento e ainda poderá sofrer com prejuízos, pois o conhecimento retido pode ser uma receita de sucesso, por exemplo.

Nonaka e Takeuchi (1997) identificaram dois tipos de conhecimento: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. O conhecimento explícito é visível, pode ser armazenado e é mais fácil a manipulação, pois ele é objetivo. Já o conhecimento tácito é pessoal e analógico porque é obtido a partir de experiências, conforme apresentado no quadro 1.

**Quadro 1 – Dois componentes do conhecimento**

Conhecimento explícito	Conhecimento tácito
Objetivo	Subjetivo
Conhecimento da racionalidade (mente)	Conhecimento da experiência (corpo)
Conhecimento sequencial (lá e então)	Conhecimento simultâneo (aqui e agora)
Conhecimento digital (teoria)	Conhecimento analógico (prática)
<i>Receita de bolo</i> <i>Partitura de música</i>	<i>Andar de bicicleta</i> <i>Improvisos de jazz</i>

Fonte: Carvalho, 2012.

A criação do conhecimento está na conversão do conhecimento e esse processo é dividido em quatro modos, o que forma a espiral do conhecimento, conforme quadro 2.

**Quadro 2 – Modo de conversão do conhecimento**

MODO DE CONVERSÃO				
	SOCIALIZAÇÃO	EXTERNALIZAÇÃO	COMBINAÇÃO	INTERNALIZAÇÃO
DE/ PARA	Tácito/Tácito	Tácito/Explícito	Explícito/Explícito	Explícito/Tácito
FATORES CRIATIVOS	Construção do campo de interação	Diálogo e reflexão coletiva; significativos	Associação dos conhecimentos explícitos	Aprender fazendo
CONTEÚDO CRIADO	Conhecimento compartilhado	Conhecimento conceitual	Conhecimento sistêmico	Conhecimento operacional
FERRAMENTAS CRIATIVAS	Diálogo, observação, imitação e prática	Metáfora, analogia e modelo	Sistemas de comunicação e banco de dados	Treinamentos, simulações, histórias de sucesso
RESUMO	Experiência empírica	Construção de conceito	Decomposição e associação de conceitos	Ampliação do conhecimento tácito
ENTIDADES CRIADORAS ENVOLVIDAS	Indivíduo/Indivíduo	Indivíduo/Grupo	Grupo/Organização	Organização/Indivíduo

Fonte: Carvalho, 2012.

Segundo Carvalho (2012), a espiral do conhecimento propicia o processo de criação do conhecimento de forma sistêmica; dessa forma, tal processo passa a ser mais eficiente para todos os envolvidos. Para um melhor entendimento da espiral do conhecimento, serão dados exemplos de cada fase a seguir:

- *Tácito/Tácito*: fazer um bolo com alguém (observa/imita);
- *Tácito/Explícito*: escrever a receita do bolo, ensinar a fazer (por meio da escrita, símbolos, analogias etc.);
- *Explícito/Explícito*: ler outras receitas e criar outras novas (troca de experiências);
- *Explícito/Tácito*: fazer o bolo sozinho (“aprender fazendo”, colocar na prática a teoria).

Conforme Chiavenato (2010), os desafios que as organizações encontram para que ocorra a gestão do conhecimento e para que este seja multiplicado são: criar uma infraestrutura que gerencie o conhecimento, instalar a cultura do conhecimento e gerenciar resultado.

A Gestão do Conhecimento analisa de que forma as organizações podem criar o conhecimento e como podem usá-lo para inovar seus processos, ou seja, como podem propiciar a gestão sistêmica dos processos. As organizações, para terem sucesso, devem criar um ambiente propício para a criação do conhecimento, para desenvolver o espírito criativo e despertar a capacidade crítica de seus funcionários.

## **EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

Em 1950, as empresas começaram a formar grupos para manter seus funcionários atualizados, buscando agregar valor aos negócios diante da globalização e das mudanças constantes do mercado. Os programas educacionais organizacionais sempre existiram, porém eram oferecidos para os níveis gerenciais, enquanto o restante dos funcionários recebia somente um treinamento específico de sua área ou da necessidade atual.

A partir das mudanças de mercado e do surgimento das universidades corporativas, as empresas começaram então a se preocupar com o desenvolvimento de seus funcionários, pois perceberam que eles modificavam seu comportamento e tinham uma melhora em seu desempenho após os cursos oferecidos, o que fez com que a educação corporativa fosse estendida para todos os funcionários.

Segundo Boog e Boog (2006), as universidades corporativas surgem no final do século XX com o objetivo de desenvolver, nos mais diversos públicos e categorias profissionais com os quais a empresa interage, tanto componentes ideológicos (modo de ser e pensar) quanto tecnológicos (modo de fazer, ou seja, os aspectos técnicos e operacionais). Naquele período já era possível observar que as organizações buscavam meios pelos quais pudessem investir em seus funcionários e compartilhar o conhecimento para solucionar os problemas organizacionais.

A educação corporativa surge na era em que a geração de conhecimento é uma riqueza, tanto no nível individual quanto no empresarial, pois o conhecimento tem uma rápida obsolescência, pois as mudanças que acontecem a todo o tempo no mercado fazem com que as organizações queiram profissionais cada vez mais capacitados e preparados para resolver os problemas com agilidade e eficiência. Então, a educação corporativa nasce com o objetivo de alinhar as competências individuais às estratégias organizacionais.

Educação corporativa é um sistema de formação de pessoas pautado por uma gestão de pessoas com base em competências, devendo, portanto, instalar e desenvolver nos colaboradores (internos e externos) as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanente vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais (BOOG & BOOG, 2006, p. 59).

A educação corporativa deve envolver todos os que têm contato direto com a organização para que ela tenha sucesso e atinja os objetivos estratégicos organizacionais. Sendo assim, pode-se observar que a educação corporativa não tem somente o papel de capacitar, mas também de acelerar as mudanças que são do interesse da organização. Dessa forma, pode prever os possíveis problemas e planejar soluções com mais agilidade.

As organizações têm como um dos principais desafios desenvolver um ambiente que seja propício para a criação e transferência de conhecimento, pois a vantagem competitiva está na capacidade de aprender com rapidez e eficiência perante os concorrentes. Para que essa eficiência aconteça, a organização precisa conceder meios de fácil acesso para que os funcionários consigam interagir e trocar experiências, disponibilizar materiais que facilitem a aprendizagem e estimular novas práticas de aprendizagem como, por exemplo, a utilização de jogos.

A educação corporativa é pautada pela gestão por competências, pois é a partir desta que a organização vai definir quais são as competências essenciais (organizacionais e individuais) que precisam ser desenvolvidas para gerar vantagem competitiva.

De acordo com Boog e Boog (2006, p. 59), o conceito de universidade corporativa corresponde à implementação dos seguintes pressupostos:

- *Objetivo principal*: desenvolver as competências críticas do negócio em vez de habilidades individuais;
- *Foco do aprendizado*: privilegiar o aprendizado organizacional fortalecendo a cultura corporativa e o conhecimento coletivo, e não apenas o conhecimento individual;
- *Escopo*: concentrar-se nas necessidades dos negócios, tornando o escopo estratégico em vez de focado exclusivamente nas necessidades individuais;

- **Ênfase dos programas:** conceber e desenhar ações e programas educacionais e partir das estratégias de negócios, ou seja, da identificação das competências críticas empresariais;
- **Público-alvo:** adotar o conceito de educação inclusiva, desenvolvendo competências críticas no público interno e externo (familiares, clientes, fornecedores, distribuidores, parceiros comerciais e comunidade), e não somente nos funcionários;
- **Local:** contemplar a possibilidade de ser um projeto virtual, e não necessariamente um local físico;
- **Resultado:** aumentar a competitividade empresarial, não apenas o aumento de habilidades individuais.

Pode-se observar que a educação corporativa é um modelo diferente do Treinamento e Desenvolvimento (T&D) justamente pelo fato de ter uma visão ampla e de longo prazo, pois é relacionada à estratégia organizacional, e o T&D é utilizado somente para transmitir conhecimentos específicos que são necessários para a realização das atividades rotineiras, que normalmente são competências técnicas.

Segundo Chiavenato (2010), as universidades corporativas estão ganhando força como instrumento para treinar profissionais, pois buscam formas de desenvolver continuamente e ultrapassar a deficiência na formação prática e específica dos profissionais devido à constatação de que os treinamentos nem sempre têm utilização direta no trabalho. Em outras palavras, a visão essencialmente prática, típica de treinamentos e desenvolvimentos de pessoas, cede lugar à visão crítica, estratégica, globalizante, na qual o risco, a ousadia e a quebra de paradigmas são ingredientes do esforço acadêmico/profissional (ARAUJO, 2006).

### Quadro 3 – Comparação entre o antigo departamento de treinamento com a universidade corporativa

Departamento de Treinamento	⇒	Universidade Corporativa
Reativo	<b>Foco</b>	Pró-ativo
Fragmentado & Descentralizado	<b>Organização</b>	Coesa & Centralizada
Tácito	<b>Alcance</b>	Estratégico
Instrutor	<b>Apresentação</b>	Experiência com várias tecnologias
Pouco/Nenhum	<b>Endosso/Responsabilidade</b>	Administração e funcionários
Diretor de treinamento	<b>Responsável</b>	Gerentes de unidade de negócios
Público-alvo amplo/profundidade limitada	<b>Audiência</b>	Currículo personalizado por famílias de cargo
Inscrições abertas	<b>Inscrições</b>	Aprendizagem no momento certo
Aumento nas qualificações	<b>Resultado</b>	Aumento no desempenho do trabalho
Opera com função administrativa	<b>Operação</b>	Opera com unidade de negócios
“Vá para o treinamento”	<b>Imagem</b>	“Universidade como metáfora de aprendizado”
Ditado pelo departamento de treinamento	<b>Marketing</b>	Venda sob consulta

Fonte: Meister apud Castro et al., 2011.

As organizações precisam favorecer um ambiente de aprendizagem de forma que os funcionários tenham espaço para criar e desenvolver projetos de pesquisa e de negócios dentro do ambiente organizacional, além de promover oportunidade de crescimento profissional, caso contrário não vale a pena todo o investimento e capacitação oferecidos.

## **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

Entende-se como competência o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o indivíduo possui a respeito de determinado trabalho, além de todo o trabalho realizado por ele. A competência pode ser observada através do desempenho da pessoa, por exemplo, a capacidade de trabalhar em equipe, as competências técnicas e os conhecimentos em áreas específicas.

A competência é entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinadas atividades, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho (CARBONE, 2005, p. 43).

As competências podem ser classificadas como humanas ou profissionais e organizacionais. As competências humanas ou profissionais são aquelas relacionadas a cada indivíduo, e as organizacionais são relacionadas à organização como um todo, ou seja, são as competências que diferenciam uma empresa da outra.

Conforme as palavras de Zarifiam (1999), as competências podem ser associadas a grupos de trabalhos e não apenas a pessoas individualmente devido às relações sociais e à troca de experiências, o que gera a competência coletiva e representa mais do que a soma de competências individuais (apud CARBONE, 2005).

A gestão por competências é a mensuração das competências dos funcionários de acordo com tipos de competências exigidos e pré-determinados pela organização. A partir da gestão por competências, a organização consegue alinhar os objetivos e as estratégias organizacionais com o desempenho de seus funcionários.

Alguns benefícios da gestão de competências são: otimização nos processos de recrutamento e seleção, uma vez que o gestor de RH já sabe quais são as competências necessárias para cada cargo, evitando o retrabalho gerado pela contradição de uma pessoa com o perfil que não condiz com a vaga; prevenção de promoções prematuras, visto que a partir de um sistema avaliativo cada funcionário pode ter acesso às análises de suas competências, quais ainda precisam ser desenvolvidas para determinado cargo, entre outros.



Quando a avaliação de uma competência individual indicar que ela não atende ao esperado e compromete a competência organizacional, é necessário que o subsistema *educação corporativa* providencie alguma ação de treinamento para promover a aprendizagem profissional (TAKAHASHI, 2015, p. 86).

Dessa forma, pode-se observar que é necessário desenvolver por meio de ações educativas as competências que as organizações precisam para alcançar seus objetivos estratégicos e gerar vantagem competitiva, ou seja, gerar o valor distintivo percebido pelos clientes.

## **METODOLOGIA**

Segundo os critérios de classificação estabelecidos por Gil (2002), a pesquisa é caracterizada como estudo exploratório que visa proporcionar mais entendimento acerca do tema educação corporativa.

Portanto, durante esta pesquisa foi realizada uma visita para observação das práticas adotadas em uma instituição financeira brasileira, de economia mista, que está presente em mais de 21 países e possui mais de cinco mil agências, abrigando uma das mais importantes universidades corporativas do país. Durante a visita, realizou-se entrevista não estruturada com o gestor de recursos humanos, com o objetivo de conhecer sobre sua origem, sua estrutura e seu papel na gestão de competências dos colaboradores.

## **APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Na visita à Universidade Corporativa do banco y, o gestor de recursos humanos apresentou a estrutura da universidade, sua origem, sua ligação com a gestão por competências e o portal on-line utilizado pela mesma.

Para o gestor, o banco investe no desenvolvimento contínuo de seus funcionários desde 1965 e a estrutura de Universidade Corporativa já existe há 13 anos. A instituição financeira acredita que o mais importante para seus colaboradores não é a remuneração e, sim, a oportunidade de carreira e desenvolvimento.

De acordo com o Relatório 2015 de Gestão de Pessoas, foram realizados cerca de dois milhões de treinamentos naquele ano, e no portal são disponibilizados cursos para os funcionários e seus familiares, além de alguns cursos abertos para pessoas que não têm vínculo com a empresa. No mesmo ano foram concluídos mais de um milhão de cursos on-line. Com base neste relatório, observou-se que são realizados em média 19 treinamentos por funcionário, anualmente.

Para Eboli (2010), o sistema de educação corporativa deverá dar suporte aos objetivos estratégicos da organização e, para isso, é usada a gestão por competências como elo entre a estratégia organizacional e a educação.

O objetivo primordial da Universidade Corporativa é dar suporte às estratégias da organização, e entre seus princípios está: formar sucessores, aperfeiçoar o desempenho organizacional, dar suporte ao desempenho organizacional, capacitar os funcionários para o processo de ascensão profissional.

A Universidade Corporativa tem como pilares da educação oferecer a formação técnica, cultural e de cidadania corporativa. A formação técnica é o “aprender a fazer”, ou seja, desenvolver as capacidades de trabalhar em equipe, resolver problemas e assumir iniciativa. A formação cultural oferece atividades culturais e artísticas para os funcionários e seus familiares. E a formação de cidadania corporativa busca desenvolver a capacidade de o indivíduo perceber a interdependência dos seres humanos, buscando aceitar a diversidade humana e fortalecer a responsabilidade pelo autodesenvolvimento pessoal, profissional e social.

Eboli (2010) afirma que o desenvolvimento das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios gera o valor real agregado às pessoas envolvidas no negócio. Quando a empresa consegue desenvolver as competências que são necessárias para alcançar os objetivos estratégicos organizacionais, gera também vantagem competitiva, agregando valor ao produto e/ou serviço, pois os oferece com qualidade, eficiência e agilidade.

Segundo informações disponibilizadas no site da instituição e pelo gestor de recursos humanos, a empresa disponibiliza uma estrutura física para aulas presenciais, o portal para vídeo-aulas, textos, TV corporativa, biblioteca, *games* e um aplicativo no celular para que o colaborador possa acessar as informações e cursos em qualquer lugar e a qualquer momento. As aulas presenciais são dinâmicas, normalmente com trabalhos em grupo e debates. A estrutura física e a arrumação das salas já são programadas para esse dinamismo, pois as mesas ficam dispostas em “U”, facilitando o debate e a visibilidade de todos os participantes. O banco y também oferece o benefício de programas de formação superior como bolsas de graduação e pós-graduação, idiomas e cursos de especialização.

A Universidade Corporativa do banco y faz a gestão do conhecimento disseminando as informações a partir de todos os meios de comunicação que a empresa utiliza, como a TV corporativa, o portal e o aplicativo no celular e captura o conhecimento dos funcionários através do portal, onde todas as ideias e comentários ficam registrados para que os outros colaboradores tenham acesso, além dos debates que acontecem nas salas de aula.

Nesse processo de gestão por competências, o sistema cria uma trilha de desenvolvimento profissional na qual o funcionário pode saber qual o próximo cargo a que poderá ser promovido, os cursos que ainda precisa fazer e as competências que necessita desenvolver para preencher determinada vaga, e todas essas informações ficam disponíveis no portal on-line. Neste portal também há o “módulo colaborativo”, onde o colaborador pode trocar mensagens com outros colaboradores e com o seu mentor. Além disso, podem mandar ideias e opiniões, as quais podem ser curtidas e comentadas por outros colaboradores.

A gestão por competências é realizada de acordo com uma pontuação específica pré-determinada para cada competência (por exemplo: a graduação vale 10 pontos, a pós-graduação vale 15 pontos, outro idioma vale 10 pontos etc.). Ao final do processo, a pontuação é somada e surge um *ranking* dos funcionários que podem preencher determinada vaga (por exemplo, gerente do banco). Mas, por questões de ética profissional, tal *ranking* só pode ser visualizado por gerências específicas, como a gerência de recursos humanos. Assim, cada funcionário tem acesso apenas à sua pontuação no sistema da empresa, podendo avaliar como está seu desempenho e o que ainda pode fazer para melhorar.

A UC do banco y ganhou o prêmio internacional *Global CCU Awards 2015* – promovido pelo instituto *Global Council of Corporate Universities* (Conselho Global de Universidades Corporativas) – de melhor universidade corporativa. A premiação acontece a cada dois anos e reconhece as melhores práticas e programas de educação corporativa no mundo.

De acordo com o gestor de pessoas do banco y, o sucesso da UC se deve sobretudo à diversidade de produtos disponíveis e à capacidade de constante inovação, pois são mais de trezentas soluções de capacitação oferecidas a todos os funcionários, organizadas em trilhas de desenvolvimento e aprendizagem voltadas para o incremento das competências profissionais.

## CONCLUSÕES

Em um mercado cada vez mais competitivo, de constantes mudanças e com necessidade de profissionais inovadores e altamente qualificados, as instituições de ensino não suprem por completo tais necessidades e, então, faz-se necessário que as organizações invistam na qualificação de seus funcionários para que alcancem o desempenho esperado. As empresas decidiram então criar as Universidades Corporativas (UC) com o objetivo de qualificar seus funcionários e vincular o aprendizado às estratégias organizacionais.

Para que a educação corporativa tenha êxito, é necessário que os objetivos da UC estejam alinhados aos objetivos organizacionais, com ênfase no desenvolvimento das competências críticas para o

sucesso do negócio e para gerar vantagem competitiva por meio da qualidade dos serviços e/ou produtos.

As UCs são instrumentos de sucesso, pois qualificam os funcionários para exercerem as atividades no ambiente profissional e os motivam com o plano de carreira, gerando valor distintivo para a organização. São consideradas ainda como práticas inovadoras no desenvolvimento humano porque os funcionários têm acesso às informações a qualquer momento e em qualquer lugar através dos meios de comunicação utilizados pelas empresas.

O gestor deve demonstrar ao colaborador que o investimento que a empresa está oferecendo é para que ele se desenvolva profissional e pessoalmente, estimulando-o a inovar na resolução dos problemas da empresa e a otimizar processos, tempo e custo; por seu turno, a empresa espera que esse conhecimento seja disseminado, compartilhado com os outros colaboradores.

Atualmente faz-se necessário que toda empresa seja uma atmosfera de aprendizagem, promovendo ações educativas e proporcionando ambientes para a criação de projetos e de inovação, pois o momento de maior produtividade é quando o indivíduo está aprendendo algo que seja relevante para sua vida profissional e/ou pessoal.

A partir da visita realizada na Universidade Corporativa do banco y e de pesquisas realizadas no site da financeira, foi possível observar que a empresa promove a aprendizagem organizacional desenvolvendo em seus funcionários as competências críticas para o sucesso da instituição e de si mesmos através de seu sistema de benefícios e de educação corporativa. O banco utiliza meios como o aplicativo no celular, a TV corporativa e o portal on-line, proporcionando ao colaborador acesso às informações a qualquer momento. As ações inovadoras promovidas pelo banco y levaram a empresa a ganhar o prêmio de melhor Universidade Corporativa do mundo em 2015.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BOOG, Gustavo G. & BOOG, Magdalena T. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CARVALHO, Fábio Câmara Araújo. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.

CASTRO, Anna Carolina; VALENTE, Geilsa Soraia Cavalcanti & HUDIK, Yara. **A educação corporativa como vantagem competitiva sustentável para as empresas na atualidade**. Rio de Janeiro: Revista Augustus, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CIPOLLA, Fábio & GIMBA, Rogério. **Vantagem competitiva**: revisitando as ideias de Michael Porter. Rio de Janeiro: Administradores.com, 2009.

CRUZ, Daniele. **Educação corporativa**: a proposta empresarial no discurso e na prática. Belo Horizonte: Educação em Revista, 2010.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa**: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010.

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

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. **Competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento** (livro eletrônico). Curitiba: InterSaberes, 2015.

## FONTE

LEMOS, Rafaella. O que são universidades corporativas. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/o-que-sao-universidades-corporativas/70807/>. Acesso em 24 de novembro de 2015.

MENEZES, Simone Guimarães. Universidade Corporativa: uma educação estratégica. Disponível em: [http://www.abt-br.org.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=309:universidade-corporativa-uma-educa-estratca&catid=15:educa&Itemid=80](http://www.abt-br.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=309:universidade-corporativa-uma-educa-estratca&catid=15:educa&Itemid=80). Acesso em 24 de novembro de 2015.

MENDES, Ricardo. O que é gestão por competências. Disponível em: [http://www.gestaoporcompetencias.com.br/artigo-recursos-humanos/artigo-rh/o\\_que\\_e\\_gestao\\_por\\_competencias/](http://www.gestaoporcompetencias.com.br/artigo-recursos-humanos/artigo-rh/o_que_e_gestao_por_competencias/). Acesso em 04 de novembro de 2015.

AUGUSTA, Maria. A importância da educação corporativa. Disponível em: <http://www.mariaaugusta.com.br/a-importancia-da-educacao-corporativa/>. Acesso em 24 de novembro de 2015.

PORTAL EDUCAÇÃO. Conceito de gestão por competências. Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/17326/conceitodegestao>. Acesso em 04 de novembro de 2015.

RH PORTAL. Educação corporativa – importância e necessidade para a evolução. Disponível em: [http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc\\_cad=tsrI4w9my](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=tsrI4w9my). Acesso em 24 de novembro de 2015.

FONSECA, Daniele S. Krassuski. A importância das universidades corporativas. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/3173/a-importancia-das-universidades-corporativas.html#>. Acesso em 24 de novembro de 2015.