



## UNIVERSIDADES CORPORATIVAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA NA ERA DO CONHECIMENTO

### RESUMO

A iniciativa das empresas em adotarem as universidades corporativas buscam a otimização dos processos, através de um contexto onde o conhecimento assim como as competências humanas atua como fonte inesgotável de estratégias, elas ganharam força e a atenção das organizações à medida que demonstravam a capacidade de despertar as potencialidades intelectuais que estavam adormecidas ou desperdiçadas. Certamente uma das missões da universidade corporativa é o combate à rápida obsolescência do conhecimento, à aceleração do fluxo nas organizações, hoje imperativo na sociedade globalizada. A implantação das universidades corporativas volta-se para a possibilidade da construção de parcerias empresa – escola numa relação benéfica de aprendizagem contínua, quando o conhecimento é visto como vantagem competitiva na era que leva seu nome. A proposta dessa pesquisa consiste em identificar e esclarecer definições e características das universidades corporativas como também sua funcionalidade e relevância para aquisição de vantagem competitiva num contexto que abrange desde seu surgimento até a disseminação na atualidade. O método utilizado para obtenção de informações foi através de pesquisa bibliográfica em livros, artigos, teses, para que, de um modo geral, fossem apresentados conceitos do tema e funcionassem como suporte para discussão. Como conclusão dessa pesquisa verifica-se o cenário empresarial voltado para perspectivas de aprendizagem e gestão do conhecimento como vantagem competitiva aliada às estratégias definidas para a organização, onde o desenvolvimento do pessoal está adaptado à realidade de cada empresa, de acordo com o comprometimento e importância dedicada pelas organizações.

**PALAVRAS-CHAVES:** Recursos Humanos; Treinamento e desenvolvimento; Universidades corporativas; Aprendizagem organizacional; Educação corporativa.

### CORPORATIVE UNIVERSITIES AS COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE ERA OF THE KNOWLEDGE

#### ABSTRACT

The initiative of the companies in adopt the corporative universities search the optimization of the processes, through a context where the knowledge as well as the human competences acts as inexhaustible source of strategies, they got power and the attention of the organizations as demonstrated the capacity of awaken the intellectual potentialities that were asleep or waste. Certainly one of the incumbencies of the corporative university is the combat to the quick obsolescence of the knowledge, the flow acceleration in the organizations, an important point in the globalized society today. The implementation of the corporative universities turns to the possibility of the construction of Partners Company – School in a beneficial relation of a continuous learning, when the knowledge is seen as a competitive advantage in the era which takes its name. The proposal of this research consists in identify and elucidate definitions and characteristics of the corporative universities as well as its functionality and importance for the acquisition of competitive advantage in a context that includes since its appearance until its spreading in the present time. The utilized method for the obtainment of information it was through the bibliographical research in books, articles, thesis, for that in a general way, concepts of the theme were presented and worked as a support for discussion. Concluding this research we verify the business universe directed to perspectives of learning and knowledge management as a competitive advantage associated to defined strategies for the organization, where the development of the people is adapted to the reality of each company, according to the commitment and importance dedicated by the organizations.

**KEYWORDS:** Human Resources; Training and Development; Corporative Universities; Organizational Learning; Corporative Education.

*Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã, v.2, n.1, junho, 2011.*

ISSN 2179-684X

SEÇÃO: Artigos

TEMA: **Responsabilidade Socioambiental Corporativa**



DOI: 10.6008/ESS2179-684X.2011.001.0002

**Mercya Rozzana Carvalho SANTOS**

<http://lattes.cnpq.br/1432887431795680>  
[mercyaadm@yahoo.com.br](mailto:mercyaadm@yahoo.com.br)

**Carlos Eduardo SILVA**

<http://lattes.cnpq.br/3700554054159220>  
[carlos@arvore.org.br](mailto:carlos@arvore.org.br)

Recebido: 29/05/2010

Aprovado: 16/03/2011

*Referenciar assim:*

SANTOS, M. R. C.; SILVA, C. E..  
*Universidades corporativas como vantagem competitiva na era do conhecimento. Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã, v.2, n.1, p.31-52, 2011.*

## INTRODUÇÃO

Uma reestruturação está tomando ambientes empresariais devido às necessidades de desenvolver estratégias de aprendizagem por meio de um espaço incentivador de novas idéias. Sob o prisma de uma área de recursos humanos estratégica surge a tendência de criação de Universidades Corporativas com a intenção de promover o desenvolvimento contínuo de novas competências, que influenciarão diretamente na tomada de decisões.

Foi nesse contexto que as universidades corporativas surgiram. De acordo com Eboli (1999, p.58-59), uma forte tendência do século XXI é a criação de vantagem competitiva sustentável no comprometimento da empresa com a educação dos funcionários, numa realidade que exige em todos os níveis da empresa o desenvolvimento da capacidade de criar trabalho e conhecimento organizacional.

Segundo Vitelli (2003, p.102), as universidades corporativas foram estruturadas nos Estados Unidos no final dos anos 50 e início da década de 60, tendo como destaque a universidade do Hambúrguer do *Mc'Donalds* e o campos de *Crotonville* da *General Eletric*, sendo que este último assumiu o formato atual de universidade corporativa apenas na década de 80.

No Brasil o tema ganhou forças em meados da década de 90, quando Jeanne Meister divulga o resultado da sua pesquisa e lança a obra 'Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas', que trata do aumento da competitividade e valorização dos recursos intangíveis como ativos organizacionais, sendo estes os fatores que impulsionaram alternativas para alavancar os negócios, onde se inserem as universidades corporativas (VITELLI, 2003, p.103-104).

Atualmente adota-se o conceito de universidades corporativas definido pela americana Meister (1999, p.29): "um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores, comunidade, a fim de cumprir estratégias empresarias da organização".

Eboli (1999, p.59), como pregadora da universidade corporativa no Brasil, define:

Consiste em formar e desenvolver os talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação) através de um processo de aprendizagem ativa e contínua. A utilização de tecnologia de ponta acoplada a uma nova metodologia de trabalho permite que todos dentro da empresa usem as informações disponíveis e atuem como fornecedores de novas informações, alimentando o sistema.

De acordo com Dengo (2001, p.22), os desafios que levam os principais executivos a vislumbrarem-se pelas universidades corporativas é a proposta em responder a

desafios globais, onde se encontra a questão da sobrevivência empresarial em um novo ambiente de negócios, e deter bons conhecimentos, habilidades e atitudes adequadas são fortes diferenciais competitivos.

As constantes mudanças contemporâneas refletem as evoluções em variados âmbitos, e, diante de uma perspectiva organizacional, elas são frutos da exigência de um modelo cada vez mais flexível e inovador, necessitando de ferramentas eficazes e gestão do conhecimento, quando se trata de um momento de transição entre executar as atividades apenas e o desenvolvimento das inteligências para pensar e agir com foco nos melhores resultados.

Segundo Mussak (2003, p.63), “o conhecimento é um produto perecível: quando não usado, deteriora-se, quando não aumentado ou reciclado, desvaloriza-se”. É face às mudanças instantâneas que organizações preocupadas com a sobrevivência estão continuamente em busca do aperfeiçoamento dos grupos intelectuais. Para Drucker (citado por MUSSAK, 2003, p.63), “A velocidade das transformações na atualidade deve-se especialmente à mudança radical do significado do conhecimento”.

Vivendo a era do conhecimento, iniciada na década de 40, as organizações buscam vantagens competitivas através de treinamentos e desenvolvimento contínuo do pessoal. Segundo Meister (1999, p.8), “a economia do conhecimento pode ser entendida como um conceito abstrato, mas é essencialmente o modo de administrar as informações no trabalho. A economia do conhecimento exige saber contínuo para desenvolver habilidades complexas”.

Para Antunes (2000, p.25), o conhecimento passa a ser aceito como novo fator de produção, percebem-se interferências no sistema econômico motivado tradicionalmente nos fatores: terra, capital e trabalho. O conhecimento caracterizado pela inovação e adaptabilidade das organizações devido à instabilidade tem foco nas organizações voltado para a gestão de talentos, ou capital intelectual, como também podem ser chamados, uma vez que percebem que o fator humano está diretamente ligado aos resultados e, conseqüentemente, ao sucesso organizacional.

De acordo com Viceconti e Neves (2003, p.6), o sistema econômico é a forma como a sociedade está organizada para desenvolver as atividades econômicas. Segundo Rodriguez, Loureiro e Vieira (2005, p.75), na chamada ‘Era do Conhecimento’, a capacidade de uma organização em desenvolver vantagem competitiva por meio do sistema econômico reside em aprender e transformar rapidamente essa aprendizagem em ação. O que pretendem as organizações que aprendem é provocar nos seus

funcionários a inquietação em busca de técnicas modernas e estar continuamente reciclando seus conhecimentos.

O principal objetivo deste trabalho consiste em demonstrar as vantagens em implantar universidades corporativas como ferramenta responsável pela melhoria dos resultados e conseqüente vantagem competitiva para as organizações na era do conhecimento, através das bases teóricas que sustentam a idéia de universidades corporativas.

## **METODOLOGIA**

O objeto de estudo principal são os conceitos e teorias das universidades corporativas, tendo como premissa básica esclarecer a funcionalidade das Universidades Corporativas, através dos aspectos conceituais e identificação das características, justificando sua implantação.

Utilizando a metodologia de pesquisa bibliográfica baseado em livros, revistas científicas e teses, os conceitos e teorias das universidades corporativas foram levantados como subsídios para verificar o seu funcionamento, aspectos, evolução histórica, bem como a particularidade diante dos centros de treinamento. A pesquisa contou principalmente com a análise da obra Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas, de Meister autora de maior referência no mundo sobre o tema.

De acordo com Lakatos (2005, p.185), a pesquisa bibliográfica não é uma repetição do que já foi dito ou escrito sobre determinado assunto, mas permite um exame sob um novo enfoque ou abordagem. Foram através dos dados coletados por meio de revisão teórica que as informações contribuíram para fundamentação desta pesquisa.

## **REVISÃO TEÓRICA**

### **Evolução Histórica das Universidades Corporativas**

Não é possível afirmar o período exato do surgimento das universidades corporativas (UCs), devendo-se ao fato de realizarem atividades de treinamento interno pelo setor de gestão de pessoas das organizações antes mesmo de qualquer um denominar universidade, (JARVIS, 2001, citado por VITELLI, 2003, p.102). As ações de treinamento e desenvolvimento (T&D) eram correlatas às aplicações atuais nas

Universidades Corporativas mesmo quando estas não tinham sua nomenclatura estabelecida e existirem registros dessa nova ferramenta.

Surgiram como complemento estratégico do gerenciamento do aprendizado e desenvolvimento dos funcionários de uma empresa, uma vez que as organizações necessitam que as pessoas aprendam mais rápido, acompanhando a velocidade de geração do conhecimento atual (MEISTER, citada por VITELLI, 2003, p.102). As universidades corporativas ganharam força e a atenção das organizações à medida que demonstravam a capacidade de despertar as potencialidades intelectuais que estavam adormecidas ou desperdiçadas.

De acordo com Meister (1999, p.29), “Universidade Corporativa é o guarda-chuva estratégico para desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender às estratégias empresariais de uma organização”. Existem resistências à técnica de desenvolvimento dos funcionários, como o medo de oferecer subsídios para a construção de conhecimentos e habilidades, e pouco depois este não mais compor o quadro funcional. Criam-se bloqueios para investir em treinamento e desenvolvimento, sendo esta uma visão arcaica, uma vez que a capacitação é a promissora do desempenho elevado nas empresas e agregadora de valores na relação escola-empresa.

O berço de criação das universidades corporativas foram os Estados Unidos, entre os anos de 1950 a 1970, quando se tornou praticamente uma febre nas empresas a criação de bases internas para oferecimento de cursos para funcionários, visando ao desenvolvimento de competências. À medida que o desempenho comprovava dados positivos, aumentavam os interesses dos empresários.

De acordo com Cardoso e Carvalho (2006, p.3), a década de 70 ficou marcada pela publicação da obra de Nell Eurich intitulada ‘*Corporate Classrooms: The learning business*’ (1985), pela *Carnegie Foundation for Advancement of Teaching*, que definia a criação de entidades corporativas como colégio corporativo onde o principal objetivo não era educacional. Durante os anos 80 a evolução traz alta tecnologia e investimentos em pesquisa e desenvolvimento (CARDOSO; CARVALHO, 2006, p.3). As universidades corporativas começam a ganhar visibilidade e tornar-se interessante para empresários e organizações.

Conforme Otranto (2006, p.4), a primeira empresa que iniciou a atividade nesse contexto foi a *General Electric* na cidade de *Crotonville*, no ano de 1955, onde lançou a *Management Development Institute*, mas somente no final dos anos 80 o interesse pelas Universidades Corporativas foi manifestado nos Estados Unidos como estratégia de

melhores resultados e desenvolvimentos profissionais, incentivando os colaboradores a reflexão crítica das atividades organizacionais promovidas.

No Brasil, a implantação da primeira UC delongou mais tempo, foi no ano de 1992 pela empresa Accor, que estabeleceu parceria com o Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, para criação de um programa de pós-graduação *lato sensu*, reconhecido pelo MEC (OTRANTO, 2006, p.5). A parceria com o CEFET-MG tinha um propósito: tornar válido os cursos aplicados na Accor oferecendo ao final deles um certificado reconhecido pelo Ministério da Educação (MEC).

Eleva-se o conhecimento das UCs no Brasil na década de 90, quando Jeanne Meister divulga os resultados de uma pesquisa realizada nos EUA, através de sua obra: 'Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas'. A partir de então profissionais e organizações despertam para novas estratégias para implementar nos negócios, uma vez que as organizações necessitam que as pessoas aprendam mais rápido acompanhando a velocidade e a geração do conhecimento do mundo atual, alinhados as estratégias das organizações, segundo (VITELLI, 2003, p.103).

As décadas de 80 e 90 foram marcadas por fatos e transições na sociedade econômica e contribuíram para uma nova etapa. Gdikian e Silva (2002, p.10), afirmam:

Essa nova era que surge está pautada na aproximação dos mercados, tendo em vista a necessidade de sobrevivência. As pessoas passam a compartilhar conhecimentos, produtos, tecnologias, costumes, fatores alinhados a um avanço assustador de tecnologia e que, conseqüentemente, geraram uma revolução do conhecimento.

O pensamento de Gdikian e Silva, citado acima, traduz o modelo da sociedade contemporânea, de mudanças constantes, a necessidade de inovar e compartilhar métodos eficazes através de descobertas com objetivo de atender às expectativas de excelência pregada e garantir a sobrevivência, impulsionadas principalmente pela concorrência, as empresas tentam sair na frente, continuamente investem em conhecimento.

Desta forma o conhecimento passa a ser visto como fonte detentora de estratégias, na qual a capacidade de agregar valor para clientes, assim como adquirir vantagens competitivas garante um diferencial frente aos concorrentes. Por meio da nova visão, as empresas tomadas pelo desejo de melhores desempenhos iniciam as tarefas e preparos dos grupos intelectuais.

O conceito de universidade está alinhado nas perspectivas organizacionais para desenvolvimento de competências. Pode ser definido por Ferreira (2006, p.802) como:

1.Universidade. 2. Conjunto de faculdades ou escolas para a especialização profissional e científica. 3. Edificação onde funciona esse conjunto.

O termo ‘Universidade’ passou a ser utilizado substituindo os denominados centros de treinamento das empresas e segundo afirmação de Otranto (2006, p.7) se dá pelo fato de agregarem valor mercadológico, onde as organizações querem a todo custo transparecer uma imagem de inovação, compromisso com o social e preocupação com os empregados. Para Otranto (2006, p.7), as universidades corporativas não passam de estratégias de marketing, que se tornou modismo na esfera empresarial e que seus efeitos distanciam do proposto.

Em contrapartida, Meister (1999, p.35) afirma que a metáfora de universidade foi adotada para criar a imagem da grande finalidade: prometer aos participantes e seus patrocinadores que a universidade corporativa irá prepará-los para o sucesso no trabalho atual e na carreira futura. A audácia das empresas consistia em reunir programas de aprendizagem e desenvolvimento na abordagem de universidade evocando o tipo de expectativa que atendia aos objetivos.

De acordo com estudos realizados por Brandão (2006, p.23-24) foi através de iniciativas de implantação de universidades corporativas no Brasil e crescente produção acadêmica sobre o assunto que se puderam apontar propostas de trabalho distintas de autores brasileiros, embora com pontos em comum aproximados do conceito de universidades corporativas proposto por Meister. O resultado do trabalho de Brandão pode ser visualizado no Quadro 01:

**Quadro 01:** Abordagens sobre universidades corporativas.

AUTOR / ANO	OBJETIVO	MÉTODO UTILIZADO	RESULTADOS
Eboli (1999;2002)	Estudar as experiências de UC no Brasil	Pesquisa bibliográfica e de campo	Pesquisa em andamento; executando produções.
Alperstedt (2000)	Definir Ucs para diferenciar dos T&Ds	Pesquisa bibliográfica; artigo teórico-conceitual	Características da definição: - desenvolver competências para o negócio; - extensão para serviços de valor; - parceria com IES.
Vitelli (2000)	Questionar a UC como fonte de vantagem competitiva	Artigo teórico-conceitual; pesquisa bibliográfica	UCs por si não garantem a vantagem competitiva, se não for priorizado a gestão do conhecimento.
Alperstedt (2001)	Identificar o que representam as UCs para IES.	Pesquisa exploratória; estudos de caso	Representam concorrência para áreas de administração, engenharia e ciências da informação. Principalmente em cursos de pós-graduação e

			segmentos adulto.
Camargo (2001)	Identificar a contribuição das UCs para o desenvolvimento das competências dos gestores	Pesquisa qualitativa; estudo de caso.	A UC como veículo positivo de desenvolvimento de competências
Dengo (2001)	Identificar bases teórico-empíricas de UC alinhado com o proposto por Meister (1999)	Pesquisa qualitativa; estudo de caso	UCs nos moldes dos centros de T&D; distante dos conceitos de Meister; Caracterizado como modismo e não inovação
Knijnik (2001)	Comparar o modelo de T&D no grupo Gerdau ao Grupo Unialgar	Pesquisa qualitativa descritiva; estudo de caso	Tendência de evolução da unidade de T&D para UC.
Marcondes e Paiva (2001)	Identificar a diferença de concepção e atuação entre UC e T&D	Pesquisa qualitativa exploratória; estudo de caso	Preocupação com desenvolvimento de competências; estratégias de UC implantadas.
Nasser (2001)	Discutir o papel da informação e a metodologia da UC	Pesquisa qualitativa descritiva; estudo de caso	Relevância da informação nas UCs; práticas educacionais como fatores estratégicos.
Amaral (2003)	Construir quadro de referência sobre EC para fins de avaliação.	Pesquisa qualitativa exploratória; estudo de caso	Referências teórico-práticas de EC em seis dimensões: em termos de práticas e políticas, a visão sobre educação corporativa é simplificada e parcial; o processo de gestão, fragmentado, com visão estratégica e totalidade de construção.

Fonte: Adaptado de Brandão (2006, p.24-25).

Para Toffler (1980, citado por VITELLI, 2003, p.18-19), o mundo pode ser denominado por ondas de fases histórico-econômicas, sendo que a primeira onda convertia os recursos naturais em riqueza; a segunda é caracterizada pela revolução industrial, quando as máquinas passaram a converter matéria-prima em riqueza por meio da produção em massa, à medida que o mercado crescia; a terceira trouxe o conhecimento de forma que as empresas viram-se necessitadas em repensar seus negócios, suas formas de se organizar, abrindo então espaço para que um novo formato de negócio pudesse surgir.

De acordo com Mussak (2003, p.62), ter conhecimento é a capacidade de criar movimento, modificar fatos, encontrar caminhos, construir utilidade. Conhecimento é a grande vantagem competitiva da era que leva seu nome. É também o fator que impulsiona as transformações, a necessidade de adaptação das organizações, através desse fator adquire vantagens competitivas.

### **Universidades Corporativas como parceiras das Instituições de Ensino Superior**

Desde a antiguidade uma preocupação quanto à formação de especialistas levou mestres a reunirem discípulos na Grécia para transmissões de conhecimentos, cada



mestre fazia sua escola. Segundo Costa (2001, p.9), no fim da idade média e reforma, nascia propriamente a universidade, identificada com a sociedade e a cultura, tornando então o órgão de elaboração de pensamento medieval onde a igreja atuava como regulador do sistema.

Nos períodos compreendidos entre os séculos XI e XV a universidade tornou-se unificada em ensino em um só organismo, as atividades e discussões de idéias eram sempre controladas por um professor, como garantia de que haveria moderação e a ortodoxia das idéias e prováveis conclusões. O conhecimento científico disseminado atualmente era raro nos séculos de surgimento da universidade. Os estudos desenvolvidos baseavam-se pela fé, religião e estudos filosóficos (LUCKESI, 1999, p.30-31).

O transplante de cultura estava submetido a interesses do colonizador e as universidades seguiam um propósito contraditório, uma vez que a sua função baseia-se na comprovação científica e discussões. Na tentativa de esclarecer a função das universidades, Teixeira (1988, p.35) afirma que:

Não se trata apenas de difundir conhecimentos. O livro também os difunde. Não se trata, somente, de conservar a experiência humana. O livro também o conserva. Não se trata, somente, de preparar práticos ou profissionais, de ofícios ou de artes. A aprendizagem direta os prepara, ou, em último caso, escolas muito mais singelas do que universidades.

Diante da limitação das atividades realizadas, e mínima contribuição das universidades na difusão do saber intelectual, uma frustração pesava para Anísio Teixeira (citado por LUCKESI et al, 2007, p.35):

Universidade brasileira, além de preparar profissionais para as carreiras liberais e técnicas que exigem uma formação de nível superior, o que tem havido é uma preocupação muito fluída com a iniciação do estudante na vida intelectual. Daí poder-se afirmar que, ressaltando o aspecto habilitação profissional, a universidade brasileira não logrou constituir-se verdadeiramente como uma instituição de pesquisa e transmissora de uma cultura comum nacional, nem logrou se tornar um centro de consciência crítica e de pensamento criador.

No Brasil, a partir de 1930, inicia-se a transformação do ensino superior, através da junção de três ou mais faculdades podia-se legalmente ser chamada de universidade, que, de acordo com Luckesi (2007, p. 38), renasciam sinais de universidade como centro de debates de livres idéias, que quer descobrir-se universidade para conhecer cientificamente a nossa realidade, refletir, analisar, criar proposições novas, sugerir. O que ocorria anterior a 1930 era apenas um mero órgão de repetição e difusão do saber, elaborado em outras realidades.

O que fez refletir e contribuir para o surgimento de universidades corporativas dentro das organizações foram as fragilidades detectadas no corpo funcional que

interferiam diretamente no alcance de melhores resultados e, conseqüentemente, em falta de vantagem competitiva. Os fatores destacam-se desde a implantação das universidades, nas quais o conhecimento universitário tradicional não foi suficiente, até a dimensão das evoluções constantes e especificidades da informação.

Meister (1999, p. XXVII) afirma que as empresas decidiram partir para a criação de suas próprias universidades corporativas num período em que testemunharam uma redução radical no prazo de validade do conhecimento e que não podiam mais depender de instituições de ensino superior para desenvolver sua força de trabalho, as universidades corporativas vêm com o objetivo de obter um controle mais rígido sobre o processo de aprendizagem, vinculando de maneira mais estreita os programas de aprendizagem a metas e resultados estratégicos reais da empresa.

Para Cardoso e Carvalho (2006, p.3), o que se verifica no campo de perspectivas organizacionais é que a universidade corporativa passa a ser um subsídio para o aprendizado contínuo e de desenvolvimento através de um novo modelo de organização do trabalho, onde a base é o conhecimento na formação de valor. A explicação para o fato de tantas empresas aderirem as UCs revela a necessidade de desenvolver um programa de treinamento e capacitação, tendo por base a realidade local e através dessa ferramenta, permitir adequar à capacitação necessária.

De acordo com Bomfim e Terra (2005, p.1-2), as universidades corporativas atuais são distintas das pioneiras: antigamente elas atendiam basicamente o pessoal mais graduado e de maneira presencial, hoje agem sobre todos os funcionários da corporação e tem de se manter com recursos próprios, implicando na abertura de salas de aula para públicos externos, como os clientes e fornecedores e investem pesado em tecnologia para viabilizar ferramentas de ensino à distância.

Meister (1999, p. 52-53) explica como acontece a obtenção de recursos via remuneração por serviços:

A remuneração por serviços evolui à medida que a universidade corporativa vai amadurecendo, raramente elas são criadas pelo modelo de financiamento por serviços porque poucos "clientes" percebem que eles são valiosos, à medida que as universidades corporativas vão comprovando seu valor, a remuneração pelos serviços torna-se uma evolução natural de um negócio que tem como foco o cliente. A implementação de um modelo empresarial com fonte de recursos próprios evita o perigo de isolamento dos clientes e reduz a necessidade de construir modelos elaborados de retorno por investimento para justificar a existência dentro da corporação, uma vez que os cursos implementados e mantidos serão os que realmente solucionem problemas empresariais reais.

Segundo Meister (1999, p.54), a decisão de adotar determinado modelo de obtenção de recursos tem a ver com o fato de desejar ou não criar um mercado aberto de treinamento e educação, aqueles que abraçam o modelo de fonte de recursos no qual

grande parte do orçamento vem de taxas pagas pelos clientes, estarão se posicionando como parceiros preferidos para a educação e desenvolvimento de funcionários.

As universidades corporativas foram questionadas se são elas concorrentes ou parceiras de instituições de ensino superior. Através da integração organização-escola, Carvalho (2001, p.87) mostra que parcerias desenvolvidas geram uma tréplica e reúnem interesses da corporação, universidades tradicionais e os objetivos do empregado, numa relação benéfica para as partes. O que ocorre é que em lugar de esperar resultados obtidos apenas do ensino superior, as empresas especificam as necessidades, competências e conhecimentos necessários e na relação criam-se programas de educação formalmente reconhecidos.

De acordo com Meister (1999, p.201-202), de dez universidades corporativas implantadas, quatro delas esperam começar a criar programas de graduação que garantam créditos, em conjunto com instituições de ensino superior, essa concessão de créditos universitários para treinamento profissional garante ao programa um valor que se estende muito além de uma limitada descrição de cargo, um dos motivos é oferecer uma credencial aos funcionários numa época em que a segurança do emprego vitalícia é coisa do passado, e funciona como uma declaração de que as organizações estão assumindo o compromisso de serem clientes proativas da educação.

Numa outra abordagem, Carvalho (2001, p.88) faz referência ao método das UCs, que tem a meta de oferecer as competências e qualificações aos funcionários e a possibilidade de estender a capacitação aos fornecedores.

Para o treinamento tradicional, o processo de aprendizagem é algo que tem começo e fim: depois de certa quantidade de treinamento, o serviço está completo. Nessa abordagem, o aluno forma-se e para de aprender, mas a Universidade Corporativa durante toda a vida profissional se responsabiliza pelo aprendizado dessas novas qualificações e competências.

Para Meister (1999) e Senge (1996) (citados por OTRANTO, 2007, p.4), a universidade acadêmica é incapaz de proporcionar a formação exigida pelo mundo do trabalho em constante reestruturação e a universidade corporativa é a saída para os problemas educacionais da atualidade.

Quanto à definição do conteúdo dos cursos e programas, estes podem ser definidos de acordo com objetivos da empresa e adequados ao público-alvo. Foi essa a análise de Dengo (2001, p.21) quando em suas pesquisas revelou que tanto conteúdos quanto duração podem ser adaptados, sendo que os de maior duração chegam a 360 h/aula, geralmente cursos destinados à formação e desenvolvimento gerencial, sendo comum a realização de MBAs (*Master in Bussines Administration*).

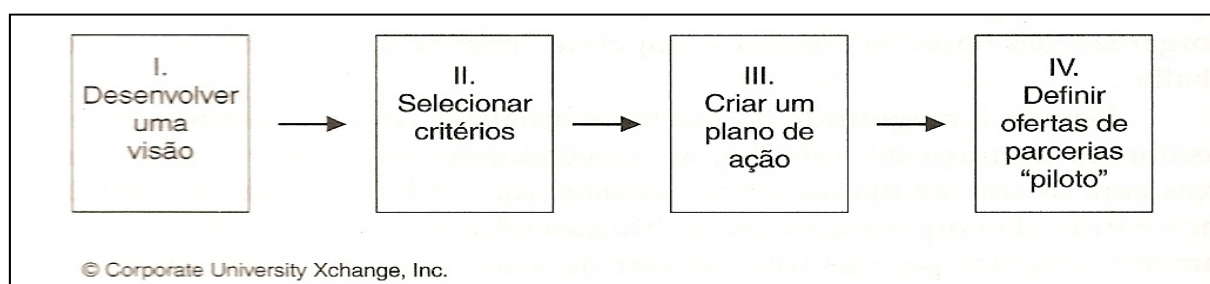
As principais diferenças entre instituições de ensino superior das universidades corporativas são delineadas por Eboli (1999, p.61) (Quadro 02).

**Quadro 02:** O papel das instituições de ensino superior e as universidades corporativas.

INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	UNIVERSIDADE CORPORATIVA
Desenvolver competências essenciais para o mundo do trabalho	Desenvolver competências essenciais para o sucesso do negócio
Aprendizagem baseada em sólida formação conceitual e universal	Aprendizagem baseada na prática dos negócios
Sistema educacional formal	Sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências
Ensinar crenças e valores universais	Ensinar crenças e valores da empresa e do ambiente e do ambiente de negócios
Desenvolver cultura acadêmica	Desenvolver cultura empresarial
Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso das instituições e da comunidade	Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso da empresa e dos clientes

**Fonte:** Eboli (1999, p.61).

De acordo com Eboli (1999, p.60-61), a estratégia em implantar universidades corporativas não significa o esvaziamento das instituições de ensino superior na formação de profissionais, na realização de pesquisas e na prestação de serviços à comunidade, segundo versão apresentada no Quadro 02, Eboli afirma ainda que as empresas mais bem-sucedidas sejam as que realizam parcerias com universidades ou institutos com competências para agregar valor aos programas corporativos, contribuindo para que a organização realize com mais habilidade e resultado o processo de divulgação e aplicação de conhecimentos considerados críticos para o sucesso do negócio. Partindo do questionamento da criação de parcerias entre organização / escola, Meister define o processo de aliança estratégica (Figura 01).



**Figura 01:** Estrutura para criar parcerias organização / escola.

**Fonte:** Meister (1999, p.184).

Para Meister (1999, p.184), o principal ponto de partida é a discussão aberta e o desenvolvimento de uma visão compartilhada da aliança, tanto por parte da educação corporativa como por parte da instituição de ensino superior, pois nas parcerias de

sucesso analisadas por Mesiter, por meio de pesquisas, não há uma organização que domine o esforço ou defina as metas e chegue a um resultado unilateralmente.

## **Universidade Corporativa como centros de treinamento e desenvolvimento**

De acordo com Ramos et al. (2008, p.8) até o início da década de 90 as pessoas foram condicionadas nas empresas a executarem mera repetição do trabalho e conhecimento como uma receita pré-existente baseadas em treinamentos convencionais, sem o incentivo para discussões, e o período correspondia a um mundo com maior estabilidade que a atual onde a realização de atividades garantia a sobrevivência das empresas.

Existiam os centros de treinamento, criados durante a Era Industrial vinculados ao departamento de recursos humanos, que, para Gdikian e Silva (2002, p.31), promoviam para os trabalhadores o treinamento através de programas de formação, qualificação, desenvolvimento e aperfeiçoamento, do qual adquiriam habilidades essenciais ao cargo a ser ocupado. A maioria dos treinamentos era realizada tomando por base levantamentos de necessidades e avaliações de desempenho anuais.

Algumas falhas e uma qualificação profissional sem êxitos promoveram a estagnação de empresas, enquanto o mundo exigia agilidade e inovação. O ritmo empresarial, que girava em torno de mudanças impostas pela globalização, demandava novas respostas das organizações e sentia-se a necessidade de programas mais estruturados.

De acordo com Ramos et al. (2008, p.8), fazendo uma análise dos departamentos de treinamento e desenvolvimento através de uma linha histórica, partindo dos pressupostos do Taylorismo num mundo onde a estabilidade era relativamente maior que a atual e tida como inabalável, os setores de treinamento e desenvolvimento estavam meramente organizados objetivando uma reprodução do trabalho e conhecimento e apenas esses fatores garantiam a sobrevivência das empresas. Para Ramos et al. (2008, p.8), o fim da década de 80 foi responsável por grandes transformações e impulsionou a busca de um diferencial para manter ou obter o sucesso, fortalecia-se então as universidades corporativas.

A introdução das universidades corporativas volta-se para as necessidades organizacionais, corrobora Cardoso e Carvalho (2006, p.5), e o ambiente é tomado por uma reestruturação para o 'aprender a aprender', onde o objetivo destas estão alinhados

às estratégias de negócios e competências das empresas, visando o desenvolvimento de competências dos indivíduos.

De acordo com Gdikian e Silva (2002, p.51-52), deve-se estabelecer uma relação mútua entre empresa e empregado para benefício das partes na qual estejam envolvidos e alinhados estrategicamente o campo profissional.

O empregado tem a necessidade de manter-se atualizado para garantir sua empregabilidade e reforçar as suas competências; a empresa, por outro lado, precisa investir em educação contínua para assegurar maior competitividade e agregação de resultados aos negócios e aos profissionais satisfeitos. (GDIKIAN ; SILVA, 2002, p.51-52).

A idéia de transição, quebra de paradigmas tradicionais traz para o contexto atual a responsabilidade das empresas em promover o desenvolvimento da aprendizagem dos colaboradores e construção do conhecimento, essa mudança deve-se nas organizações ao setor de recursos humanos. Com isso, Marco Aurélio (Citado por COSTA, 2001, p.12) afirma:

É com força total que emerge uma forte evolução qualitativa da tradicional área de T&D, a qual longe de se caracterizar um rótulo, uma embalagem redesenhada, ou muito menos um modismo, virá representar um poderoso instrumento viabilizador de uma base humana que sustente o desenvolvimento estratégico das empresas.

Segundo Tagliapietra (2004, p.147), as organizações inovadoras caracterizam-se pelo seu dinamismo, porque estão constantemente inovando em seus processos, produtos e serviços e, principalmente, buscando novas maneiras de ser e interagir com seus colaboradores, clientes, fornecedores e até seus concorrentes. Os centros de treinamento e desenvolvimento sofreram interferências e pode-se dizer que foi estendido a universidades corporativas, onde os programas são focados e específicos para as necessidades dos cargos, funções e organização.

A universidade corporativa, na visão de Ramos et al. (2008, p.4), apresenta-se como uma tentativa de que o processo de desenvolvimento de pessoas caracterize-se como contínuo e de alinhamento estratégico onde treinamento e desenvolvimento eram vistos numa perspectiva diversa até o seu surgimento.

Meister (1999, p.34) revela o pensamento sobre a expectativa das universidades corporativas, diferenciando-se dos centros de treinamento:

Para o treinamento tradicional, o processo de aprendizagem é algo que tem começo e fim: depois de certa quantidade de treinamento, o serviço está completo. Nessa abordagem o aluno forma-se e para de aprender, mas a universidade corporativa o encoraja a lutar continuamente para adquirir novas qualificações e competências durante toda a vida profissional e a responsabilizar-se pelo aprendizado dessas novas qualificações.

**Quadro 03:** Diferenças entre centros de treinamento e desenvolvimento e Universidades Corporativas.

SETOR DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	UNIVERSIDADE CORPORATIVA
REATIVO	PRÓ-ATIVA
Descentralizado	Centralizada (filosofia, política, planejamento, acompanhamento e avaliação de resultados)
Grande audiência, mas aprofundamento limitado	Currículo individualizado para cada função
Uso de salas de aula	Uso de tecnologias que atingem milhares de pessoas
Conduta: 80% tática e 20 % estratégica	Conduta: 80% estratégica e 20% tática

**Fonte:** Costa (2001, p.17)

Nisembaum (1998, citado por CARVALHO, 2001, p.88) esclarece a relação estabelecida no Quadro 03:

O que diferencia a universidade corporativa de um centro de treinamento tradicional é a sua postura pró-ativa, o estabelecimento de uma filosofia de aprendizagem centralizada, as ações de aprendizagem customizadas, opera como uma unidade de negócio, a utilização racional de investimento em educação, a continuidade dos esforços de treinamento, a relevância que a direção da empresa dá ao trabalho por ela realizado.

Segundo Costa (2001, p.12), nota-se no Brasil uma preocupação do empresariado quanto ao desperdício de dinheiro gasto em treinamentos não focados no negócio, onde vivemos num momento de transição do tradicional T&D para 'Educação Corporativa', que implica atuar no conjunto de valores e crenças da organização; ter equilíbrio e senso de evolução; confiar que as pessoas aprendem numa dinâmica de autonomia e estímulos de associação e interação.

Para funcionamento do sistema das UCs a percepção dos gestores é essencial quanto à condução do conhecimento na nova era. Impulsionador e responsável pelo sucesso das organizações, ferramenta que necessita constantemente de atualizações para construção do conhecimento do indivíduo.

Segundo Eboli (1999, p.60), é válido ressaltar que as empresas pioneiras na adoção de universidades corporativas demonstram capacidade de antever o futuro e, desta forma, dirigir os esforços para conceber, desenvolver e implantar sistemas de desenvolvimento de talentos humanos pautados nos mais modernos sistemas educacionais competitivos que converte o treinamento e desenvolvimento numa mudança de paradigma em termos de desenvolvimento de pessoas nas organizações.

**Quadro 04:** Características dos centros de treinamento e Universidades Corporativas.

MUDANÇAS DE PARADIGMA		
CENTRO DE TREINAMENTO		UNIVERSIDADE CORPORATIVA
Desenvolver habilidades	Objetivo	Desenvolver competências críticas
Aprendizado individual	Foco	Aprendizado organizacional
Tático	Escopo	Estratégico
Necessidades individuais	Ênfase	Estratégias de negócios
Interno	Público	Interno e externo
Espaço real	Local	Espaços real e virtual
Aumento das habilidades	Resultado	Aumento do desempenho

**Fonte:** Adaptado de Meister (1998, citada por Eboli, 1999, p.60).

Desta forma, a universidade corporativa vem destacando-se como poderosa ferramenta fonte de vantagem competitiva, alinhada às estratégias organizacionais. Para Meister (1999, citada por VARGAS, 2003, p.374), é muito mais que um departamento de treinamento e desenvolvimento revestido de um novo nome, pois representa um esforço notável da organização no sentido de desenvolver em empregados de todos os níveis, as qualificações, os conhecimentos e as competências necessárias ao sucesso do trabalho atual e futuro.

## DISCUSSÕES

Através de pesquisa bibliográfica foi possível relacionar conceitos que justifiquem a implantação de universidades corporativas, ferramenta de diferencial competitivo, no qual a organização se empenha na tentativa de obter esforços no processo de desenvolvimento de pessoas em caráter contínuo e alinhado estrategicamente, partindo do princípio de que são as pessoas responsáveis diretas na construção de competências nas organizações.

Porter (1999, citado por DENGGO, 2001, p.36) define vantagem competitiva como obtenção de uma empresa, de uma posição de superioridade relativa no mercado. Essa posição, mesmo não sendo permanente no tempo, a diferença de seus concorrentes e permite agregar valor à percepção do cliente. Observa-se ainda que, para obter e manter vantagem competitiva há uma necessidade de uma estratégia corporativa que leve em conta a política dos recursos humanos, que permita a transferência interna de conhecimento e qualificações, alinhada às competências da organização. Porter (1989, p.31) afirma ainda que a vantagem competitiva de uma empresa não pode ser compreendida observando-se o todo, pois ela tem origem nas inúmeras atividades distintas executadas no projeto.

Para Ramos et al. (2008, p.11) o diferencial competitivo pode ser obtido através do desenvolvimento e implantações de soluções que alinhem as competências das organizações com as de seus colaboradores, promovendo a disseminação do conhecimento e de novas práticas que aperfeiçoem os processos, podendo afirmar nessa perspectiva:

A universidade corporativa surge no cenário onde a competitividade e a sustentabilidade determina o investimento mais adequado para desenvolver competências de forma contínua e de acordo com o modelo de gestão adotado, sendo uma alternativa para as organizações que cuja prática e modelo de gestão por competências consideram a aprendizagem contínua uma estratégia capaz de desenvolver competência necessária para a competitividade e sustentabilidade, bem como complemento estratégico. (RAMOS et al., 2008, p.11)



De acordo com Assis (2007, p.68), a universidade corporativa é a possibilidade de tornar um instrumento eficaz de apoio à gestão do conhecimento, disseminando valores e propósitos, agregando valor às estratégias da empresa, aumentar a qualificação humana e profissional das pessoas, promoverem o capital intelectual dos colaboradores como diferencial competitivo e orientar programas internos rumo à melhoria dos resultados.

Motivado pela gestão do conhecimento, as universidades corporativas ganham espaço e visibilidade, bem como atraem empresários preocupados em estabelecer vantagens competitivas. Meister (1999, p.12) afirma que empresas norte-americanas determinadas a tornarem-se líderes empresariais na economia global lançaram as universidades corporativas, que são essencialmente as dependências internas da educação e treinamento que surgiram por conta da frustração com a qualidade e o conteúdo da educação pós-secundária e de outro lado da necessidade de um aprendizado permanente.

Segundo Cardoso e Carvalho (2006, p.6) as organizações são impulsionadas a valorizar a educação, pois há anos atrás o fornecimento da educação era limitado ao setor acadêmico, e em detrimento as necessidades impostas pela era do conhecimento, as organizações são levadas a promover a educação continuada aos funcionários, a fim de qualificar e especializar as pessoas continuamente no mundo dos negócios já que o conhecimento é a pedra fundamental para a manutenção da vantagem competitiva. Para Meister (1999, p.1), quatro fatores sustentaram o aparecimento do fenômeno das universidades corporativas, tais como apresentados na quadro 05:

**Quadro 05:** Bases que sustentaram no surgimento das universidades corporativas

FATORES	CAUSAS
Organizações flexíveis	Emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível, com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial.
Era do conhecimento	O conhecimento surge como nova base para formação de riqueza quer seja no âmbito individual, empresarial, nacional ou internacional.
Empregabilidade	Foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para a vida toda.
Educação global	A mudança do mercado da educação, evidenciando a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional nos negócios.

**Fonte:** Adaptado de Meister (1999, p.1)

A explicação apresentada por Meister (1999, p.1-2) é que essas tendências abrangentes apontam para um novo e importante veículo para criação de vantagem

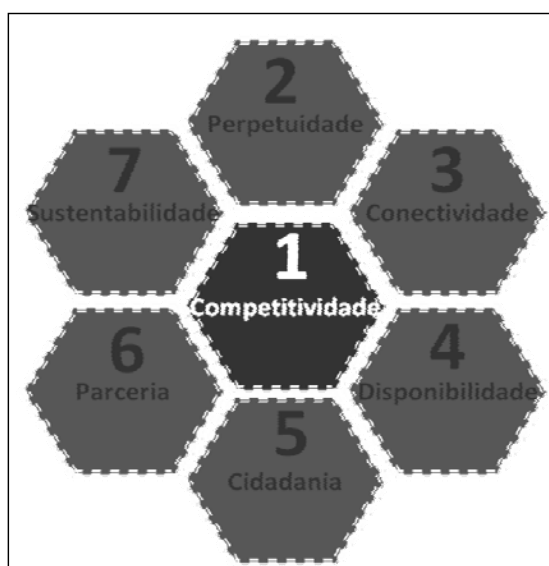
competitiva sustentável – o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento dos funcionários – numa realidade que exige que as pessoas, em todos os níveis da empresa, tenham desenvolvido a capacidade de criar trabalho e conhecimento organizacional, contribuindo de maneira efetiva para os negócios.

Segundo Carbone (2006, citado por RAMOS et al., 2008, p.11), as organizações, na tentativa de criar relacionamentos mais profundos com os clientes, transformam salas de aula em infra-estruturas de aprendizagem, que conduzem a novas oportunidades e novos mercados globais, indo de encontro à crença de que os fatores internos são mais difíceis de serem copiados ou disponibilizados para a concorrência.

Meister (1999, p.19) afirma que as empresas mais visionárias dos Estados Unidos estão vencendo o desafio de criar uma infra-estrutura que garanta o aprendizado contínuo, onde a ação das universidades corporativas está prosperando porque tem a meta de sustentar a vantagem competitiva inspirando um aprendizado permanente e em desempenho excepcional.

Segundo Eboli (2005, p.4-6), sete princípios (Figura 02) são fundamentais para o sucesso do Sistema de Educação Corporativa, alinhado as estratégias num enfoque conceitual e metodológico para implantação e análise de projetos nas universidades corporativas de um modo geral.

Explicando o processo estabelecido na figura 02, Eboli (2005, p. 4-6) demonstra no quadro 06 a representatividade de cada princípio, segundo a autora a finalidade básica de um Sistema de Educação Corporativa é fomentar o desenvolvimento e a instalação de competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização de estratégias dos negócios, de uma maneira sistemática, estratégica e contínua.



**Figura 02:** Esquema representativo dos sete princípios do sucesso, no Sistema de Educação Corporativa.  
**Fonte:** Adaptado de Eboli (2005, p.4-6).

**Quadro 06:** Princípios de sucesso : Sistema de Educação Corporativa

SISTEMA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA	
PRINCÍPIOS	REPRESENTATIVIDADE
<b>1. Competitividade</b>	O diferencial está nas pessoas! Elevar continuamente o patamar de competitividade empresarial, por meio das competências das pessoas.
<b>2. Perpetuidade</b>	Educação como processo de transmissão da herança cultural.
<b>3. Conectividade</b>	Construção social do conhecimento por meio de redes de relacionamento tanto no ambiente interno quanto externo.
<b>4. Disponibilidade</b>	Aprendizado a qualquer hora e em qualquer lugar
<b>5. Cidadania</b>	Formar atores sociais, estimulando o exercício da cidadania individual e organizacional
<b>6. Parceria</b>	Reconhecer: (a) a limitação para se implementar um SEC – Sistema de Educação Corporativa - abrangente e estratégico; (b) a importância de estabelecer parcerias internas e externas para viabilizá-lo.
<b>7. Sustentabilidade</b>	Ser um centro gerador de resultados

**Fonte:** Adaptado de Eboli (2005, p.4-6).

Vale ressaltar que a implantação de universidades corporativas consiste em capacitações, trabalho contínuo, não são meras mudanças substanciais ou adoção da nomenclatura para atividades temporárias, o que traduz a execução de atividades dos setores de treinamento e desenvolvimento.

Segundo Ulrich (citado por MEISTER, 1999, p.31), no ambiente empresarial variável, global, exigente tecnicamente, encontrar e manter talentos será o campo de batalha da competição, as empresas de sucesso serão aquelas que estiverem mais bem preparadas para atrair, desenvolver e reter indivíduos que possuem as qualificações, perspectivas e experiência necessárias para dirigir a empresa global. Desta forma, o modelo de universidade é baseado em competências e vincula a aprendizagem às necessidades estratégicas da empresa.

Corroborando Wernefelt et al. (citados por VITELLI, 2003, p.43) a organização que tem vantagem competitiva sustentável frente aos concorrentes, posiciona-se estrategicamente a partir dos recursos que possui e que são únicos, agregam valor e não é passível a imitação. Para Zack (citado por VITELLI, 2003, p.43) isso se remete aos recursos intangíveis da organização, onde está o conhecimento, principalmente aquele inserido num contexto incorporado às rotinas da organização e desenvolvido a partir da experiência.

Os autores pesquisados apresentam um senso em comum, onde sustentar uma vantagem competitiva liga-se diretamente à estratégia de capacitar, construir e desenvolver novas competências, e o que há de mais valor na organização são as pessoas, seus ativos intangíveis, bem como suas competências e segundo Ramos et al. (2008, p.12), o conhecimento e o capital intelectual por se apresentarem numa ilimitável

consistência são bens de maior valor para a sociedade, bem como estratégia mais eficiente para adquirir vantagens competitivas, desde que ajam investimentos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se que, a partir do surgimento das universidades corporativas em meados de 1950 em *Crotonville* nos Estados Unidos, as empresas passaram a demonstrar interesse na criação das universidades corporativas, como complemento estratégico do aprendizado e desenvolvimento de funcionários nas organizações, mas foi a partir dos anos 80 que as universidades ganharam visibilidade e investimentos em pesquisa e desenvolvimento. No Brasil as universidades corporativas passam a ter destaque quando Meister divulga sua obra 'Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas, que divulga os resultados de sua pesquisa nos Estados Unidos, as organizações despertaram para as estratégias de negócios, uma vez que precisam que pessoas aprendam rápido numa era em que o conhecimento é a base para a vantagem competitiva.

Os setores de treinamento e desenvolvimento não serão substituídos pelas universidades corporativas, elas atuarão lado a lado de forma que servirão para identificar as necessidades empresariais quanto ao desenvolvimento e estratégias, apontando o alto desempenho e alcance de resultados por meio do conhecimento, bem como não serão ameaças para as instituições de ensino superior, quando suas parcerias contribuem para abertura maior de estratégias e ensino que se orientam para o mercado através de um trabalho mútuo, numa relação benéfica empresa-escola.

No decorrer da pesquisa observou-se que os conceitos sobre o tema definidos pelas autoras Meister e Eboli, principalmente, ganharam seguidores e instigaram empresários, deixa em evidência a preocupação em criar nova ferramenta, através de um sistema de educação que se volta para o mercado e se prolifera rapidamente no âmbito organizacional no qual atua de maneira integrada.

Diante da pesquisa, conclui-se que o conhecimento é ferramenta vital para as organizações e as universidades corporativas ganham visibilidade no mercado, por criarem a expectativa em gerir conhecimento na nova era e através do compromisso em fazê-lo destacam-se como fonte de vantagem competitiva sustentável, uma vez que está continuamente sendo renovada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALPERSTEDT, C.. Universidades Corporativas: discussão e proposta de uma definição. **RAC**, Rio de Janeiro, v.5, n.3, p.149-165, 2001.

ANTUNES, M. T. P.. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

ASSIS, C. A. M.. **A universidade corporativa Embasa e a gestão do conhecimento contribuindo para a melhoria dos processos de gestão de pessoas**. 2007. Dissertação (Mestrado profissional em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador.

BRANDÃO, G. R.. Gestão de pessoas e universidades corporativas: dois lados da mesma moeda?. **RAE**, São Paulo, v.46, n.2, p.22-33, 2006.

CARDOSO, L. A.; CARVALHO, S.. O papel das universidades corporativas no desenvolvimento das competências: um estudo de caso sobre a Universidade Petrobras. In: XIII Simpósio de Engenharia de Produção, 13., Bauru, 2006. **Anais**. Bauru: Universidade Estadual Paulista, 2006.

CARVALHO, R. P.. **Universidade corporativa: uma nova estratégia para a aprendizagem organizacional**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia da produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

COSTA, A. C. A.. **Educação corporativa: um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano**. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2001.

DENGO, N.. **Universidades corporativas: modismo ou inovação?**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

EBOLI, M.. Breve panorama da educação corporativa no Brasil: apresentação de resultados de pesquisa. In: Série Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior, 13., Brasília, 2006. **O futuro da indústria: educação corporativa - reflexões e práticas: coletânea de artigos**. Brasília: MDIC/STI; IEL, 2006.

EBOLI, M. P.. Universidade corporativa: ameaça ou oportunidade para escolas tradicionais de administração?. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 56-64, 1999.

FERREIRA, A. B. H.. **Minidicionário: o dicionário da língua portuguesa**. 6 ed. ver.atual. Curitiba: Positivo, 2006.

GDIKIAN, E. A.; SILVA, M. C.. **Educação estratégica nas organizações: como as empresas de destaque gerenciam o processo de Educação Corporativa**. Rio de Janeiro: Qualitymark; São Paulo: ABRH, 2002.

LUCKESI, C.; BARRETO, E.; COSMA, J.; BAPTISTA, N.. **Fazer universidade: uma proposta metodológica**. São Paulo: Cortez, 2007.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS. E. M.. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

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

MUSSAK, E.. **Metacompetência: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal**. São Paulo: Gente, 2003.

OTRANTO, C. R.. Universidades corporativas: o que são e para que servem?. **Revista Brasileira de Educação**. Caxambu, v. 30, n.11, p. 1 – 15, 2007.

PORTER, M. E.. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 34 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

RAMOS, H.C.; OLIVEIRA, R. Q. T.; SANTOS, J. A. N.; BOTELHO, E. N.; ZOTES, L. P.. Transição de treinamento e desenvolvimento (T&D) para Universidade Corporativa. In: IV Congresso Nacional de

Excelência em Gestão, 4., Niterói, 2008. **Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileiras**. Niterói: Rio de Janeiro, 2008.

RODRIGUEZ, M.; LOUREIRO, J.; VIEIRA, R.. **Gestão estratégica de recursos humanos**: compartilhando conhecimento para o desenvolvimento dos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

TAGLIAPIETRA, O. M.. Aprendizagem organizacional: processo pra desenvolver conhecimentos nas organizações. **Revista Ciências Empresariais da UNIPAR**, Toledo, v.5, n.1, p.139-154, 2004.

TEIXEIRA, A.. **Educação e universidade**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1988.

TERRA, A; BOMFIM, E. A. do.. A educação corporativa e sua contribuição para o Brasil. In: Série Política industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior, 10., Brasília, 2005. **O futuro da indústria**: educação corporativa: coletânea de artigos. Brasília: MDIC/STI; IEL, 2006.

VICECONTI, P. E. V.; NEVES, S.. **Introdução à economia**. 6 ed. São Paulo: Frase, 2003.

VITELLI, A. P. D.. **As universidades corporativas e sua contribuição para a gestão do conhecimento nas organizações**. 2003. Dissertação (Mestrado em Organização, Planejamento e Recursos Humanos) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.