

**FACULDADE SÃO JUDAS TADEU
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

SWELLEN ROSE NEVES DA SILVA

A EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA

**RIO DE JANEIRO
2014.2**

**FACULDADE SÃO JUDAS TADEU
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

SWELLEN ROSE NEVES DA SILVA

A EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade São Judas Tadeu como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, sob a orientação do professor Sérgio Siqueira da Cruz.

**RIO DE JANEIRO
2014.2**

TERMO DE APROVAÇÃO

SWELLEN ROSE NEVES DA SILVA

A EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade São Judas Tadeu como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, aprovado pela seguinte banca examinadora:

Professor André Luiz Marques Gomes
Coordenador da graduação em Administração
Faculdade São Judas Tadeu

Professor Orientador Sérgio Siqueira da Cruz
Faculdade São Judas Tadeu

Professor Ricardo França Delavalli
Faculdade São Judas Tadeu

Rio de Janeiro, 18 de Dezembro de 2014.

Dedico esse trabalho, especialmente a minha mãe pelo apoio e encorajamento, aos meus avós e tios e aos meus professores que me ensinaram a ser uma pessoa melhor.

AGRADECIMENTOS

A DEUS pela presença constante em todos os momentos da minha vida, e a todas as pessoas, que de forma direta ou indireta contribuíram para a conclusão deste curso, em especial a minha mãe, que me deu forças suficiente para chegar aonde cheguei.

“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê.”
(Arthur Schopenhauer)

RESUMO

As organizações tem se preocupado com o desenvolvimento do seu capital intelectual. Dessa forma adotou-se o sistema de universidade corporativa, que conecta aprendizado, estratégias voltadas para o mercado e a competitividade. Devido à globalização e seus impactos, as empresas passaram a ter foco principal em manter seu posicionamento no mais alto nível possível, especialmente em como obter maior vantagem competitiva e por consequência as universidades corporativas tornara-se fonte de inovação e desenvolvimento das capacidades intelectuais e a promoção de talentos, e com ela é possível estimular o estudo permanente com a otimização dos processos produtivos. O trabalho também apresenta o exemplo da ACCOR, empresa hoteleira e sua universidade Académie Accor. Através da universidade corporativa o grupo conseguiu homogeneizar a alta qualidade dos serviços bem como disseminar seus valores, crenças e o alinhamento dos diversos agentes no plano estratégico da empresa.

Palavras-Chave: Universidade Corporativa. Capital intelectual. Vantagem competitiva.

ABSTRACT

The organizations have been concerned with the development of their intellectual capital. Thus it took the corporate University system, which connects learning, market-oriented strategies and competitiveness. Due to globalization and its impacts, companies have been given main focus on keeping its positioning at the highest possible level, especially on how to gain greater competitive advantage and therefore the corporate universities had become a source of innovation and development of intellectual capabilities and the promotion of talents, and it is possible stimulate the permanent study with optimization of production processes. The work also presents the example of ACCOR hospitality company and its University Académie Accor. Through the corporate University the Group managed to mix the high quality of services as well as disseminating their values, beliefs and the alignment of the various agents in the company's strategic plan.

Key-words: Corporate University. Competitive Advantage. Intellectual Capital.

LISTAS

Lista de Quadros

Quadro 1 - Os setes princípios de sucesso da educação corporativa.....	27
Quadro 2 – Diferenças entre T&D e Universidade Corporativa.....	36

Lista de figuras

Figura 1: O conhecimento como vantagem competitiva.....	15
Figura 2: CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.....	16
Figura 3: Educação Corporativa de Crontronville – General Electric.....	25
Figura 4: Educação Corporativa: articulando conceitos de competências.....	32
Figura 5: Balança entre centro de treinamento e Universidade Corporativa.....	37

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
1. A ERA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO E A VANTAGEM COMPETITIVA.....	14
1.1 Definindo gestão do conhecimento.....	14
1.2 O capital intelectual, a educação e o treinamento.....	18
1.3 Compreendendo vantagem competitiva.....	22
2. EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....	24
2.1. Origem da Educação Corporativa.....	24
2.1.1 Conceituação.....	25
2.2 Educação Corporativa x Universidade corporativa.....	29
2.2.1 Relevância das empresas para implementar esse modelo de gestão.....	31
2.3 Redirecionando o modelo de sala de aula para a variedade de ensino.....	34
2.4 Educação Corporativa x Treinamento e Desenvolvimento.....	35
2.5 Exemplo do Grupo Accor.....	38
3. A EDUCAÇÃO CORPORATIVA E SUA ÁREA DE ABRANGÊNCIA.....	41
CONCLUSÃO.....	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45

INTRODUÇÃO

A preocupação com a gestão do conhecimento dos colaboradores das organizações está cada vez mais presente no cotidiano e se materializa com a implantação de universidades corporativas. Os grandes desafios das empresas hoje exige foco na performance e na criação de ambientes de aprendizagem contínuo. O que antes não era tão importante passou a ter um peso imensurável, a educação. Atualmente o mundo vive na gestão do conhecimento, quanto mais bem preparado e mais informações mais rico é o seu intelecto empresarial.

Com isso surgiu o conceito da gestão do conhecimento que necessitam estar alinhadas a visão estratégica do negócio da empresa, trabalhar com foco na inovação e na valorização das competências humanas e ser em última instância, as gestoras do capital intelectual da organização. Diferente das universidades tradicionais, que nem sempre acompanham (na mesma velocidade) as evoluções do mercado e tem como objetivo agregar conhecimento pessoal e geral, sem aprofundar o ensino direcionado para uma organização específica.

O estudo desenvolvido nessas corporações podem garantir efeitos somatórios, pois as empresas terão profissionais qualificados e motivados, fazendo com que a organização consiga enriquecer seu capital intelectual e criar novas formas de refiná-los conforme o momento vivido pela organização.

Dessa forma, como a gestão do conhecimento pode agregar valor no cotidiano profissional proporcionando um elevado patamar de competitividade empresarial?

A gestão do conhecimento pode contribuir fortemente na questão do desenvolvimento de pessoas e, por conseguinte, para o negócio da empresa. Otimiza diferenciais contemplando o conhecimento técnico específico do negócio com o conhecimento pedagógico didático.

Segundo Bernardo Kliksberg (BID, 1999): “A educação tem atualmente legitimidade macroeconômica e isso se agrega às outras legitimidades, e, em um mundo tão pragmático como o que nos tocou no final do século XX, isso tem peso”.

As grandes organizações atuais estão em busca de aprimorar seus capitais intelectuais de forma a cada vez mais ter uma empresa bem equipada e forte estruturalmente, culturalmente e intelectualmente. Diferente das universidades comuns, onde o conhecimento aprendido é o mesmo e básico conteúdo, em contra partida as universidades corporativas preparam as pessoas para conhecimentos voltados para o

mercado, desenvolvendo técnicas e buscando novidades a serem exploradas, isto é, fortalecer seus recursos humanos com estratégias voltadas para as vantagens que serão geridas pelas organizações.

As empresas ao optarem pelo treinamento devem planejar bem as atividades para que estas fiquem aliadas aos programas de gestão de pessoas e os planos estratégicos da empresa (LACOMBE, 2005).

O objetivo geral deste trabalho é verificar se a Educação Corporativa agrega valor no cotidiano pessoal e corporativo estimulando a sinergia entre seus objetivos e intenções atuando tanto na esfera da carreira quanto na esfera da sucessão.

Os objetivos específicos são:

- Depreender a distinção entre Educação Corporativa de treinamento e desenvolvimento.
- Ilustrar a diferença entre a Universidade Tradicional da corporativa.
- Identificar como a Educação Corporativa avança no conceito de educação em negócios, desenvolvendo o capital intelectual da empresa com foco nos negócios.

O presente trabalho é uma pesquisa bibliográfica com base em levantamentos de todas os estudos feitos e já publicados, em forma de livros, revistas, publicações avulsas entre outras. Será avaliada, de uma forma global, a influência das Universidades Corporativas sobre as táticas empresariais de forma positiva ou negativa de acordo com os resultados encontrados, revisados e criteriosamente organizados para poder melhor visualizar e assim esclarecer o proveito de implementar uma universidade corporativa nas organizações. A autora que foi mais utilizada para concluir as ideias do trabalho foi Marisa Éboli, que possui muitas informações e trabalha com esse novo método de intelectualizar o capital racional da empresa.

Através do estudo das Universidades corporativas e do conhecimento adquirido é possível consumir que esse novo modelo de universidade efetivamente irá assessorar as organizações de forma somatória as suas estratégias.

1. A ERA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO E A VANTAGEM COMPETITIVA

1.1 DEFININDO A GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento não é algo novo, pois dentro das organizações as pessoas sempre procuraram, usaram e valorizaram o conhecimento, pelo menos implicitamente. Novo é reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis. (Davenport & Prusak, 1998, pg. 14)

O mundo hoje tem uma preocupação cada vez maior em como adquirir o máximo de conhecimento possível. As grandes empresas estão em busca de profissionais cada vez mais preparados e bem equipados de conhecimentos, habilidades e atitudes. Essas são as características da era da gestão do conhecimento. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) definem: “o conhecimento, diferentemente da informação, refere-se a crenças e compromisso”. Seguindo, ainda, o pensamento desses autores, podemos classificar o conhecimento em dois modelos:

- Conhecimento tácito - que é caracterizado por ser um tipo de conhecimento intangível, imensurável, que são as crenças e valores pessoais, emoções, habilidades, intuições, percepção de valor, experiências adquiridas, dentre outros.
- Conhecimento explícito – como o próprio nome sugere é um conhecimento tangível, que pode ser escrito, como manuais, livros, teorias, etc.

O conhecimento acabou tornando-se a principal fonte da nova gestão que vigora nas empresas. De acordo com Davenport e Prusak (1998, p. 6), “o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente”. Desta forma podemos entender que o conhecimento como informação, é extremamente importante para as organizações, pois através daquele ensinamento adquirido ele será processado e virará um dado de grande importância, seja em tomada de decisão ou até mesmo para o uso do dia a dia.

Podemos perceber que o assunto virou uma fonte onde existem vários recursos novos para se apreender, e o profissional que tiver maior capacidade e conhecimento será aquele com maior potencial de crescer junto com a empresa.

Nas Universidades corporativas o conhecimento é o suprasumo do negócio, desta forma o estudo é contínuo e a chave do negócio da empresa. Para Nonaka e Takeuchi (1997) todo o conhecimento adquirido das organizações e as informações

que são conseguidas do meio, são adaptados e, a partir desse momento, criadas de dentro para fora, novos insumos de conhecimento e informação.

Através da figura abaixo, podemos perceber que por intermédio da informação é possível criar um novo conhecimento e desenvolver novas técnicas, a empresa estará sempre se inovando e trabalhando com novidades, assim os objetivos das empresas estarão amarrados aos estudos, esse é um propósito fundamental de qualquer universidade corporativa e conseqüentemente será uma fonte de vantagem competitiva.

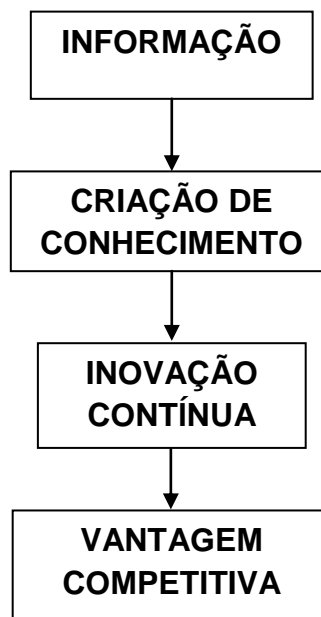


Figura 1: O conhecimento como vantagem competitiva

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p.5)

Essa importância dada na era da gestão do conhecimento, transformou-se de forma tão importante que as organizações estão em busca de reunir a variedade de informações que existem no mundo e adaptá-las para os seus objetivos e estratégias, com esse advento surgiram a implementação de uma fonte de estudo, e a universidade em seu significado puro exerce esse papel fundamental de capacitar os estudantes com os ensinamentos e conteúdos aplicados em sala de aula. As universidades corporativas seguem a mesma tendência de passar o conhecimento e capacitação profissional dos seus colaboradores para que eles cresçam e se desenvolvam, fazendo assim a própria corporação crescer impreterivelmente agregando mais valor e cultura no seu estabelecimento.

Outro grande conceito que vingou na nova era da gestão do conhecimento é a sigla CHA, que engloba todas as características básicas e fundamentais de uma pessoa.

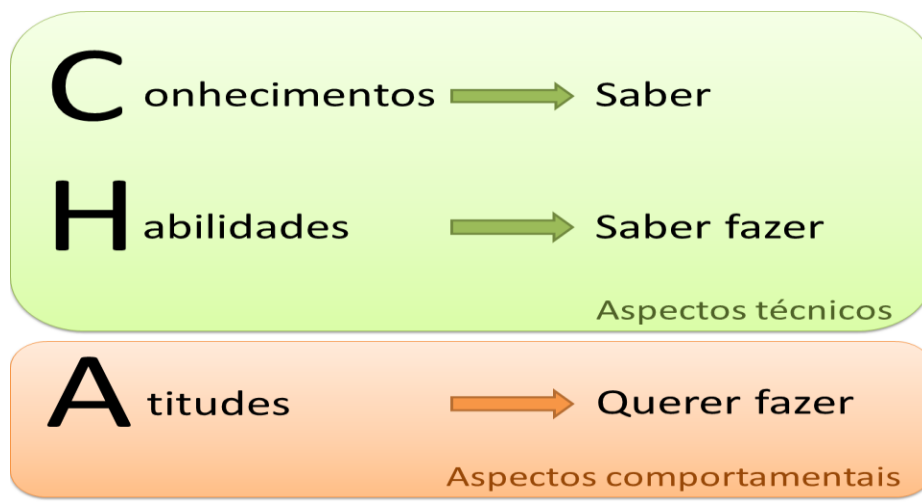


Figura 2: CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.

Fonte: <http://www.adminconcursos.com.br/2014/06/gestao-por-competencias.html>

Através do CHA é possível definir e categorizar os funcionários de acordo com essas características, logo fica muito mais fácil alocar as pessoas e preencher as lacunas de defasagem intelectual sobre certas atividades. Por exemplo, se eu tenho um funcionário que possui muito conhecimento e habilidades, mas não tem atitude é mais fácil visualizar e trabalhar em cima dessa fissura. Isso é chamado de gestão por competências que compõe todas as propostas organizacionais de visam competências individuais criando assim um catálogo com todas as especificações de cada indivíduo, avaliando o desenvolvimento e desempenho por competências.

Características do CHA

Temos aqui dois aspectos, o técnico e o comportamental.

Aspectos técnicos: aqui estão à parte conceitual e as habilidades (CH) de cada pessoa se configuram nas questões técnicas.

Aspectos comportamentais: as atitudes (A), englobam o comportamento da pessoa, são diretamente ligadas as emoções e valores da pessoa, são muito ligadas na motivação da pessoa em desenvolver as tarefas. As atitudes são o diferencial de qualificação das competências, isto é, a qualificação é voltada apenas em ter competência em executar as tarefas, as competências vão além pois envolve as atitudes em querer e realizar as atividades e efetivamente obter resultados.

Por fim as características principais da gestão de competências acabem se encaixando na ideia de educação corporativa, que são elas:

- ❖ o desenvolvimento dos indivíduos ocorre por base nas competências, não no cargo ou outro fator;
- ❖ deve estar em perfeita harmonia com a estratégia organizacional;
- ❖ tende a reduzir a subjetividade na gestão de RH;
- ❖ a remuneração por competências está relacionada com a produtividade do indivíduo, mas não somente. Aborda uma visão mais de longo prazo, baseada nas competências de um indivíduo construídas ao longo de sua carreira; é aplicada mais em nível gerencial.
- ❖ a gestão por competências reflete em um baixo turnover, ou seja, em uma baixa rotatividade de funcionários dentro da organização.

1.2 O CAPITAL INTELECTUAL, A EDUCAÇÃO E O TREINAMENTO.

Para melhor compreensão da pesquisa, é vital esclarecer alguns conceitos como a educação, o treinamento e o capital intelectual.

Começando pelo termo da capital intelectual que surgiu por volta de 1958, quando o estudioso Thomas Stewart que durante uma avaliação de uma empresa definiu capital intelectual como sendo um conjunto de informações e conhecimentos, que se encontram nas organizações e que são capazes de agregar valor ao produto/serviço, através do investimento no intelecto e não financeiro. Desta forma, toda a empresa que vá iniciar ou já inicia suas atividades no mercado precisa ter todas as formas de capital para que ela possa ter sucesso no alcance das metas. Mas não devemos esquecer que todos os capitais são importantíssimos para o desenvolvimento das atividades organizacionais, por isso é interessante manter sempre um investimento maior em todos. Podemos definir que existem três níveis de capital, são eles:

- Capital Humano: são os recursos intangíveis de cada pessoa, são seus conhecimentos, inteligência e criatividade adquirida durante toda a sua vida. Também conta a cultura, valores e a filosofia da empresa.
- Capital estrutural: São todos os utensílios de uso diário que pertencem à organização e permanecem mesmo que as pessoas não estejam mais lá para utiliza-los. São as máquinas, tecnologias, softwares, dados, publicações, etc.
- Capital Cliente: Esse é a parte que envolve o bom relacionamento da empresa com os seus clientes, as empresas devem manter sempre todos os tipos de

informações que agregue valores dos clientes para poder mantê-los fiéis a organização.

A gestão do capital humano é uma forma de sustentar todas as visões positivas que os concorrentes, fornecedores, clientes e consumidores possuem da empresa. Isto é, a base de uma boa gerencia é a diferenciação e criatividade de um capital pessoal, conforme o indivíduo vai aprimorando seus estudos mais chances de ser inovador e ter sempre ideias objetivas farão dele um ativo indispensável para o crescimento da organização. Por isso é importante as organizações manterem um foco no aprendizado das suas três formas de capital intelectual como:

- No capital humano é indispensável à oferta de cursos de ensino superior voltadas para as tarefas das organizações, assim a empresa passará a sair da teoria de “mecanização humana” que são as atividades que não requerem muito raciocínio lógico, e passem a utilizar métodos mais inteligentes que exijam mais conhecimento e pensar dos funcionários.

- No capital estrutural devem-se ter sempre os melhores equipamentos com qualidades, obter sempre um backup dos bancos de dados dos clientes e fornecedores, ter todos os tipos de ferramentas que auxiliem a utilização no dia a dia, dentre outros.

- No capital cliente, esse é o supprassumo da organização pois são eles que definem o estado de popularidade da empresa e aquele que “paga as contas”, logo é necessário que o investimento seja voltado com estratégias de fideliza-los, oferecer sempre uma amostra dos novos produtos/serviços e fazer com que seja sempre a opção número um.

Treinamento e Educação

Podemos compreender a educação como uma mina de informações que vieram de todos os alicerces de experiências do aprendizado passado, isto é, são todas as situações que o ser humano viveu no meio de convívio até hoje, isto leva a base da adaptação dos valores e regras sociais de uma empresa.

Gil (2001, p. 122) conceitua educação como:

Processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral do ser humano visando a sua melhor integração individual e social. Pode-se, portanto, falar em educações específicas, em virtude das múltiplas dimensões humanas: física, moral, social, cívica, sexual, religiosa, artística, profissional, etc.

Ou seja, a educação é uma continuação daquilo que a pessoa começou a desenvolver, seja através de cursos, faculdades, pós-graduações, etc. A educação do indivíduo deve ser sempre contínua onde haverá sempre interesse em aprimoramento e desenvolvimento das capacidades do conhecimento, habilidades e atitudes.

A educação é um processo de desenvolvimento que desencadeia a realização do potencial do ser humano em diversos âmbitos – físico, espiritual, estético e afetivo. Portanto, a educação tem o propósito de formar e desenvolver o indivíduo em uma sociedade, a fim de conservar e transmitir a herança cultural de um determinado povo (EBOLI, 2004, p. 32).

A Educação é um recurso que gera sempre o desenvolvimento intelectual, pessoal e capaz de criar competências que envolvam internalizar nas pessoas as atitudes de querer desenvolver ou executar as tarefas.

Em contrapartida o Treinamento, já abrange o processo de compreensão de uma tarefa, que podem ser melhoradas ou aprendidas em um curto período de tempo com o objetivo de reexaminar ou atualizar as informações, atitudes e habilidades que estão conectadas ao comportamento do indivíduo. De acordo com Chiavenato (1999, p. 20) “o treinamento significa o preparo das pessoas para o cargo, enquanto a educação é o de preparar a pessoa para o ambiente dentro ou fora de seu trabalho”.

Seguindo a ótica de Chiavenato (2004, p.339), podemos melhorar o entendimento do treinamento como:

Expediência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade de desempenhar um cargo. O treinamento pode envolver uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento. Isso significa mudar aquilo que os empregados conhecem, como eles trabalham, suas atitudes perante o seu trabalho ou suas interações com os colegas ou supervisor.

Com base nos conceitos expostos, conseguimos formular a ideia do estudo contínuo, isto é, diferente das ideias anteriores de que as pessoas antes da gestão do conhecimento eram especialistas em determinado tipo de assunto, o novo homem que surgiu da eclosão do conhecimento vem trazendo a bagagem de inovação, generalização, atitude, foco nos objetivos, missão, na estrutura como um todo.

Todavia o capital intelectual humano da empresa, mesmo que possua uma grande mala de conhecimentos, é necessário que haja uma distribuição dos mesmos

para que assim exista uma propagação e transferência de ensinamentos e conhecimentos isso torna os colaboradores de uma organização muito mais proativos e dispostos a desenvolverem seus trabalhos da melhor forma possível. O conceito dessa nova modalidade de pessoas, dentro de uma universidade corporativa podem agregar muito mais valor e um lançamento de novidades, conteúdos, criatividade e inovações de forma a trabalhar todo o lado mental das pessoas.

A distribuição do conhecimento deve ser feita sem “formas fáceis”, isto é, às vezes quem detém o conhecimento sabe desenvolvê-lo de outra forma que não o faça perder muito tempo ou que tem medo que o ensinado seja melhor que ele, por isso as universidades das empresas servem para evitar esses pensamentos, pois nela todos tem a oportunidade de crescer, só irá depender de cada participante.

De acordo com Davenport e Prusak (1998:123):

Se o conhecimento não for absorvido, ele não terá sido transferido. A mera disponibilização do conhecimento não é transferência. Mesmo a transmissão e a absorção, juntas, não têm valor útil se o novo conhecimento não levar a algumas mudanças de comportamento ou do desenvolvimento de alguma idéia nova que leve a um novo comportamento.

Através dessa riqueza própria de cada um que fazem as empresas prosperarem a quanto mais bem informado e estruturado mais chances de alcançar seus objetivos a curtos prazos. Assim é possível, se exercitar os conhecimentos e disponibilizar o máximo possível, alcançar a tão esperada vantagem competitiva que é uma superioridade concernente em que a organização obtém no mercado, fazendo com ganhe um destaque no mercado.

1.3. COMPREENDENDO VANTAGEM COMPETITIVA

O mercado atual é cada vez mais competitivo e rigoroso, onde as empresas que possuem uma superioridade sobre as outras tem mais vantagem competitiva sobre elas. No mercado de trabalho é extremamente importante para uma organização e até mesmo os funcionários manterem um nível de informações e conhecimentos, ter capacidade de poder sempre inovar e serem criativos nos seus produtos e serviços, buscar sempre trazer os melhores capitais intelectuais e ser uma empresa bem vista no mercado. Isso tudo é vantagem competitiva.

Quinn (1980, p. 20) define estratégia como:

[...] padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem-formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura de singular e variável, com base nas suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Com o passar dos anos o mundo e as pessoas passaram por vários momentos de mudanças, hoje a concorrência é muito grande, existem muitas tecnologias novas, conceitos antigos foram deixados no tempo e assim novas maneiras, hábitos e costumes consequentemente foram mudados. Todas as organizações precisam ter em seu negócio uma vantagem competitiva, que é ter uma espécie de diferencial que deixe a empresa em uma superioridade com relação às outras. Como confere Porter (apud Castro 2002) que descreve estratégia competitiva como uma forma de ser diferente das outras, onde deve haver uma união diversificado de atividades para criar uma ideia única de valor.

Entretanto criar um conceito de estratégia é extremamente difícil, pois existem diversas formas e conceitos, dessa forma Mintzberg (1987), desenvolve 5 formas que podem ser utilizadas:

- Plano (plan): nesse tipo de estratégia existem duas características primordiais: é um conjunto de planos unidos que vão assegurar que os objetivos básicos sejam alcançados.
- Pretexto (ploy): é um artifício específico usado com um foco em comum para desencorajar o concorrente e superá-lo. Esse tipo de estratégia visa o aspecto de competição acirrada no mercado, onde cada organização quer superar seu concorrente e tornar-se a marca preferida.
- Padrão (pattern): surge da consistência do comportamento, seja ele exigido ou não.
- Posição (position): é a posição da empresa no mercado, seja através da posição ocupada, os seus segmentos e nichos. Define-se aqui onde a organização está colocada no mercado, e é uma forma de contextualiza-la.
- Perspectiva (perspective): a estratégia é um conceito, na perspectiva é definida na forma que as empresas e os gestores avaliam e enxergam o mercado, e através disso conseguem tomar as decisões de longo e curto prazo. Cada

organização percebe o mundo de acordo com sua tendência, isto é, aqueles que são agressivos tendem a tomar decisões com mais impactos, os conservadores são mais cautelosos, esse tipo de estratégia é mudada de acordo com a opinião de cada um.

Tomando por base essas teorias podemos perceber que existem um infinidade delas e que não existe um conceito único que englobe todas elas em uma só. Cada teoria teve seu destaque na época que foram desenvolvidas, hoje algumas também possuem seus destaques porém novas formas vem surgindo. Um dos modelos adotados pelas organizações atualmente é a Universidade Corporativa, que toma como base as ideias de uma sala de aula com os esquemas da organização, bem como suas metas e objetivos. Vantagem competitiva virou um caso de muita importância, pois estamos na era do conhecimento que visa o estudo contínuo, muitas empresas pequenas tentando tornar-se grandes, muita concorrência, era dos conhecimentos tecnológicos, da mudança, da sustentabilidade, do meio ambiente e por fim da globalização.

2. EDUCAÇÃO CORPORATIVA

2.1 ORIGEM DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

O novo estilo de gestão exigirá que se forme uma verdadeira Cultura Empresarial de Competência e Resultado, e isso significa profundas mudanças não só na estrutura, sistemas, políticas e práticas; mas essencialmente na mentalidade organizacional e individual. A Educação Corporativa será fundamental nesse processo, na medida em que tem se revelado a energia geradora de sujeitos modernos, capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente em nome da complexidade e do sucesso. Ela favorece a inteligência e o alto desempenho da organização na busca incansável de bons resultados. (Marisa Éboli, FEA - USP)

Os primeiros indícios do surgimento de uma Universidade Corporativa aconteceram na empresa General Motors, em 1927, quando esta decidiu implantar um esquema de aulas, baseadas em treinamento e desenvolvimento com objetivo de ter funcionários mais bem preparados e inteligentes, a fim de ter uma vantagem competitiva. Todavia o termo “universidade corporativa” não surgiu com esse acontecimento, durante o século XX, existiam muitas políticas sobre treinamento, desenvolvimento e aprendizagem dos capitais internos. E através dessa procura pertinente em adotar formas de trazer uma cultura educacional para dentro das organizações, surgiu finalmente a educação corporativa.

A primeira instituição de ensino corporativa criada foi da General Electric, que se tornou referência mundial no desenvolvimento de talentos e formação de líderes, e sua universidade corporativa, a Crotonville, fundada em 1956 pelo então presidente Ralph Cordiner, é a primeira de que se tem registro no mundo (Bartlett e Mclean; 2006).

No Brasil, foi na década de 1990 que começaram a operar as primeiras universidades corporativas, a primeira empresa a investir e criar a sua própria Universidade Corporativa foi o Grupo Amil, por volta de 1987. Logo surgiram outras como, por exemplo: Grupo Accor Brasil, Brahma, HSBC, AmBev, Telemar, Datasul, Petrobrás e Unimed.



Figura 3: Educação Corporativa de Crontonville – General Electric
Fonte: <http://www.gereportsbrasil.com.br/post/96092774504/fabrica-de-talentos>

A propagação da ideia das educações corporativas a partir desse momento passou a ser a chave estratégica das organizações bem sucedidas que estão competindo pela futuridade do desenvolvimento contínuo de seus talentos internos na era do conhecimento.

2.1.1 Conceituação

O termo de educação corporativa é relativamente novo, são instituições organizacionais voltadas para capacitar seus capitais intelectuais, pautados em uma gestão redirecionada às estratégias, metas e objetivos da empresa no momento atual. Meister (2005, p.35) incrementa que “a metáfora da universidade pode ser entendida facilmente e até imprime ao treinamento corporativo uma marca característica e que atrai a atenção dos funcionários”.

De acordo com a mesma autora, educação corporativa pode ser definida como um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização. Para Éboli (2002), é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências.

A educação corporativa está se tornando um instrumento pelo qual a organização consegue aprimorar seu capital intelectual, mesclando a sua necessidade

de ter pessoas qualificadas com a vantagem de poder proporcionar uma forma melhor de facear seus concorrentes.

A era presente, vivenciada por todas as empresas, está engessada na gestão do conhecimento que é uma das bases para a Universidade Corporativa. A valorização dos recursos humanos passou a ser uma forte preocupação. As organizações estão tomando a responsabilidade de enriquecer seus talentos e aprimorá-los, pois uma empresa é formada, administrada e vivida por pessoas e não processos.

Drucker (1999) esclarece:

a educação e qualificação da força de trabalho será a principal vantagem competitiva do século XXI. Motivo: está surgindo um conjunto totalmente novo de tecnologias que exigirá que o trabalhador médio, seja no setor administrativo seja no de produção, adquira qualificações que não eram obrigatórias no passado. Essas qualificações vão além das responsabilidades limitadas de determinado cargo, alcançando um conjunto amplo de habilidades necessárias para que o trabalhador se adapte às novas tecnologias e mudanças no mercado de trabalho.

Portanto, as universidades corporativas contribuem fortemente para o crescimento desenvolvimento de pessoas, e conseqüentemente o negócio da empresa, de modo que todas as atividades sejam bem elaboradas e aperfeiçoadas para as expectativas da organização. Compreendemos assim que os conhecimentos que são transmitidos por essas universidades são de suma importância para o desenvolvimento das empresas e do negócio, podendo atingir os seus colaboradores com informações pré-dispostas com os interesses de todo o meio corporativo.

Dessa forma, podemos verificar a sua importância, tanto para a companhia como para seus funcionários. De acordo com Quartiero e Cerny (2005):

As empresas, ao criarem universidades corporativas, estão preocupadas em desenvolver pesquisas e ações para obter respostas para as suas atividades-fim, ou seja, estão procurando treinamento e desenvolvimento para seus profissionais nos assuntos de seu interesse operacional e estratégico. Por outro lado, não poderíamos deixar de analisar que este contexto de educação permanente gera uma população de clientes que cresce continuamente: os adultos profissionais/alunos. Nesse sentido, surge um grande mercado para as universidades corporativas, consórcios educacionais, universidades virtuais e empresas de treinamento especializado. A educação do aluno torna-se um grande e diversificado negócio (p. 34-35).

As organizações ao decidirem implementar uma universidade corporativa, estão procurando uma forma de equipar seus profissionais nos tópicos dos seus

planejamentos: estratégico, tático e operacional. Também não se pode esquecer que no contexto atual a educação e informação são constantes, gerando assim uma competitividade eminente entre a insistente busca pelo saber e informação. Haverá sempre essa relação entre profissionais e estudantes. Sendo assim, as universidades corporativas têm um grande desafio, manter seus “alunos” em uma contínua aprendizagem. Fazendo uma relação com as instituições tradicionais, virtuais e organizações de treinamento especializado, desenvolvendo assim parcerias e gerando um pilar de três pontas: Educação, Competitividade e informação. A palavra saber, hoje, virou uma grande fonte de vantagem competitiva, dando ênfase ao que foi dito: “a empresa que a implanta tem um efetivo interesse em tornar-se um pólo de educação permanente de hoje” (Meister, 1999, p.2).

De uma forma geral, todas as organizações precisam manter seus colaboradores em um contínuo processo em busca por conhecimentos atuais, serem treinados e adeptos a todas as mudanças tanto sociais, econômicas, políticas, empresariais, que possam acabar interagindo com a empresa.

Quadro 1 - Os setes princípios de sucesso da educação corporativa

Os 7 princípios de sucesso de educação corporativa e suas práticas	
Princípios	Práticas
Competitividade	<p>Obter o comprometimento e envolvimento da alta cúpula com o Sistema de Educação. Alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de Gestão de Pessoas às estratégias do negócio.</p> <p>Implantar um modelo de gestão de pessoas por competências.</p> <p>Conceber ações e programas educacionais alinhados às estratégias do negócio.</p>
Perpetuidade	<p>Ser veículo de disseminação da cultura empresarial.</p> <p>Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem.</p>
Conectividade	<p>Adotar e implementar a educação "inclusiva", contemplando público interno e externo.</p> <p>Implantar Modelo de Gestão do Conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de</p>

	<p>experiências.</p> <p>Integrar Sistema de Educação com o Modelo de gestão do conhecimento. Criar mecanismos de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento.</p>
Disponibilidade	<p>Utilizar de forma intensiva tecnologia aplicada à educação. Implantar projetos virtuais de Educação (Aprendizagem Mediada por Tecnologia). Implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem que favorecem a "aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar".</p>
Cidadania	<p>Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais. Comprometer-se a cidadania empresarial, estimulando:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ a formação de atores sociais dentro e fora da empresa ■ a construção social do conhecimento organizacional.
Parceria	<p>Interna: Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem. Externas: estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino superior.</p>
Sustentabilidade	<p>Tornar-se centro de agregação de resultados para o negócio. Implantar sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando-se os objetivos do negócio. Criar mecanismos que favoreçam a auto sustentabilidade financeira do sistema.</p>

Fonte: Revista T&D Desenvolvendo Pessoas. São Paulo: T&D Ed. e Empreendimentos Culturais Especial, out. 2003.

2.2 EDUCAÇÃO CORPORATIVA X UNIVERSIDADE CORPORATIVA

A expressão “universidade” corporativa invariavelmente suscita questões a respeito de quais as razões para esta denominação, e principalmente, que semelhanças ou que diferenças existem entre universidades corporativas e instituições de ensino tradicionais. (Alperstedt, 2003)

O uso do termo “corporativo” significa que a universidade é vinculada a uma corporação e que serviços educacionais não constituem seu principal objetivo. Já o termo “universidade” não deve ser entendido dentro do contexto do sistema de ensino superior, no qual designa a educação de estudantes e o desenvolvimento de pesquisa em várias áreas do conhecimento, uma vez que “universidade corporativa” oferece instrução específica, sempre relacionada à área de negócio da própria organização. Portanto, “universidade” para essas empresas é um artifício de marketing. Apesar disso, os programas implantados pelas universidades corporativas são, em muitos aspectos, similares aos da instituição de ensino superior.

Souza (1999) disserta sobre como a Educação Corporativa deve enfatizar mais o como pensar do que o como fazer; mais o virtual que o real; mais o empresariamento que o gerenciamento; mais o futuro que o que já é história; mais a ação que o planejamento.

Diferente das Universidades comuns, a “Universidade” corporativa é criada e desembolsada pela empresa, onde seus funcionários aprendem a desenvolver e trabalhar com situações reais com problemas que acontecem no mercado. Em contrapartida as universidades tradicionais têm como objetivo montar um fundamento sobre as teorias, metodologias, que são base para o indivíduo saiba os tópicos mais importantes para entrar no mercado de trabalho.

Para melhor compreender as diferenças entre as duas universidades, apresenta-se uma comparação de ambas feita por Marisa Éboli.

Universidade Tradicional

- ✓ Desenvolver competências essenciais para o mundo do trabalho
- ✓ Aprendizagem baseada em sólida formação conceitual e universal
- ✓ Sistema educacional formal
- ✓ Ensinar crenças e valores universais

- ✓ Desenvolver cultura acadêmica
- ✓ Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso das instituições e da comunidade

Universidade Corporativa

- ✓ Desenvolver competências essenciais para o sucesso do negócio
- ✓ Aprendizagem baseada na prática dos negócios
- ✓ Sistema do desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências
- ✓ Ensinar crenças e valores da empresa e do ambiente de negócios
- ✓ Desenvolver cultura empresarial

Através dessa comparação, nota-se a diferença entre o tradicional ensino, com o corporativo. As mudanças em como treinar seu capital intelectual para que ele possa desenvolver e crescer, dessa forma a organização terá profissionais capacitados para poder prosperar e alcançar seus objetivos, e para o mesmo essa será uma experiência extremamente importante, pois diretamente ocorre uma mudança de hábitos e costumes que envolvem as necessidades de querer alcançar o máximo de informações possíveis e criar seu próprio pensamento sobre o que passa na empresa. Por isso conseguiram dar as tomadas de decisões e até mesmo criação de novos valores e condutas para melhor ser adotado o sistema de estudo.

Drucker (2000, p. 6) afirma que:

[...] é seguro prever que nos próximos cinquenta anos as escolas e as universidades mudarão mais drasticamente do que o fizeram desde que assumiram a forma atual, há mais de trezentos anos, quando se reorganizaram em torno do livro impresso. O que forçará essas mudanças é em parte a tecnologia tais como a de computadores, de vídeos e de transmissão via satélite; em parte as demandas de uma sociedade baseada no conhecimento na qual o aprendizado organizado deva se tornar um processo que perdure por toda a vida dos profissionais que trabalham com o conhecimento; em parte uma nova teoria de como os seres humanos aprendem.

Segundo Meister (1999), as universidades corporativas nasceram para cobrir as lacunas deixadas pelo sistema de ensino superior, para atender as demandas da sociedade do conhecimento, que impõe transformações rápidas, mas principalmente para criar programas de aprendizagem com foco no negócio da empresa, visando a

capacitação do capital humano. A organização esperar investir em seus contribuintes, dando a eles a capacidade de desenvolver e em troca espera que essa aplicação retorne em forma de lucro.

Através da troca entre as universidades corporativas e as universidades tradicionais pode-se identificar uma reciprocidade de serviço entre ambas. As “universidades” corporativas conquistam a autenticidade dos estudos através do diploma. E a instituição de ensino, conquista mais alunos por apresentar formas inovadoras de aprimorar seus colaboradores e conseguem o incentivo e melhor desempenho dos empregados..

2.2.1 Relevância das empresas para implementar esse modelo de gestão

Como toda estratégia adotada, as Universidades Corporativas também possuem seus desafios e prestígios. Através das grandes mudanças com a globalização, um fato deve ser destacado, as pessoas estão sendo cada vez mais fonte de preocupação e importância para as organizações, por estarmos na era em que a gestão do conhecimento tornou-se uma abrangente fonte de recursos para se alcançar, de forma eficaz, os objetivos e metas de uma empresa.

Configurou-se, assim, que o maior papel para o crescimento de uma empresa são os seus colaboradores. Para poder ter capacidade para enfrentar o mercado, ela precisa de pessoas bem preparadas e capacitadas para lidar com as oscilações do mercado, mas nem todas as organizações tem capacidade de criar uma Universidade corporativa. Por ser um investimento pouco acessível para quem não tem disponível uma grande quantidade de capital, dessa forma o desafio para essas organizações é como educar seus capitais de forma intelectual e não mecânica como nos centros de Treinamento e Desenvolvimento.

Meister (apud Costa 2001, p. 17) elucida que:

As empresas que têm demonstrado maior interesse em criar uma universidade corporativa tendem a ser aquelas dos setores de alta tecnologia, manufatura, serviços financeiros, telecomunicações, saúde e serviços públicos. Os motivos variam desde um alto grau de consolidação, normalmente claro nessas indústrias, até o advento de novas tecnologias e a redução do prazo de validade do conhecimento exigido para que tenha êxito operando nesse segmento.

Esse novo modelo de gestão é uma estratégia de produzir e reter talentos, que vão auxiliar na vantagem competitiva. Éboli (2004, p. 46) indica três razões para que isto aconteça:

- Criação de valores: os líderes das empresas acreditam que conhecimento, habilidade e competências formarão a base da vantagem competitiva futura de seus negócios e a educação corporativa é um meio de intensificar o desenvolvimento dos empregados nessas áreas.
- Imagem externa: valoriza a imagem da empresa quando estabelecer que a empresa se preocupa em treinar constantemente sua equipe;
- Imagem interna: estímulo interno para promoção e valorização do que antes era conhecido como grupos de treinamento.



Figura 4. Educação Corporativa: articulando conceitos de competências.

Fonte: Adaptado de Eboli (2004)

As grandes empresas, no contexto em que vivemos, estão percebendo a importância que a educação está gerando. E muitas já aderiram à ideia de montar o seu centro de educação corporativa, pois através deles serão capazes de montar novos valores, culturas, técnicas. As universidades corporativas têm a capacidade de criar pessoas com personalidade própria, capazes de desenvolver ideias, pensar na empresa como um todo e no que ela precisa para melhorar, o que falta, dentre outras coisas.

2.3 REDIRECIONANDO O MODELO DE SALA DE AULA PARA A VARIEDADE DE ENSINO

Com o mundo cada vez mais rico em tecnologias o ensino também teve suas mudanças, como um exemplo existe as faculdades a distância onde não é necessário ter um espaço físico, os alunos estudam em casa e somente vão aos dias e locais marcados para fazer as provas. O ensino não é somente tendo que estar presente em uma sala, pode ser virtual o que necessariamente exige mais compromisso dos estudantes.

Esse novo método de estudo faz um estímulo aos alunos de ter a ideia de aprendizado contínuo "a qualquer hora e em qualquer lugar", esse novo meio de realidade, fez com que isso impactasse de forma vigorosa a utilidade de uma centro de Treinamento e Desenvolvimento e uma mudança de seus tradicionalismos e passassem a ter uma universidade corporativa.

Muitas organizações não possuem capacidade de desenvolver sua própria universidade por ser um investimento de alto custo, porém existem outras formas de ensino como online que não existe necessidade de ter um lugar fixo, porém não quer dizer que seja mais ou menos eficiente que estar em uma sala. Contudo através das bagagens lógicas é mais efetivo nas universidades corporativas o conhecimento passado através da utilização constante dos recursos tecnológicos para assim poder criar um ambiente preparado para o aprendizado.

Segundo Éboli (1999), há uma tendência para que na fase final de implantação das Universidades Corporativas apenas 20 a 30% dos programas de desenvolvimento de pessoas sejam presenciais, e os outros 70 a 80% sejam distribuídos pelos diversos canais tecnológicos.

A Universidade Corporativa acaba sendo entendido como o Desenvolvimento de Pessoas e Talentos Humanos nivelando estratégia e vantagem competitiva. As empresas que utilizam desse novo método apresentam um nível superior de prever o futuro de forma mais segura e a capacidade de receber, criar e desenvolver os capitais intelectuais nas mais variedades e modernas formas de ensino competitivo.

2.4 EDUCAÇÃO CORPORATIVA X TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Com a evolução do estudo, desde Taylor e Fayol com suas ideias de linhas de produção e montagem, até chegar à gestão do conhecimento muitas coisas foram modificadas. A grande maioria das organizações concebe inicialmente um departamento responsável para o oferecimento de educação para os seus funcionários, que se convencionou chamar de departamento de treinamento e desenvolvimento. Conforme Alperstedt (2004), os departamentos de treinamento tendem a ser reativos, normalmente propondo programas de treinamento à medida que é verificada a sua necessidade, normalmente no contexto de um departamento específico, sendo seus conteúdos casualmente de natureza genérica.

A gestão do conhecimento veio de forma arrebatadora e trouxe consigo conceitos que tornam as ideias tradicionais como o T&D de forma ultrapassada. Souza, (2000) afirma que: "chegamos ao fim da era do T&D".

Investir no crescimento profissional através da educação corporativa é muito mais do que manter treinamentos, pois ela é outra perspectiva do T&D, voltada para uma era da gestão do conhecimento. Onde é enfatizado que a educação organizacional deve ser um aprendizado contínuo.

As educações corporativas distinguem a grande influência de cada colaborador através dos seus conhecimentos e valores rígidos, as tradições e cultura vigorada na empresa, assim como o ambiente onde são executadas suas tarefas e o desenvolvimento de sua capacidade primária. Dessa forma, percebe-se que a educação corporativa tem uma bifurcação de interesses, na parte de desdobrar novas capacidades com o intuito de atingir todos os públicos possíveis aperfeiçoando os elementos intelectuais (pensamentos, doutrinas, valores) quanto a parte técnica operacional, que é a parte de execução.

Para poder ser mais bem compreendida, visualize o quadro abaixo que exemplifica a estratégia tradicional em treinamento e a estratégia competitiva.

Quadro 2 – Diferenças entre T&D e Educação Corporativa

Departamento de Treinamento	⇒	Universidade Corporativa
Reativo	Foco	Proativo
Fragmentada & Descentralizada	Organização	Coesa & Centralizada
Tático	Alcance	Estratégico
Pouco/Nenhum	Endosso/ Responsabilidade	Administração e Funcionários
Instrutor	Apresentação	Experiência com Várias Tecnologias
Diretor de Treinamento	Responsável	Gerentes de Unidades de Negócio
Público-Alvo Amplo/ Profundidade Limitada	Audiência	Currículo Personalizado por Famílias de Cargo
Inscrições Abertas	Inscrições	Aprendizagem no Momento Certo
Aumento das Qualificações Profissionais	Resultado	Aumento no Desempenho no Trabalho
Opera Função Administrativa	Operação	Opera como Unidade de Negócios
Vá para o Treinamento	Imagem	Universidade como Metáfora de Aprendizado
Ditado pelo Departamento de Treinamento	Marketing	Venda sob consulta

Fonte: Adaptado de Meister (1999)

O treinamento é uma técnica constante e usada em praticamente todas as organizações. O departamento de RH tem como base o centro de treinamento e desenvolvimento do público interno. No geral são ferramentas técnicas de treinamentos específicos voltados para as funções dos colaboradores de acordo com os conhecimentos voltados para os seus respectivos cargos.

A educação corporativa também possui essa área de treinamento e desenvolvimento principalmente, pois sua função é voltada diretamente aos objetivos e estratégias da organização. Porém o foco é outro, a educação corporativa não deseja só treinar e gerar conhecimento, ela espera desenvolver profissionais competentes, inteligentes, formadores de ideias, criativos, inovadores que auxiliem a organização ao sucesso.

Por fim, centro de treinamento e desenvolvimento abrange os conceitos e teorias básicas da organização, desenvolvendo, estimulando e respeitando as teorias e o ensino tradicional, sendo específica para os cargos dos funcionários. As universidades corporativas por outro lado buscam instaurar um sistema de aprendizagem contínua

através de reflexão, compartilhamento de informações, conhecimento organizacional, construir soluções, desenvolver ideias, serem criativos e inovadores.



Figura 5: Balança entre centro de treinamento e Universidade Corporativa

Fonte: Site - Learning boing boing - Educação Corporativa e etc.

2.5 EXEMPLO DO GRUPO ACCOR

O grupo Accor é uma rede de hotéis que tem suas atividades no mercado desde 1957, são originários da França onde na época estava tendo uma grande quantidade de estrangeiros e visitantes para conhecer o país, e isso fazia com que os negócios de hotelaria começassem a expandir. Os fundadores do grupo foram Gérard Pélisson e Paul Dubrule eles fundaram o a SIEH (Société d'investissement et d'exploitation hôtelières). A Accor hoje possui várias redes de hotéis como: IBIS, NOVOTEL, ALL SEASONS, PULLMAN, SUITE HOTEL, entre outros.

A Accor criou sua primeira Universidade Corporativa em 1985, pois nessa época a empresa trabalhava com várias segmentações do mercado como restaurantes, agência de viagens, hotéis. Era necessário que toda a equipe tivesse conhecimento sobre as atividades e era essencial agrupar todas as tarefas diferentes em torno de uma estratégia comum a todos. No Brasil, em 1992, foi onde o grupo criou sua segunda universidade corporativa e de acordo com a expansão do negócio várias outras instituições foram criadas.

A MISSÃO DA ACADÉMIE ACCOR

- ✓ Encorajar e promover o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores através da aquisição de competências, para melhorar a qualidade dos serviços oferecidos aos nossos hóspedes e clientes;
- ✓ Estimular e facilitar a mobilidade e o desenvolvimento da carreira dos colaboradores, aumentando o escopo de suas habilidades e competências;
- ✓ Disseminar e fortalecer os valores e a cultura Accor.

A ESTRATÉGIA DA ACADÉMIE ACCOR NO MUNDO

- Compartilhar e implantar em todas as academias as diretrizes de treinamento definidas em conjunto pelo Grupo Accor;
- Implementar, adaptando para o contexto local, os principais programas de treinamento e as principais soluções de desenvolvimento da Accor;
- Buscar continuamente soluções inovadoras para eficiência e eficácia dos treinamentos;

- Buscar e fornecer soluções a todas as necessidades de treinamentos expressas pelas operações;
- Promover e facilitar a gestão do conhecimento ao compartilhar experiências com a rede.

Através das Universidades Corporativas o grupo conseguiu expandir para toda a equipe seus valores, crenças, conceitos e criar em seu ambiente uma rotatividade de informações, fazendo com que todos tenham um mesmo plano estratégico e possam assim se auto desenvolverem nas suas atividades. Por ser uma rede de hotéis onde é indispensável a parte do “saber fazer e como fazer”, a sua estrutura corporativa trabalha muito o treinamento pois as funções estão diretamente ligadas ao atendimento público.

Todavia a Accor também possui preocupações em desenvolver as competências nas universidades, um dos desafios é limitar as diferenças entre as capacidades de cada funcionário, assim como suas capacitações e preparações para que a marca seja bem reconhecida no mundo todo como referência de hotéis. Por isso convencionou criar uma instituição de ensino onde o aprendizado deva ser contínuo, fazendo com que todos estejam inclinados a desempenhar suas tarefas, o grupo estimula e incentiva a recompensa e o primor de seus exercícios para alcançar uma ótima qualidade e atendimento aos clientes. Assim eles fazem a promoção do desenvolvimento pessoal individual e coletivo profissionalmente através das implementações dos treinamentos na universidade.

Cada pessoa e cargo são alavancados em determinados cursos pelas universidades, é através da separação das funções e da escolha dos cursos que as empresas conseguem estabelecer a conexão com suas estratégias e objetivos, os supervisores e gerentes recebem cursos voltados para sua área de propagação e orquestração de informações e liderança com as pessoas, já os funcionários abaixo deles recebem outros tipos de cursos ligados as suas atividades e tarefas.

A Accor ensina seus funcionários em três níveis: “aprender a ser (competências pessoais), aprender a conviver (competências relacionais), aprender a fazer (competências produtivas) e aprender a conhecer (competências cognitivas).”

Na primeira etapa, aprender a fazer é a parte base de todas as atividades, é onde os funcionários novos participam de um treinamento junto com um funcionário mais antigo a executar as tarefas do dia a dia na primeira semana, já na segunda semana é sem acompanhamento contudo o supervisor ainda fica observando.

A segunda etapa é aprender a ser, envolve as técnicas (as formas que são executados os serviços/atendimentos) e o que é percebido pelo cliente. Essa é uma das partes mais difíceis de calcular, pois cada pessoa possui expectativas e graus de percepção diferenciados. Por isso na Académie são oferecidos cursos para melhor desenvoltura, e uma das melhores técnicas é seguir o exemplo de outros, como chefes, colegas que são bem reconhecidos, entre outros.

A terceira etapa aprender a conviver é saber se relacionar bem com os companheiros de trabalho e clientes, ter autocontrole, paciência, saber ouvir, ser observador, etc.

E a ultima etapa aprender a conhecer, a organização mostra o interesse na educação continuada, isto é, nunca para de estudar e aprender, por isso através da universidade pode-se alcançar o aprimoramento contínuo, buscar sempre novas técnicas, melhorar a qualidade das atividades e, sobretudo o seu auto desempenho. A Académie da Accor possui uma ampla gama de cursos, como: cursos supletivos, de idiomas, faculdades e pós-graduação em universidades.

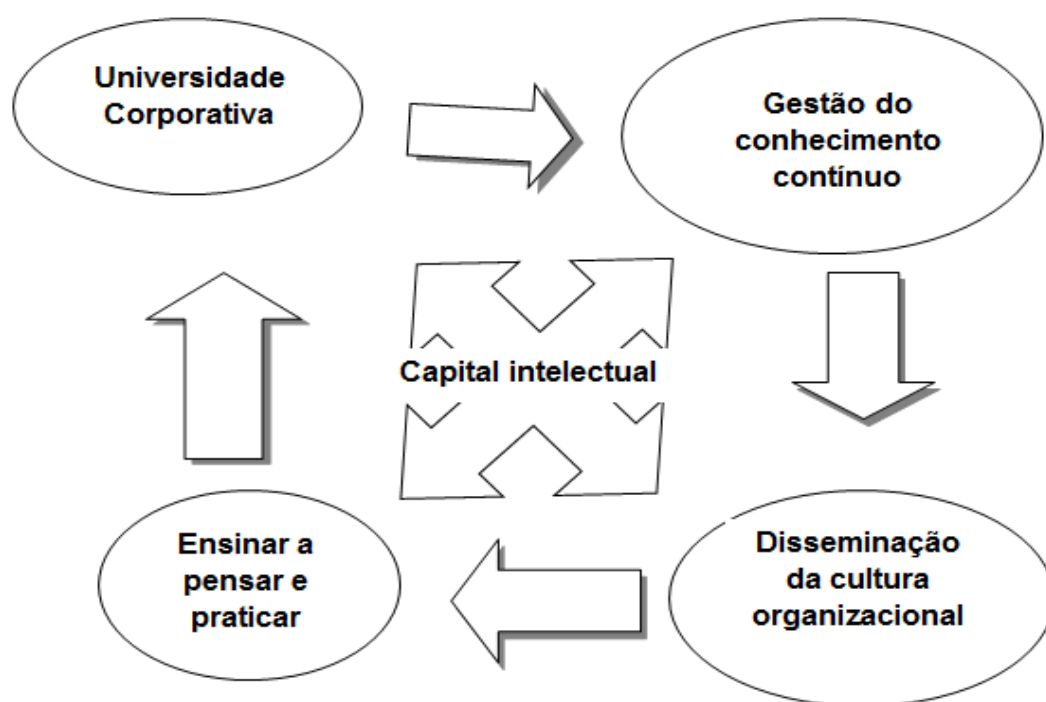
A Accor se baseia na gestão do conhecimento para desenvolver sua educação corporativa, ou seja, através dos alicerces do estudo contínuo ela consegue nivelar suas estratégias organizacionais com desenvolvimento dos seus talentos humanos atingindo assim a gratificação e o sucesso dos seus serviços e reconhecimento do público tanto interno quanto externo de ser um ótima empresa.

3. A EDUCAÇÃO CORPORATIVA E SUA IMPORTÂNCIA COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Através do estudo, podemos perceber que muitas coisas mudaram na gestão, no surgimento de novas tecnologias, novos métodos de ensino, as pessoas mudaram e com isso tudo acontecendo é preciso se adaptar as novas tendências do mundo.

Logo, nesse meio ambiente em que as organizações estão inseridas acontecem muitas mutações, competitividades, faz-se necessário ter mais agilidade, diferenciação, informação, inovação, entre outras características, por isso é imprescindível que os profissionais tenham acesso ao conhecimento que é cada vez mais comutado, dessa forma criar uma estratégia com foco em ter uma vantagem competitiva é imprescindível e necessário desenvolver recursos voltadas para a estratégia da organização.

Pensando nisso, ter uma universidade corporativa é bem interessante, pois ela quebra a ideia de treinamento, pois o centro de T&D não acompanha essas mudanças, são voltadas para atividades internas e impreterivelmente são mais mecânicas, as instituições corporativas preveem um outro plano porque engajar toda a organização nas suas estratégias e objetivos, assim como interiorizar nos seus colaboradores as missões, objetivos, visão e valores da empresa de forma que todos saibam e vistam a camisa.



Podemos compreender que as universidades corporativas são inovadoras por aturem em criar competências e habilidades primordiais e entrelaça-las com as estratégias organizacionais como fonte geradora de vantagem competitiva e equipamento técnico e psicológico para elaborar um capital intelectual mais bem armado e preparado para as novas mudanças, além de inserir em cada colaborador os conceitos básicos da organização. Por isso as instituições corporativas buscam sempre unir o conhecimento oferecido com o que é executado a fim de alcançar a competitividade e dessa forma estruturar e forjar o capital intelectual, mas preparado e fortificado intelectualmente.

Entretanto esse novo modelo de educação possui desvantagens como, por exemplo, nem todas as organizações têm capital disponível para criar uma instituição de ensino, fora as despesas do prédio tem o salário dos professores, contudo já existem empresas no mercado que “vendem espaço de sala de aulas”, isto é, a organização paga pelo espaço que ela vai utilizar além de montar o quadro de cursos para o alcance das metas. Outro ponto é o tempo disponível que é gasto para os estudos, a demanda de funcionários.

Contudo existem os pontos positivos que são: mais capacitação profissional, desenvolvimento técnico, estímulo ao conhecimento contínuo, inovação, criatividade, profissionais mais engajados na cultura e nos processos da empresa, entre outras. A propagação das educações corporativas já fizeram grandes mudanças em várias organizações que hoje são mundialmente reconhecidas, desta forma percebemos que a implantação dessa nova modalidade de ensino é vantajosa tanto para a empresa quanto para o funcionário, pois este estará cada vez mais engajado em buscar mais sabedoria e irá querer crescer e fazer a empresa subir junto, logo será uma troca de valores e conhecimentos que faram a alavancagem do negócio.

CONCLUSÃO

O sucesso no mundo dos negócios atualmente é extremamente complicado, dessa forma é de suma importância à organização ter colaboradores que estejam integralmente afinados e alinhados com as políticas, ações, estratégias, objetivos e metas organizacionais.

A criação dos centros de conhecimento veio como uma alavanca para criar um conhecimento estratégico que desenvolva seus talentos humanos e podendo assim criar uma vantagem competitiva saudável e com muito mais chances de sucesso aos alcances dos seus objetivos, além de fazer com que seus colaboradores se sintam engajados em buscar sempre aprimoramento e crescimento do seu intelecto dentro da empresa.

Diferente das instituições de ensino tradicionais que desenvolvem seus ensinamentos acadêmicos de forma geral e não específica, isto é, os conteúdos são iguais para todas as pessoas que cursam uma determinada modalidade de forma a ser base para a instrução dos alunos. A educação corporativa trouxe a capacidade de obter sempre uma rotatividade de informações contínuas, onde seus colaboradores estarão sempre atualizados com as novidades do momento. Isso faz com que ela gere um capital novo de conhecimento e conseqüentemente uma vantagem competitiva. Os centros de treinamento e desenvolvimento agora estão migrando para a educação, pois com a nova formação da gestão do conhecimento e a necessidade de se ter cada vez mais respostas concisas e em curto prazo de tempo, o sistema de ensino consegue, efetivar e cobrir as lacunas que o treinamento oferece.

Podemos elucidar a importância da uma Educação Corporativa, pegando o exemplo da Accor os seus funcionários se sentem completamente dentro da organização, estão sempre se desenvolvendo e aprendendo várias novidades, isso é um destaque de que as empresas precisam para se manterem competitivas.

A Educação Corporativa é fonte para apoiar a vantagem competitiva, pois ela é capaz de desenvolver competências técnicas, para melhor desenvolver a capacidade dos funcionários sobre utilização, por exemplo, as ferramentas, analisar os documentos, etc. e com essa característica única consegue alcançar as estratégias organizacionais.

Através dos diversos meios que disponibiliza aos colaboradores, possibilita que os mesmos possam desenvolver atitudes, posturas e habilidades. De uma forma geral,

todas as organizações precisam manter seus colaboradores em um contínuo processo em busca por conhecimentos atuais, serem treinados e adeptos a todas as mudanças tanto sociais, econômicas, políticas, empresariais, que possam acabar interagindo com a empresa.

Um ponto interessante é que o termo “universidade” não passa de um simples artifício de marketing, e deve ser entendido como educação corporativa, pois a organização está apenas injetando conhecimento para gerar competências e ter sempre um capital humano renovado de informações e capazes de saber tomar as decisões ou solucionar problemas de forma mais eficaz.

Com esse novo modelo de ensino as empresas, como o exemplo de academia da Accor, conseguem criar sistemas de ensino através do treinamento como foco para desenvolver seus funcionários tanto individualmente quanto coletivamente. Os cursos são oferecidos de acordo com suas respectivas funções assim a cada funcionário é dado um de estudo próprio e em tanto os mais novos quanto os mais antigos trocam conhecimentos entre si gerando assim, uma vantagem competitiva duradoura e sustentável, como dispositivo produtivo de equiparar e desenvolver os seus talentos humanos com as estratégias organizacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Álvaro. **Éramos sete**. Revista ISTO É, São Paulo, n. 1551, p. 100-101, 23 jun., 1999.

ALPERSTEDT, C. **Universidades Corporativas: Discussão e Proposta de uma Definição**. Revista de Administração Contemporânea (RAC), v. 5, n. 3, set./dez. 2001.

BARTLETT, C. A.; Mclean, A. N. (November, 2006). **GE's talent machine: the making of a CEO**. Harvard Business School Case 304-049. Bookman, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DRUCKER, Peter F. **Aprendizado organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade Pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.

ÉBOLI, M. P. (Coord.). **Educação para as empresas do século XXI**. São Paulo: Schmukler, 1999. Coletânea Universidades Corporativas.

ÉBOLI, Marisa.(1999). **Gestão do Conhecimento como Vantagem Competitiva: o caso da Universidade Corporativa**. L. A. JUNQUEIRA, L. A. **Universidade corporativa: uma experiência de implantação**. Disponível em: www.institutomvc.com.br. Acesso em: 24 maio 2014.

ÉBOLI, Marisa. **Panorama Brasil. Revista T&D Desenvolvendo Pessoas**. São Paulo: T&D Ed. e Empreendimentos Culturais Especial, out. 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Metodologia do trabalho científico**. 5 ed. Revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2001.

KLIKSBERG, Bernardo. **Capital Social y Claves Olvidadas del Desarrollo**. INDES/BID. 1999.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992. p.43 e 44.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MINTZBERG, H. **The strategy concept I: five ps for strategy**. California Management Review, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

MONTEIRO, C. **Universidades corporativas e universidades tradicionais: a migração de créditos**. Disponível em: www.institutomvc.com.br. Acesso em: 24 maio 2014.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H.. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro:Campus, 1997.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUARTIERO, E. M. & Cerny, R. Z. Universidade Corporativa: uma nova face da relação entre mundo do trabalho e mundo da educação. In: QUARTIERO, E. M. & BIANCHETTI, L. (Orgs.) **Educação corporativa: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações**. São Paulo: Cortez, 2000.

QUINN, J. B. Strategies for Change: Logical Incrementalism Homewood Ill Richard SALVADOR, Antonio. **O Que Podem Fazer as UC's**. Revista T&D Desenvolvendo Pessoas. São Paulo: T&D Ed. e Empreendimentos Culturais, abr. 2000.

SOUZA, Cesar. **Apresentação da edição brasileira da obra Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas de Jeanne C. Meister**. São Paulo, 1999, xiv.

STEWART, Thomas. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**, 17 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

VERGARA Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

VITELLI, Ana P.D. **Universidades Corporativas: Fonte de Vantagem Competitiva para Organizações na Era do Conhecimento?** São Paulo: Enampad, 2000.

LEARNING BOING.

Disponível em: http://learningboing.blogspot.com.br/2013/02/avaliando-riscos-e-beneficios-na_25.html Acesso: 25 maio 2014.

ACADEMIA ACCOR.

Disponível em: <http://www.academiaaccor.com.br/pt/index.php> Acesso em:22 out. 2014.