



## VII COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN AMERICA DEL SUR

“Movilidad, Gobernabilidad e Integración Regional”

Mar del Plata, Argentina

29 de Noviembre al 1º de Diciembre de 2007



### ÁREA TEMÁTICA – A UNIVERSIDADE E O MUNDO DO TRABALHO

**Autores:** Dante Girardi.

Antonio Marcos Feliciano.

Chames Maria Gariba.

Marilys de Souza Barreto.

Renato Jorge Prim.

**Título:** A Universidade Corporativa Como Fator Determinante da Geração do Conhecimento nas Organizações: o Caso da Embratel.

#### Resumo

Esse artigo propõe uma análise da Universidade Corporativa como uma das ferramentas estratégicas do conhecimento organizacional, em seus aspectos essenciais. Contextualiza-a de acordo com a evolução da Administração de Recursos Humanos, abordando o processo de desenvolvimento de pessoas. Os procedimentos metodológicos adotados consistem em uma pesquisa de natureza descritiva, qualitativa e teórica aplicada. Apresenta o estudo de caso realizado na Universidade Corporativa Embratel (UCE), como uma experiência prática de sucesso.

**Palavras-Chave:** Universidade Corporativa. Desenvolvimento de Pessoas. Conhecimento Organizacional.

## 1 INTRODUÇÃO

A área de recursos humanos (ARH), movida pelo atual cenário organizacional de intensa concorrência e dinamismo, evolui para o foco definitivo no capital humano. As pessoas são o maior diferencial competitivo para a otimização das estratégias organizacionais. Desde a Escola de Relações Humanas, um dos marcos da revolução nas relações de trabalho, a ARH redefine a sua atuação nas organizações, assumindo hoje o papel de gestora de pessoas. Neste contexto, trabalhando por meio de seus processos, é função estratégica que consolida um corpo profissional competente e voltado para o futuro, em prol do desenvolvimento organizacional. O novo papel do ser humano no trabalho atualizou a dimensão e a abrangência da ARH, sendo esta uma preocupação de toda a organização, para a maximização dos talentos humanos (FLEURY, 2002). A gestão de pessoas atua na organização, por meio

de processos desenvolvidos, sob uma perspectiva sistêmica, flexível e humana. Este cenário contribui significativamente para o amadurecimento das organizações, sua flexibilidade e inovação.

A gestão de pessoas tem caráter dinâmico, flexível, pró-ativo, enfatizando o futuro estratégico, as pessoas e, os processos organizacionais. É um agente de transformação e de inovação (CHIAVENATO, 2004). Considerando as pessoas como o seu maior patrimônio e com processos melhor focados, a gestão de pessoas atende às necessidades mais subjetivas da organização, com programas de seleção, treinamento, desenvolvimento de pessoas, avaliação de desempenho, gestão de carreira, gestão de competências e gestão do capital intelectual. Estas são as atribuições da gestão de pessoas, que conferem à organização adaptabilidade e flexibilidade em um contexto de informação, de conhecimento.

Diante disso, a Universidade Corporativa (UC) constitui-se em um programa integrante do processo de desenvolvimento de pessoas que vem se consolidando no cenário empresarial pautada pela gestão de pessoas por competência. As organizações vivem um momento de transição do tradicional treinamento e desenvolvimento (T&D) para a “educação corporativa”, que implica atuar nos valores da organização, ter equilíbrio e senso de evolução, confiar no aprendizado das pessoas numa dinâmica de autonomia e estímulo e integração (COSTA, 2001). Este artigo trata da universidade corporativa como ferramenta estratégica do conhecimento organizacional, contextualizando-a no interior da ARH, avaliando o processo de desenvolvimento de pessoas, seus aspectos essenciais e tendências.

## **2 UNIVERSIDADE CORPORATIVA**

### **2.1 Contextualizando a Universidade Corporativa**

A ARH desenvolveu-se ao longo do tempo, orientada pelas demandas do mercado, juntamente com as organizações. Hoje, ARH deve atuar como uma função estratégica nas organizações que buscam o Conhecimento como diferencial competitivo, por meio das pessoas. Seus processos foram ampliados, incluindo itens que a tornam efetiva como Gestão de Pessoas. A universidade corporativa é tema e ação recente nas organizações e integra um dos processos de RH. É possível compreendê-la melhor analisando os aspectos históricos preponderantes relacionados à evolução da ARH e dos seus processos. Fleury (2002), em sua caracterização dos modelos de gestão de pessoas, aponta quatro modelos: gestão de pessoas articulada pelo departamento de pessoal, gestão do comportamento humano, gestão estratégica de pessoas e gestão por competências. O modelo de gestão de pessoas como departamento de pessoal baseava-se na premissa de que os empregados eram fatores de produção, cujos custos deveriam ser administrados de forma semelhante aos custos dos demais fatores de produção.

Os estudos de Mayo e seus seguidores, nas décadas de 20, 30 e 40, promoveram uma maior proximidade no contato entre a administração e a psicologia, o que resultou em uma abordagem mais humana na gestão das pessoas. Surgiu então, o modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento humano, dentro do qual, a concentração exclusiva na tarefa, nos custos e na produtividade cedeu lugar à atuação sobre o comportamento das pessoas. Destacou-se a preocupação em distinguir a administração de pessoal – marcada pelo caráter processual e burocrático – da gestão de RH – voltada para a integração, o comprometimento dos empregados, a flexibilidade, a adaptabilidade e a qualidade. Nas décadas de 70 e 80, o critério estratégico foi introduzido na gestão de pessoas, originando a gestão estratégica de pessoas. Este modelo buscava vincular a gestão de pessoas às estratégias, políticas e práticas

organizacionais, adaptar-se às necessidades da empresa e conceber as pessoas como elementos de diferenciação.

E por fim, a gestão de pessoas baseada nas competências, que surgiu na década de 80. Este modelo, impulsionado pela competitividade crescente no mercado, tentava estreitar ainda mais a relação entre o desempenho humano e os resultados organizacionais, exigindo a reformulação do papel da ARH. Nesse contexto, alguns temas passaram a predominar como Estratégia competitiva, vantagem competitiva, reengenharia e reconstrução, competências essenciais e reinvenção do setor. Segundo esta abordagem, as competências é que definem a competitividade das empresas, pois determinadas oportunidades somente podem ser aproveitadas por meio da busca, da internalização e do desenvolvimento das diferentes competências das pessoas, em um processo integrativo orientado para os benefícios do cliente externo (FLEURY, 2002). Ulrich (2000) avalia a evolução das práticas de RH, de acordo com o contexto político brasileiro, enfatizando a criação da Consolidação das Leis do Trabalho e o recrutamento e seleção na década de 40, o treinamento na década de 50, questões de legislação e regulamentação, remuneração, benefícios e avaliação nas décadas de 60 e 70, assistência médica, redução de custos, projeto organizacional, trabalho em equipe e comunicação na década de 80 e fusões, aquisições, *downsizing* e diversidade na década de 90. A partir daí, novas ferramentas de RH surgiram: RH global, mudança cultural, tecnologia, liderança e conhecimento. A Universidade Corporativa integra o processo de desenvolvimento, como aspecto que agrega conhecimento individual e organizacional.

O processo de desenvolvimento da atual gestão de pessoas focaliza o ser humano como diferencial competitivo da organização e compreende que, possibilitar e estimular o seu crescimento é fator primordial para que a organização se desenvolva e eleve a sua competitividade. Esta conquista a qualidade e a satisfação do cliente externo, por meio da qualidade e satisfação do cliente interno. E a melhor forma de gerir os talentos humanos é a aprendizagem, o conhecimento, a informação e a comunicação. Este é o contexto da Universidade Corporativa. Fialho *et al* (2006), explicitam que o processo de aprendizagem necessário na Sociedade do conhecimento, é aprender a desaprender e desaprender para aprender. Com esta proposta de aprendizagem percebe-se a importância em promover na cultura organizacional um pólo irradiador de mudança que é o pretendido pela Universidade Corporativa..

**Para Bonilauri (2004), a Universidade Corporativa não deve ser implementada apenas sob o ponto de vista da uma estratégia de desenvolvimento de RH, mas como uma questão de princípio, que possui fundamento em uma reflexão filosófica e uma abordagem crítica da aprendizagem. O fundamento filosófico diz respeito ao modelo de homem que se tem em mente, ou seja, do homem que pensa, cria e é crítico, ético, livre e auto-determinado. Na perspectiva da autora, a teoria da aprendizagem se sedimenta nos princípios do construtivismo, privilegiando o pensamento crítico, as diferenças os pontos de vista pessoais, o aprender com o outro, enfim, o aprender a aprender para multiplicar o conhecimento.**

## 2.2 Aspectos conceituais, essenciais e tendências da UC

De acordo com Eboli (2004) As UC surgem no final do século XX como um segmento em expansão no ensino superior, numa visão de que a base geradora da riqueza das nações encontra-se na sua organização social e no conhecimento. O apoio das organizações no que se refere ao desenvolvimento do conhecimento de modo intensivo dos seus profissionais, contribuindo significativamente para o aumento da satisfação no e com o trabalho e para a produtividade e competitividade da organização. Um processo de desenvolvimento de pessoas, que envolva a universidade corporativa é mais eficiente com relação ao reconhecimento da capacidade humana de aprender. A universidade corporativa é uma das ferramentas de

grande relevância para a criação e o desenvolvimento do conhecimento, fator fundamental a qualquer organização no contexto atual.

Em consonância com esta afirmação a autora supracitada refere-se a UC como um sistema de desenvolvimento de pessoas “na geração de negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional,[...], por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua”(id, p.48). Nos últimos anos, o T&D vem buscando ampliar suas ações, no sentido de aproveitar ao máximo o capital humano. Nesses processos o RH deve buscar a real necessidade de cada profissional/área, ser flexível e descentralizar, para a efetivação de programas realmente voltados para a solução. O treinamento tende a ser reativo, descentralizado, buscando atingir um grande público, com uma razoável variedade de programas abertos, nem sempre voltados para a solução de problemas do negócio. É preciso transformar o Treinamento, alargar os seus horizontes, para gerar receita (JUNQUEIRA, 2007).

É relevante estabelecer um comparativo entre a postura tradicional e a postura competitiva da área de RH em relação ao T&D:

a) **T&D tradicional:** sua missão é educar pessoas e seus objetivos são cumprir os orçamentos e a burocracia. É visto como centro de custos, sem ou com pouco vínculo com a Cultura Organizacional. O processo ocorre por meio da tecnologia tradicional, é concentrado na sala de aula, possui visão endógena, não há exigência de aplicação, há pouca ou nenhuma vinculação com a Avaliação de Desempenho, avalia os professores, se utiliza de consultores externos e é responsabilidade da empresa e;

b) **T&D competitivo (Educação Corporativa):** sua missão é melhorar a organização pelo aprendizado constante e aplicado e seus objetivos são a aplicação prática na realidade da empresa, visando a melhoria contínua da sua *performance*. É visto como centro de lucros possui caráter competitivo, melhorando a cultura da organização. O processo ocorre por meio de tecnologias avançadas, é aberto, possui visão exógena, busca aplicação em projetos, serve como indicador do desenvolvimento da carreira se utiliza de consultores externos e internos e é responsabilidade conjunta da organização e do profissional (BOOG, 2001; EBOLI, 2004; JUNQUEIRA, 2007).

A Universidade Corporativa é uma das ferramentas que proporciona estes resultados. Está, portanto, relacionada ao T&D competitivo. As organizações que se utilizam desta ferramenta demonstram, assim, o interesse efetivo pela educação permanente. Os colaboradores consideram-na valiosa pelo investimento feito pela organização para o seu desenvolvimento. A universidade corporativa tem seus primeiros registros nos EUA. Foi utilizada em 1955, pela General Electric, visando o aprimoramento de profissionais de alto nível, que pudessem conduzir seus negócios com padrões elevados de excelência. Desde então, as organizações vêm desenvolvendo e ampliando esta prática (BOOG, 2001; LOPES, 2004; ABREU, 2006). No Brasil o interesse, teve início nos anos 90, quando as organizações passaram a perceber o T&D estrategicamente, como elemento impulsionador da competitividade (EBOLI, 2004). As forças que sustentaram o aparecimento da UC foram às organizações flexíveis, a era do conhecimento, a rápida obsolescência do conhecimento, a empregabilidade e educação para a estratégia global (EBOLI, 2004).

A tendência ao maior investimento no T&D por parte das organizações se deve ao interesse crescente pelo desenvolvimento do capital humano, pelo conhecimento, dentro de uma visão mais estratégica e fortalecida sobre o valor do treinamento para o negócio, para a perpetuação da cultura organizacional (BOOG, 2001). A UC é

consequência da consolidação da sociedade da informação, com a missão de oferecer mecanismos de aprendizagem não convencionais voltados à realidade da empresa (GOMES, 2004). A UC surgiu porque as universidades tradicionais não tinham conteúdo para atuar conforme as necessidades da organização. As tecnologias da comunicação deram novo ímpeto à educação à distância, sendo possível conceber uma formação individualizada, em termos de conteúdo e forma de avaliação (LITTO, 2004). Segundo Jeanne Meister, da *Corporate Universities Xchange*, (apud JUNQUEIRA, 2007), a Universidade Corporativa é um 'guarda-chuva' estratégico para o desenvolvimento e a educação de colaboradores, clientes e fornecedores, buscando otimizar as Estratégias organizacionais. Ainda na visão de Jeanne Meister (apud COSTA, 2001), as organizações optam por chamar de Universidade Corporativa a sua função de educação e estão usando este modelo para consolidar os seus programas educacionais, materiais didáticos e processos de aprendizagem.

De fato, a UC cumpre o papel fundamental da educação orientada para a organização, como apontado por (ABREU, 2006), que considera que a UC integra o sistema de treinamento e desenvolvimento de RH, cabendo-lhe gerir o conhecimento e o capital intelectual, assim como mensurá-lo, como principal ativo das organizações. Tem como missão formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional, por meio de um processo de aprendizagem ativo e contínuo. Especificamente: atrair, motivar, reter, capacitar, desenvolver e expandir os talentos humanos, desenvolver a visão de que o treinamento gera competência e crescimento, disponibilizar conhecimento por meio de diversas formas, promover a sinergia e a cooperação entre as áreas organizacionais, a unificação das perspectivas da organização e transformá-la em organização de aprendizagem (ABREU, 2006). Para Boog (2001), a UC é um dos principais instrumentos de apoio ao alcance dos objetivos organizacionais, por meio da criação e gestão de processos de aprendizagem na organização. As organizações na sociedade da informação passaram a se caracterizar pela missão de gerar conhecimento, armazená-lo e torná-lo disponível para ser disseminado, para a organização ou a quem possa interessar. Obrigadas a lidar com panoramas mais inovadores, as empresas modernizam continuamente suas práticas gerenciais e identificam novos perfis de habilidades e competências, oferecendo alternativas de capacitação, por meio de modelos relacionados às inovações tecnológicas e de gestão (GOMES, 2004).

Como ocorre com qualquer processo, as organizações que desejam implantar a Universidade Corporativa precisam analisar a viabilidade da ferramenta. Junqueira (2007) expõe alguns questionamentos necessários nesse sentido. Argumenta que as organizações têm, obrigatoriamente, que reagir, trazendo para si a responsabilidade da coordenação do aprendizado e da educação dos seus profissionais, procurando suprir as deficiências e o *timing* de correção do sistema educacional tradicional, seja para atrair e reter talentos, seja para atender à gestão do seu capital intelectual. Assim, a UC se torna uma poderosa ferramenta, viabilizando uma base humana que sustente o desenvolvimento estratégico das organizações.

Cabe à organização assegurar a efetividade da UC, identificando e compartilhando a visão estratégica da gestão do conhecimento com um propósito maior (ABREU, 2006). Por seu lado, Eboli (2004) resume a UC com base nos sete princípios de sucesso da educação corporativa: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade. Cabe ressaltar que a UC torna-se efetiva, especialmente, por meio da aplicação e uso de recursos de TI. Nesse sentido, Boog (2001) resalta a revolução de hábitos provocada pela *Internet*, que potencializa os meios de comunicação e, conseqüentemente, as diversas formas de treinamento,

estabelecendo uma forte ligação entre a informação e o treinamento. Ainda segundo o mesmo autor, o incremento nas tecnologias interativas de treinamento é caracterizado pelo *WBT-Web Based Training* ou *E-learning*. Afirma também que o *E-learning* é o aprendizado remoto que utiliza algum meio de comunicação via *Internet*.

A implantação eficiente do *E-learning* envolve a migração da abordagem tradicional de treinamento para uma abordagem de suporte à *performance* individual, relacionando o *E-learning* à competências, tarefas e projetos específicos, a seleção dos conteúdos que podem migrar para o *E-learning*, a construção de nova relação com a área de TI, de soluções eficazes de mídia e acesso ao *E-learning*, a criação de medidas positivas de desempenho do T&D e incorporação ao quadro de indicadores de *performance* da organização. Para Boog (2001), o *E-learning* proporciona às organizações redução de custos, aprendizado mais rápido, clara responsabilidade dos envolvidos, liberdade de estudo no ritmo de cada indivíduo, *feedback* imediato, melhoria contínua e rápida dos seus currículos e ampliação do Conhecimento e das competências humanas. Entretanto, o *E-learning* não substitui a educação e o treinamento presenciais (Lopes, 2001), sendo um dos meios inovadores de educação corporativa. Neste sentido, Boog (2001) argumenta que a organização deve reconhecer que se trata de mais um tipo de recurso para facilitar o processo de aprendizagem. Fato relevante é o exposto por Abreu (2006), de que há valorização da adoção da metodologia de ensino à distância na UC quando o foco está no T&D de natureza técnica e ênfase nas metodologias face a face, quando o T&D visa promover mudanças comportamentais.

Se bem planejada e monitorada, a UC proporciona uma série de benefícios, tanto para as organizações, em termos de maior qualificação dos seus profissionais, melhor produtividade, relacionamento com o cliente externo e competitividade, quanto para os profissionais, relativas ao aprendizado, à atualização, à motivação, à qualidade de vida no Trabalho e à maior segurança em produzir e prestar serviços. Os indivíduos se sentem parceiros da organização, por isso, se comprometem mais. Esta, portanto, é uma das tendências da gestão de pessoas, que somente vem agregar valor à questão da qualidade – qualidade de produtos e serviços, qualidade de vida e qualidade da imagem organizacional.

Comparada ao T&D tradicional, a UC apresenta como vantagens à visão de negócios mais compartilhada e coesa, programas alinhados à estratégia do negócio, agilidade na multiplicação das informações, perpetuação da inteligência organizacional, sinergia entre metas e resultados, orientação para o planejamento e o desenvolvimento de carreira dos indivíduos e monitoramento da carreira individual, integrando-a ao processo sucessório. A UC se destaca como resposta às necessidades sentidas pelas organizações ao investirem no desenvolvimento dos seus profissionais, demonstrando a preocupação em vinculá-la à estratégia dos seus negócios. A UC é um dos mais férteis caminhos para que a organização tenha êxito (ABREU, 2006).

O valor da UC está no vínculo da atividade empresarial com o pioneirismo da pesquisa acadêmica, treinando as pessoas por meio da educação continuada, com o respaldo da universidade. Assim, a empresa ganha profissionais atentos à realidade dos negócios e capazes de gerar resultados de alta qualidade, atualidade e impacto (CHAGAS, 2004). Em uma visão estratégica da UC, Abreu (2006) coloca-a como agregadora de valor às estratégias organizacionais, disseminadora dos valores e propósitos da organização, impulsionadora da qualificação humana e profissional, promotora do crescimento do capital intelectual dos colaboradores, orientadora dos programas internos de melhoria dos resultados e agente eficaz de apoio ao conhecimento e diferencial competitivo. A capacidade de compreender as necessidades

dos profissionais e de manter os esforços centrados no desenvolvimento individual e organizacional faz parte da realidade de diversas organizações. A prática empresarial confirma a UC como uma das grandes tendências do T&D competitivo.

Nesse sentido, a busca do conhecimento por meio do desenvolvimento humano é a grande tendência e desafio às organizações. Neste contexto, conforme Eboli *et al* (2005), a UC tem como desafios: alinhar as suas ações às estratégias e às competências organizacionais, criar uma cultura organizacional voltada para a educação corporativa e para a promoção de mudanças no sistema de T&D e mensurar adequadamente os resultados obtidos.

### **3 O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

O processo de desenvolvimento envolve o Treinamento e o Desenvolvimento (T&D) das pessoas na organização. Seu foco reside na capacitação, presente e futura dos profissionais nas organizações. Estes são processos de aprendizagem organizacional e têm como objetivos essenciais à transmissão de informações e o desenvolvimento de habilidades, conceitos e atitudes (CHIAVENATO, 1999). Treinamento é o desenvolvimento e o fortalecimento das competências dos profissionais, para que evoluam com o sistema e otimizem o desempenho organizacional (BOHLANDER *et al*, 2003).

O Treinamento é uma das bases para a implementação de estratégias nas organizações e tem como objetivos:

- a) transmitir informações da organização (políticas e procedimentos);
- b) elevar os Conhecimentos, habilidades e aptidões dos colaboradores para um desempenho satisfatório e;
- c) proporcionar aprendizado contínuo, para manter os profissionais atualizados nos seus cargos atuais e para desenvolvê-los para futuras responsabilidades (BOHLANDER *et al*, 2003; CHIAVENATO, 2004).

O treinamento é uma forma de investimento no capital humano, um processo sistemático de melhoria do desempenho do indivíduo para o alcance dos objetivos organizacionais. É um processo essencial para o acompanhamento pela organização das mudanças tecnológicas e sociais e para o desenvolvimento do desempenho técnico e interpessoal dos seus profissionais.

Atualmente, a tecnologia do treinamento é orientada pelas TICs, resultando em recursos audiovisuais, teleconferências, comunicações eletrônicas, correio eletrônico, multimídia, entre outros. A avaliação do treinamento deve se basear em dados concretos, medidas de resultados, redução de tempo e custos e melhoria da qualidade organizacional.

O treinamento é um processo orientador e facilitador do desempenho individual, grupal e da organização. Este pode focar no conteúdo, no processo de trabalho, ou em ambos. Há métodos que são úteis tanto para treinar quanto para desenvolver pessoas, tanto para colaboradores quanto para gerentes. Cabe à organização e à ARH adequar os métodos aos objetivos da organização e do próprio treinamento.

O desenvolvimento de pessoas é a etapa posterior e complementar do treinamento, uma vez que tem o intuito de ampliar a capacitação dos profissionais para cargos futuros. É mais comum em organizações que possuem efetivamente o foco humano e praticam a gestão de competências, a gestão de carreira, entre outros processos.

A atualização dos métodos de desenvolvimento é fundamental, assim como a sua adequação às diversas gerências e situações. Por se tratar do processo que inclui a

universidade corporativa como método de alavancagem do conhecimento, o desenvolvimento é analisado em maior profundidade.

Em uma perspectiva atual, articula-se o T&D dentro de um princípio educativo (Cardoso, 2000 *apud* BOMFIN, 2004). Assim, o processo de desenvolvimento de pessoas contribui para o aprimoramento pessoal e profissional dos indivíduos e possibilita o desenvolvimento da sua carreira, beneficiando em paralelo a organização, com a atualização do seu corpo funcional, gerencial e a manutenção de um ambiente de mudança, inovação, criatividade e flexibilidade.

Além da atenção com os demais processos de RH, a organização deve atuar adequadamente com relação ao desenvolvimento de pessoas, pois este é estímulo essencial à produtividade e deve ocorrer de modo claro na relação organização/indivíduo, para possibilitar a eficiência e a eficácia organizacionais. Cabe à organização maximizar os efeitos do T&D, apoiando bons programas, dando *feedback* contínuo, compartilhando das decisões e do desempenho de todos e estimulando sempre o aprendizado.

A gestão de pessoas deve atuar estrategicamente, de modo a integrar efetivamente as pessoas no negócio da organização. Esta concepção, segundo Dutra (2002), permite uma melhor atuação da gestão de pessoas no que diz respeito ao planejamento e dimensionamento das pessoas na organização, à definição das necessidades, das políticas e movimentação das pessoas, ao posicionamento da organização em relação ao mercado de trabalho, às políticas e práticas de Remuneração, ao processo de Avaliação e orientação das pessoas e à definição das ações e sistema de gestão do desenvolvimento organizacional e das pessoas.

Como item do processo de desenvolvimento, a universidade corporativa atua com ênfase no desenvolvimento do conhecimento humano, o que resulta no conhecimento e no desenvolvimento da própria organização. Visa o aprendizado continuado das pessoas em relação às suas atividades de trabalho. É, portanto, ferramenta estratégica da gestão de pessoas, em um contexto em que RH é parte integrante da estratégia organizacional.

Para Bonilauri (2005), a diferença entre as duas realidades, educação corporativa e educação formal, reside na destinação do aluno e na intenção necessária do ensino. Para a escola o que se espera é formar indivíduos socialmente capazes para determinar o uso dos saberes adquiridos, enquanto que na empresa, espera-se formar em primeiro plano, um sujeito integrado aos preceitos e valores daquela organização. De outro lado, nesta última é primordial o que possa ser medido, avaliado e retornado, num espaço de tempo previsível pela própria organização, mesmo que com algum grau de dificuldade metodológica para realizar tais mensurações.

### 3.1 A Gestão Estratégica de Pessoas: o papel da Universidade Corporativa

O caráter estratégico da gestão de pessoas é que provê a organização de talentos humanos, de competências e de conhecimento, por meio das pessoas. A visão estratégica de RH e de toda a organização compreende o valor criado pelas pessoas nos negócios, levando ao alto desempenho (BECKER, 2001). Como função estratégica, RH tem nas pessoas o desafio maior. Estas devem ser consideradas parceiras do negócio. O foco nas pessoas implica atenção em treinar, avaliar, comunicar, desenvolver, satisfazer. Nesta perspectiva, a área de RH se transforma gradativamente, focando na gestão de pessoas, no capital humano, no capital intelectual, na era da informação, no comprometimento, na capacidade de resposta e na busca de vantagem competitiva (DESSLER, 2003).

No contexto atual, os desafios da gestão de pessoas são acompanhar as novas tecnologias de gestão, ajustar-se à estratégia organizacional, alinhar as pessoas, o seu desempenho e competências às estratégias do negócio e aos objetivos organizacionais, gerir a contribuição dos colaboradores, agregar valor aos colaboradores, à empresa e aos clientes, possibilitar competitividade à organização e apoiar e promover processos de mudança organizacional e direcionamento estratégico (GIL, 2001; LEITE *et al.*, 2005).

A gestão de pessoas agrega às organizações conhecimento, qualidade, flexibilidade e inovação. Promove a reeducação da organização e dos indivíduos, preparando-os em relação ao convívio com as incertezas e às transformações necessárias para a sua adaptação e evolução. Contribui com a estratégia organizacional na medida em que torna efetivos os seus processos de provisão, aplicação, remuneração, desenvolvimento, manutenção e monitoramento, os quais envolvem, basicamente, o planejamento de RH, análise de cargos, recrutamento, seleção, socialização, treinamento e desenvolvimento, remuneração, avaliação de desempenho, transferências e desligamentos.

A busca pelo conhecimento eleva a coerência desses processos, por meio de melhores programas de T&D, como a universidade corporativa, de avaliação de desempenho, com a avaliação 360<sup>0</sup> e o *feedback*, bancos de dados de RH, auditoria e consultoria de recursos humanos, além da gestão de competências, gestão de carreira, gestão de equipes, entre outros. Neste contexto, a universidade corporativa atua como ferramenta estratégica do conhecimento, estimulando o seu desenvolvimento. A organização auxilia e os profissionais trazem informações e conhecimento, atualizando-se e à própria organização, em um processo de crescimento mútuo. A cultura organizacional é o ponto de partida para o desenvolvimento das organizações e para a educação corporativa. Assim, atuando dentro de uma cultura participativa, democrática e desenvolvimentista, com visão sistêmica, utilizando indicadores organizacionais e de RH, a parceria estratégica entre a gestão de pessoas e a organização se consolida, promovendo a renovação de valores, da ética, da humanização, o comprometimento, a produtividade, a competitividade, a aprendizagem e a melhoria contínua.

A gestão do capital Intelectual requer uma organização desenhada para propiciar a retenção e a criação do conhecimento, criatividade, aprendizagem e inovação, e a incorporação do conceito de educação corporativa, para o desenvolvimento integral dos indivíduos (MUNDIM e RICARDO, 2004). A educação corporativa é ferramenta estratégica do conhecimento organizacional, pois alimenta a organização de capacidade real, produtividade e inteligência. Ao praticá-la, a organização aproveita o máximo do seu potencial humano e o ponto crucial, eleva a produtividade e promove o desenvolvimento global. Como resultado prático do que foi explicitado até aqui expõe-se a seguir um protótipo de um *case*.

#### **4 O MÉTODO**

Quanto à metodologia de estudo, esta pesquisa pode ser classificada como: qualitativa, descritiva, teórica aplicada, estudo de caso, documental, bibliográfica, *ex-post facto* e participante.

Essa pesquisa teve caráter qualitativo. A escolha por este tipo de pesquisa foi baseada na afirmação de Silva e Menezes (2000), onde para elas, a base qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, existe um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

A pesquisa bibliográfica caracteriza-se pela utilização de materiais publicados,

como livros, revistas ou meios eletrônicos, sendo que visando dar um embasamento teórico para o mesmo, procurou-se aprofundar o tema através de pesquisa bibliográfica em livros, jornais, revistas, publicações técnicas e sites na Internet.

Os estudos de caso são pesquisas “fundadas no estudo em profundidade de casos particulares, isto é, numa análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais” (BRUYNE et al, 1977, p. 224). Por objetivar reunir o maior número possível de informações detalhadas o quanto mais possível, recorre-se de técnicas variadas como: observações, entrevistas, documentos, observação participante, entre outras (BRUYNE et al, 1977). O estudo de caso dentro deste conceito foi realizado na Embratel.

A pesquisa documental foi feita com os documentos internos da instituição, como o material institucional, atas de reuniões, entre outros. Foram realizadas entrevistas não-estruturadas e informais com os sujeitos de pesquisa envolvidos diretamente com os objetivos específicos da pesquisa e a observação.

A análise de dados foi feita através do estabelecimento de relações entre a análise documental, as informações obtidas nas entrevistas e a observação, correlacionando estas relações com a teoria. Assim, as análises não ficaram restritas ao olhar dos pesquisadores.

## **5 O CASE EMBRATEL**

### **5.1 Um pouco de história**

A EMBRATEL – Empresa Brasileira de Telecomunicações S.A., foi constituída em 16 setembro de 1965, a autorização para sua criação já se encontrava na lei nº 4.117, de 27 de agosto de 1962, que instituiu o Código Brasileiro de Telecomunicações. Em 1967, a Embratel passou a integrar o Ministério das Comunicações, instituído naquele ano e, em 1972, foi transformada em sociedade de economia mista e virou uma subsidiária da Telebrás, Telecomunicações Brasileiras S. A., criada pela lei 5.792, de 11 de julho de 1972. Em 1998 a Embratel é privatizada e a MCI-Capital Americano passa a ter o controle acionário através da Embratel Participações S.A -EMBRAPAR com 98,8% do capital da empresa. Desde junho de 2004 o acionista controlador da EMBRATEL Participações S.A é a TELÉFONOS DE MÉXICO, S.A."TELMEX", sociedade organizada e existente de acordo com as leis do México.

A Empresa Brasileira de Telecomunicações-Embratel, fundada em 1965, nasce com a missão de interligar o país por um sistema nacional de telecomunicações. Para Bonilauri (2005), “o maior desafio da Embratel não estava apenas na tecnologia, mas no modelo a ser desenvolvido e implementado, para integrar um país com diferentes geografias, demografias e economias...”.

A necessidade de contínua educação e preparo do corpo técnico, levou a Embratel buscar soluções em educação à distância que atendesse seus interesses. Os primeiros registros de educação à distância na Embratel são datados da década de 1970, cujas iniciativas vêm de encontro às demandas da empresa. Nesse sentido, pode-se afirmar que a história da Embratel e da educação corporativa na organização caminham juntas. Bem como, que a educação corporativa na Embratel sempre foi entendida como um instrumento de apoio privilegiado à formulação de estratégias de negócio. Entre 1996 e 1999, a Embratel possuía uma infra-estrutura de rede capaz de suportar ambientes de *e-learning* como ferramenta de ensino à distância. Dessa forma, a Embratel contrata uma empresa incubada pela PUC-RJ para desenvolvimento de uma plataforma destinada ao ensino *on-line*, bem como, junto às universidades demanda por conteúdos para o referido sistema. Em 27 de setembro de 2002 dá-se o início das

operações da Universidade Corporativa Embratel (UCE). A instituição passa a oferecer conteúdo que permite aos colaboradores oportunidades e desenvolvimento orientado.

A UCE é constituída por escolas, que foram definidas em função da cadeia de valor Embratel, de modo a organizar os conteúdos pelos eixos do negócio. O conjunto de competências humanas também se associa a essa estrutura através dos eixos profissionais (EMBRATEL, 2007). São elas:

**Vendas** - Disponibiliza os conteúdos relacionados a competência organizacional de relacionamento com o mercado e com os clientes, especialmente marketing, vendas, inteligência competitiva e estratégia;

**Gerencial** – Disponibiliza os conteúdos relacionados a competência organizacional de gerenciamento das pessoas, dos recursos financeiros e materiais e de processos de gestão;

**Tecnologia** – Disponibiliza os conteúdos básicos de sua "indústria" ou seja, competência organizacional para projetos de soluções em telecomunicações e teleinformática;

**Formação** – Disponibiliza conteúdos fundamentais disponíveis nos ambientes acadêmicos ou empresariais, orientados pelo planejamento de Recursos Humanos operativas de performance, de requisito de acesso e de *outsourcing*;

**Qualidade** – Disponibiliza soluções educacionais voltadas para a formação básica e para o desenvolvimento gerencial no que tange o tema Qualidade.

Para Bonilauri (2004, p.164):

A estrutura curricular da UCE atende duas dimensões. Uma dimensão de formação, que abrange todo o plano de sucessão, ou seja, a qualificação necessária para levar a organização de um patamar 'x' para um patamar 'y' de *performance*. Nessa dimensão, tudo o que se oferece – MBA, pós-graduação, graduação, etc.- está associado ao planejamento de recursos humanos. É a organização que tem o comando.

No organograma institucional, a Universidade Corporativa Embratel é de responsabilidade da vice-presidência de recursos humanos, significando que, em conformidade com as argumentações anteriores, trata-se de atividade estratégica de gestão de pessoas na organização. É importante ressaltar que a UCE está disponível para todos os colaboradores da organização, bem como, para os parceiros comerciais.

De acordo com Embratel (2007) a UCE nasceu com os seguintes objetivos:

- a) tornar-se um eficaz instrumento de apoio à gestão e ao conhecimento;
- b) agregar valor às estratégias da empresa. Disseminar valores e propósitos;
- c) aumentar o crescimento do capital intelectual dos colaboradores como um diferencial competitivo;
- d) orientar programas internos, rumo à melhoria de resultados de forma global.

O modelo de educação corporativa que fundamenta a UCE atua na perspectiva da necessidade do indivíduo (colaborador) e organização, estimulando a sinergia entre seus objetivos e intenções, atuando em duas direções objetivas: no plano individual, a esfera da carreira, oferecendo aos indivíduos novas possibilidades de crescimento pessoal e profissional. No plano corporativo, a organização atua sob o aspecto da sucessão, zelando, sobretudo pela integridade das funções empresariais, pela gestão de posições estratégicas e pela retenção de talentos.

Ao se analisar a visão a missão e os objetivos da UCE, torna-se mais evidente o que a organização deseja atingir para as atividades de educação corporativa. Como visão quer ser reconhecida como centro de excelência para o desenvolvimento das competências dos talentos da Embratel e ferramenta de apoio à gestão, alavancando

resultados imediatos para a organização. Na missão deseja, tornar disponíveis, ampla e permanentemente, oportunidades de crescimento pessoal e profissional em todos os níveis e áreas, tendo como fundamento o desenvolvimento de competências. Por fim, os objetivos da educação corporativa na Embratel são: diminuir o *gap* nas competências da Embratel; agregar valor às estratégias organizacionais; disseminar valores e propósitos; aumentar a qualificação humana e profissional; promover o constante crescimento do capital intelectual como diferencial competitivo da organização; orientar programas à melhoria de resultados da organização.

Segundo Eboli (2004, p.159):

O objetivo permanente da UCE é aprimorar cada vez mais a qualidade no atendimento aos clientes da Embratel, com investimentos em desenvolvimento profissional (educação corporativa). As ações de capacitação e democratização do conhecimento desenvolvidas na universidade integram o conceito estratégico de recursos humanos, no qual desenvolvimento e investimento proporcionam um excelente retorno e qualificam melhor qualquer ação da empresa.

De acordo com a autora, para o surgimento de uma Universidade Corporativa é necessário que a organização mantenha o foco em cinco itens:

- a) organizações flexíveis – a emergência da organização não-hierárquica, enxuta e flexível, com capacidade de dar respostas ao turbulento ambiente empresarial;
- b) era do conhecimento – o advento e a consolidação da economia do conhecimento, na qual o conhecimento é a nova base para a formação de riqueza nos níveis individuais, empresarial ou nacional;
- c) rápida obsolescência do conhecimento – a redução do prazo de validade do conhecimento associado ao sentido de urgência;
- d) empregabilidade – o novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupabilidade para a vida toda em lugar do emprego para toda a vida;
- e) educação para estratégia global – uma mudança fundamental no mercado da educação global, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva intencional dos negócios.

Os aspectos supracitados por pela autora, devem também ser interpretados considerando o contexto de uma economia global, numa perspectiva de alta competitividade entre organizações e cadeias produtivas, e, sobretudo, na necessidade de as organizações da era do conhecimento fazerem uso de todos os recursos e instrumentos para melhor se preparar para as demandas de uma sociedade globalizada.

Castells (2003, p.119) argumenta que:

Uma nova economia surgiu em escala global no último quartel do século XX. Chamo-a de informacional, global e em rede para identificar suas características fundamentais e diferenciadas e enfatizar sua interligação. É informacional porque a produtividade e a competitividade de unidades ou agentes nessa economia dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimento. É global porque as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como seus componentes estão organizados em escala global, diretamente ou mediante uma rede de conexões entre agentes econômicos. É rede porque, nas novas condições históricas, a produtividade é gerada, e a concorrência é feita em uma rede global de interação entre redes empresariais [...] essa rede surgiu nesse período porque a revolução da tecnologia da informação forneceu a base material indispensável para sua criação.

Reforçando e complementando a citação supracitada, Fialho *et al.* (2006, p.84), afirmam que “a gestão do conhecimento, além da gestão da inovação de produto e processo, inclui a gestão do conhecimento sobre mercados, tendências nos processos de desenvolvimento tecnológico, legislação relacionada à empresa e outros fatores que determinam à vantagem competitiva da empresa”. Torna-se evidente que a UCE representa um novo posicionamento de capacitação na Embratel, integrando a valorização do conhecimento e da aprendizagem contínua às metodologias já empregadas na organização.

## 5.2 Visão Geral da Embratel

A Empresa Brasileira de Telecomunicações consiste em um conglomerado de cinco empresas: Embratel, *Star One S.A.*, Brasil Center Comunicações LTDA, Vésper, Click21. Possui 11.000 colaboradores e está presente em todos os estados brasileiros. A UCE, em junho-2007, apresentava em seu portfólio, mais de 400 cursos diferentes, distribuídos entre as cinco escolas e disponíveis para acesso dos colaboradores do grupo Embratel e em alguns casos, para parceiros institucionais (EMBRATEL, 2007). Do ponto de vista organizacional, a implementação da UCE vislumbrava os seguintes resultados: redução de investimentos, grande aceitação dos colaboradores, aumento do número de envolvidos, geração e disponibilização do conhecimento, aulas virtuais, a cultura do autodesenvolvimento contínuo, disseminação da Missão, Visão, Valores e Cultura da empresa, auxílio no desenvolvimento das carreiras, melhoria da comunicação interna, ampliação da rede de relacionamentos, diminuição no *gap* das competências, compartilhamento do conhecimento organizacional.

Para efeito deste artigo, fomenta-se em alguns aspectos que fornecerão uma visão geral e aprofundada dos impactos da implementação da UCE para os colaboradores e para a organização. Em 1996, pelo modelo de educação corporativa, a Embratel conseguiu capacitar 70% do seu quadro funcional. Com a implementação da UCE, em 2004, 98% dos colaboradores passaram por processos de capacitação, este fato não implicou num aumento da despesa de treinamento pelo custo anual da folha de pagamento da empresa, pelo contrário houve uma redução significativa de 2,27 % em 2002 para 1,61 % em 2004. Esse dado apresenta claramente que a visão de treinamento da organização modificou, ou seja, de uma visão de capacitação preferencial para cargos estratégicos, para uma visão de possibilitar capacitação para qualquer posto funcional na organização.

Outro elemento importante, diz respeito a acessibilidade do sistema, na medida em que a UCE tem como plataforma a rede mundial de computadores, o acesso feito nos grandes centros urbanos passa a ser o mesmo daqueles executados nos menores municípios do país. Além do aspecto acima mencionado, torna-se importante ressaltar que a Embratel conseguiu por meio da universidade corporativa reduzir o número de horas dedicadas a capacitação, contudo, oferecendo maior número de modalidades de cursos. Outros fatores são abordados pela Embratel, quais sejam: custo médio por treinamento, taxa geral de capacitações. Além desses, cabe ressaltar que de 1997 até 2004, houve um aumento de 35% na abertura de novas vagas para capacitações na Embratel, sobretudo, através da UCE.

## 5.3 Metodologia aplicada pela EMBRATEL

O presente trabalho é fruto de pesquisa bibliográfica que procura mostrar a importância do tema universidade corporativa, integrado à área de gestão de pessoas, enquanto elemento facilitador de agregação de valor e criação e disseminação de conhecimento nas organizações. O caso da EMBRATEL apresenta esse diferencial, na medida em que de empresa pública estatal, passou a ter como maior acionista uma organização com outra cultura, de capital privado, ou seja, visando lucro em suas relações. Nesse sentido, a organização EMBRATEL e seus colaboradores, mais do que se adaptar à nova personalidade jurídica, novo sistema de relação trabalhista, sobretudo, nova percepção do negócio da EMBRATEL e seu relacionamento com a sociedade e o mercado.

Esses elementos agregaram valor à organização, tornando-a mais competitiva e, como observado no *case*, detentora de uma fatia considerável do mercado onde atua, e procurando preparar o capital humano para os vários movimentos do setor.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O valor da Gestão de Pessoas como função organizacional, estratégica e provedora de conhecimento é inquestionável no contexto empresarial atual. O foco nas pessoas passa a permear a realidade organizacional, sendo a área de RH a responsável pela gestão do maior diferencial competitivo, o Capital Humano. É por meio dos Processos de Recursos Humanos que as organizações obtêm o Conhecimento necessário e exato as suas necessidades e objetivos. Neste contexto, o processo de Desenvolvimento de Pessoas - Treinamento e Desenvolvimento - vem se transformando, orientado por programas alinhados à Estratégia de negócio, buscando o Conhecimento das mais diversas formas. A Universidade Corporativa é prática inerente ao T&D e se desenvolve nas organizações dentro da concepção de Educação Corporativa, a qual vem sendo aspecto de reflexão entre as organizações e tornando-se realidade por meio da UC. Como Estratégia de gestão, pode vir a ser responsável por uma nova mentalidade organizacional, que reconhece a importância da valorização do Capital Intelectual, da gestão do Conhecimento (BOOG, 2001). Inclui ações direcionadas exatamente às necessidades da empresa, que desenvolvam os indivíduos integralmente.

Os fatores primordiais para o desenvolvimento da UC foram a valorização do Capital Humano e do Conhecimento e a Tecnologia da Informação, que orientaram as organizações no sentido de buscar meios mais consistentes de geração de informação e Conhecimento de forma continuada. A UC é a evolução do processo educacional tradicional, com ênfase no ensino à distância e meios eletrônicos (*Internet*, *videoconferência*, *E-learning*, entre outros).

Como provedora e mantenedora das pessoas nas organizações, a área de Recursos Humanos, sob o enfoque da Gestão de Pessoas e por meio da Universidade Corporativa, renova a *performance* organizacional, valorizando o Capital Humano, tornando efetivos os seus processos e alinhando-os aos processos organizacionais. Trata-se de um processo de busca pela aprendizagem, pelo desenvolvimento mútuo. As organizações que aprendem através das pessoas, valores e sistemas, habilitam-se a mudar e a melhorar continuamente o seu desempenho. Estas experiências promovem a criatividade e a inovação (CHIAVENATO, 2004). E a Universidade Corporativa viabiliza e fortalece o aspecto essencial à competitividade organizacional, o Conhecimento.

## REFERÊNCIAS

ABREU, R. C. L. de. **T&D, Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos:** uma abordagem organizacional, por gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

BECKER, B. E. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard:** interligando pessoas, Estratégia e *performance*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

BOHLANDER, G. W. *et al.* **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BOMFIN, D. **Pedagogia no treinamento:** correntes pedagógicas no ambiente de aprendizagem nas organizações. 2 ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

BONILAURI, Ana Rosa Chopard. **Educação Corporativa:** adaptabilidade e flexibilidade: Rio de Janeiro, junho de 2005.

BOOG, G. G. (coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento:** um guia de operações. (Manual oficial da Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento). São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais:** os pólos da prática metodológica. 3. ed. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** 7. ed. v. 1, São Paulo: Paz e Terra, 2003. 698p.

CHAGAS, H. O papel da universidade corporativa na educação continuada. *In:* BAYMA, F. (org.). **Educação Corporativa:** desenvolvendo e gerenciando competências. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004, p. 153-154.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas:** O novo papel do RH nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, A. C. A. da. **Educação Corporativa:** um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos.** 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

EBOLI, M. O tom do futuro (Educação Corporativa). **Revista T&D Desenvolvendo Pessoas**, São Paulo, n. 119, p. 10, nov 2002.

EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Editora Gente, 2004.

EBOLI, M. *et al*; Panorama Brasil Educação Corporativa. **T&D Inteligência Corporativa**, São Paulo, n. 142, p. 58-68, 2005.

EMBRATEL- **Empresa Brasileira de Telecomunicações**- Disponível em<<http://www.embratel.com.br>> . Acesso em 30 out. 2007.

FIALHO, Francisco A P ; MACEDO, M. ; SANTOS, N. ; MITIDIERI, Tibério da Costa. **Gestão do Conhecimento e Aprendizagem: As Estratégias Competitivas da Sociedade Pós-Industrial**. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a Estratégia organizacional. *In*: FLEURY, M. T. L. (Coord.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 51-62.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, P. A. Uma visão estratégica da Educação Corporativa. *In*: BAYMA, F. (org.). **Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004, p. 18-21.

JUNQUEIRA, L. A. C. **Universidade corporativa: a experiência do Instituto MVC**. Disponível em:< <http://www.guiarh.com.br/PAGINA22U.htm>.> Acesso em: 02/06/07.

LEITE, L. A. M. da C., *et al*. **Consultoria em gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

LITTO, F. M. Tendências internacionais em educação à distância. *In*: BAYMA, F. (org.). **Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004, p. 45-57.

LOPES, M. *E-learning* sem riscos. **Revista T&D Desenvolvendo Pessoas**, São Paulo, n. 108, p. 22-23, dez 2001.

LOPES, N. V. Treinamento e Educação Corporativa. *In*: BAYMA, F. (org.). **Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004, p. 140-143.

MUNDIM, A. P. F.; RICARDO, E. J. (orgs.). **Educação Corporativa: fundamentos e práticas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000.

ULRICH, D. **Recursos Humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.