

2004

**CLAUDETE MARIA CAMPANA MENDES**

9,0  
m  
\*

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA – FONTE PARA CRIAR VANTAGEM  
COMPETIVA**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de especialista Curso de Especialização - MBA em Gestão Empresarial do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profª Drª Mirian Palmeira

**CURITIBA  
2004  
SUMÁRIO**

|   |    |
|---|----|
| <b>LISTA DE QUADROS</b> .....   | V  |
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....   | 1  |
| 1.1 UNIVERSIDADE CORPORATIVA COMO FONTE PARA GERAR<br>VANTAGEM COMPETITIVA.....   | 1  |
| 1.1.2 Educação Corporativa num cenário de grandes transformações .....  | 1  |
| 1.1.3 Universidade Corporativa – Resumo Histórico .....   | 2  |
| <b>2 UNIVERSIDADE CORPORATIVA PODE SER FONTE PARA GERAR<br/>VANTAGEM COMPETITIVA?</b> .....   | 4  |
| 2.1 OBJETIVO GERAL .....  | 5  |
| 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....   | 5  |
| 2.3 VARIÁVEIS.....  | 7  |
| 2.3.1 Universidades Corporativas: Alternativa Estratégica Para a Gestão do<br>Conhecimento na Geração de Vantagem Competitiva ..... | 8  |
| <b>3 JUSTIFICATIVAS</b> .....   | 11 |
| 3.1 OFERECER OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM QUE DÊM<br>SUPORTE PARA A EMPRESA ATINGIR SEUS OBJETIVOS CRÍTICOS<br>DO NEGÓCIO .....    | 11 |
| 3.1.1 Migrar do Modelo “Sala de Aula” Para Múltiplas Formas de Aprendizagem<br>(A Qualquer Hora e em Qualquer Lugar) .....          | 11 |
| 3.1.2 Estimular Gerentes e Líderes a Se Envolver Com a Aprendizagem,<br>Tornando-os Também Responsáveis Pelo Processo .....         | 12 |
| 3.2 MUDANÇA DE PARADIGMA DE CENTRO DE T&D PARA UNIVERSIDADE<br>CORPORATIVA .....  | 13 |
| 3.3 A RELEVÂNCIA SOCIAL DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA .....   | 15 |
| 3.3.1 Desenhar Programas que Incorporem os Três C’s: Cidadania, Contexto e<br>Competências .....                                    | 15 |
| 3.3.2 Serviço à Comunidade .....  | 15 |
| 3.3.3 Construindo Parcerias Estratégicas com Instituições de Ensino Superior.....   | 16 |
| <b>4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</b> .....   | 17 |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.1 GESTÃO DOS RECURSOS INTANGÍVEIS .....       | 17        |
| 4.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO .....                | 17        |
| 4.3 VANTAGEM COMPETITIVA .....                  | 21        |
| <b>5 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>          | <b>22</b> |
| 5.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA .....                | 22        |
| 5.1.2 Pesquisa em Dados Secundários .....       | 22        |
| 5.2 ABORDAGEM DE ANÁLISE .....                  | 22        |
| 5.3 NÍVEL DE ANÁLISE .....                      | 22        |
| 5.4 UNIDADE DE ANÁLISE .....                    | 22        |
| 5.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....        | 22        |
| <b>6 PROCEDIMENTO DE CAMPO .....</b>            | <b>23</b> |
| 6.1 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS ..... | 23        |
| <b>7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>       | <b>28</b> |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| QUADRO 1 – MUDANÇA DE PARADIGMA.....                      | 14 |
| QUADRO 2 – PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DO CONHECIMENTO..... | 20 |

## **1 INTRODUÇÃO**

### **1. 1 UNIVERSIDADE CORPORATIVA COMO FONTE PARA GERAR VANTAGEM COMPETITIVA**

#### **1.1.2 Educação Corporativa num cenário de grandes transformações**

As profundas transformações no cenário empresarial têm evidenciado a importância de as organizações formarem e desenvolverem seus talentos humanos, promovendo a gestão do conhecimento organizacional a fim de compartilhar com todos os funcionários o seu modo de pensar, colaborando assim para o seu sucesso. Várias empresas reconhecendo a rápida obsolescência do conhecimento e a necessidade de desenvolver seus próprios sistemas educacionais de forma intimamente alinhados com a estratégia do negócio, estão implementando projetos de Educação Corporativa.

Foi-se o tempo em que as empresas precisavam transmitir conhecimentos a todos seus níveis hierárquicos através de manuais, circulares, ofícios, memorandos e comunicados internos.

Hoje, o tempo é de mudanças rápidas e as empresas precisam gerar conhecimento cada vez mais rápido. As mudanças tecnológicas ocorrem em uma velocidade espantosa e as empresas não podem perder tempo.

Há alguns anos dizia-se que “ o maior engolia o menor”. Hoje, diz-se que “o mais rápido engolirá o mais lento”.

De acordo com Éboli (1999), as empresas precisam obter capacidade de competir no mercado e o indivíduo precisa adquirir a capacidade de agregar valor à companhia. “Por isso, cada vez menos importa o sistema utilizado para treinar, o que interessa é a qualificação das pessoas”.

A Educação Corporativa na Era do Conhecimento, deve se caracterizar pela aprendizagem em qualquer lugar e a qualquer hora, voltada para as necessidades específicas do negócio e tendo como público-alvo também os fornecedores, clientes,

investidores e todos aqueles que formam a cadeia produtiva de valor para a empresa.

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

Para atender tal demanda, surgiram as Universidades Corporativas com a missão de formar e desenvolver talentos voltados para o negócio e com o objetivo principal de desenvolver competências empresariais e humanas.

### 1.1.3 – Universidade Corporativa – Resumo Histórico

Durante muito tempo, o mundo acreditou que trabalho era trabalho e escola era escola. Que o sistema de ensino tradicional, do bê-a-bá à faculdade, bastaria para nos preparar para todas as exigências do mercado. E até certo ponto as coisas eram assim, quando as empresas não competiam como acontece agora.

No final da década de 80 algumas empresas americanas se deram conta de que não podiam mais depender das instituições de ensino superior para desenvolverem sua força de trabalho.

Decidiram, então, assumir um papel proativo no desenvolvimento de sistemas educacionais e vinculá-los de maneira mais estreita às metas empresariais. Assim surgiram as primeiras Universidades Corporativas.

Em 1988 havia cerca de 400 instituições desse tipo nos Estados Unidos. Em 1999 chegou-se a quase 1600 e hoje mais de 2000 empresas – entre elas General Motors, Xerox, Disney, Motorola – já criaram suas próprias Universidades Corporativas. Segundo Éboli (1999), a expectativa é que no ano de 2010 as Universidades Corporativas formem mais pessoas do que as universidades tradicionais.

No Brasil, Banco do Brasil, Brahma, Accor, Algar, Bank Boston, TAM, Caixa Econômica Federal, Visa entre outras, também têm a sua Universidade Corporativa. Aqui as Universidades Corporativas começaram em épocas diferentes e cada uma delas se encontra num estágio diferente. Algumas ainda se preocupam em ensinar

novas tecnologias. Outras já estão voltadas para o desenvolvimento de talentos e competências críticas.

A proliferação das Universidades Corporativas tem sido a resposta estratégica das empresas bem-sucedidas que estão competindo pelo futuro através do desenvolvimento contínuo de seus talentos internos e externos na Era do Conhecimento.

## 2 UNIVERSIDADE CORPORATIVA PODE SER FONTE PARA GERAR VANTAGEM COMPETITIVA?

Para que se possa analisar uma Universidade Corporativa como fonte para gerar vantagem competitiva, é necessário que se definam dois conceitos:

- a. Gestão do Conhecimento é um conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, e estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de idéias, solução de problemas e tomada de decisão. Embora amplo, esse conceito demonstra a noção de integração dentro de um processo contínuo de geração e uso do conhecimento. O Objetivo de se implantar a Gestão do Conhecimento nas Empresas é manter o foco no negócio principal. Por isso, desenvolvem-se ações para tornar as atividades de trabalho mais eficientes, melhorar a aprendizagem organizacional, intensificar a inovação e diminuir o tempo de resposta para o mercado.
- b. Segundo Meister (2000), Universidade Corporativa nada mais é do que uma unidade educacional dentro das organizações. Elas surgiram como complemento estratégico do gerenciamento do aprendizado e desenvolvimento dos funcionários de uma empresa (Meister, 1999). Uma vez que as organizações necessitam que as pessoas aprendam mais rápido, acompanhando a velocidade da geração de conhecimento do mundo atual, elas vêm com a missão de alinhar as iniciativas de treinamento com a estratégia da organização, considerando a cultura organizacional, o contexto organizacional (indústria, fornecedores, mercado) e as competências essenciais.

A crença de que as competências, habilidades e o conhecimento formam a base de vantagem competitiva reforça a necessidade de intensificar o desenvolvimento dos funcionários nesses âmbitos e justifica, portanto a existência da Universidade Corporativa (Eboli, 1999).

A missão da Universidade Corporativa 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.

O objetivo principal de uma Universidade Corporativa é o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias negociais.

## 2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo deste trabalho é verificar se a Universidade Corporativa pode ser fonte para gerar vantagem competitiva.

O novo contexto do mundo dos negócios caracterizado por organizações flexíveis, pela “Economia do Conhecimento”, pela rápida obsolescência dos conhecimentos, pela preocupação com a empregabilidade, e com o desenvolvimento de uma força de trabalho com nível de educação de classe mundial, criou as condições favoráveis para que as empresas passassem a perceber a gestão do conhecimento como uma vantagem competitiva.

Segundo Porter (1989), o conceito sobre vantagem competitiva é descrito como uma superioridade relativa que permite uma empresa diferenciar-se de suas concorrentes.

Nos Estados Unidos, muitas empresa determinadas a tornarem-se líderes de mercado na economia global, lançaram sua Universidade Corporativa como forma de garantir vantagem competitiva sustentável por meio do aprendizado permanente, tornando-se um complemento estratégico para educar não só funcionários, mas também clientes, fornecedores, parceiros e a comunidade.

## 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Compreender a diferença entre Universidade Corporativa e departamento de treinamento e desenvolvimento.

No novo contexto, não há mais espaço para o departamento de treinamento e desenvolvimento com enfoque somente em qualificações técnicas para o nível gerencial, com caráter reativo, isto é, oferecendo treinamento quando é percebida

uma deficiência de desempenho. Ou ainda, para que o aprendizado esteja isolado em salas de aula.

Se os novos paradigmas colocam o indivíduo e o conhecimento como centro de um sistema, o departamento de treinamento e desenvolvimento, cujo foco são as pessoas, deve necessariamente compreender esse sistema e a participação do indivíduo no processo, desenvolvendo-o continuamente conforme as demandas do ambiente.

Os funcionários precisam ter um quadro claro de qual é o negócio da empresa, seus clientes, concorrentes e fornecedores, as melhores práticas adotadas por outras empresas, compreendendo seu papel no processo como um todo, para que os objetivos sejam atingidos.

Finalmente, os treinamentos abordam as competências básicas do ambiente de negócios, envolvendo o aprendendo a aprender, conhecimento tecnológico, conhecimento de negócios globais, desenvolvimento de liderança e auto gerenciamento de carreira.

A Universidade Corporativa também percorre o processo de seleção de parceiros de aprendizagem, que envolvem profissionais de treinamento, consultores e instituições de educação superior.

Algumas Universidades Corporativas buscam, com estas últimas, conceder a seus funcionários diplomas reconhecidos e até cursos MBA.

É a forma de garantir a seus funcionários a empregabilidade, ao mesmo tempo que direcionam os esforços de aprendizado especificamente para o negócio da empresa.

- b. Analisar as mudanças que as Universidades Corporativas vêm trazendo para as organizações na operacionalização do aprendizado.

O modelo desenvolvido por Meister (1999) baseou-se em sua pesquisa com 50 empresas no mundo, que possuem Universidades Corporativas.

Elas apresentam-se em diversos formatos e tamanhos: algumas como a Motorola University, possuem prédios espalhados pelo mundo, enquanto outras como a Dell University, assumiram o formato virtual.

Apesar das diferenças de espaço físico e tecnologias utilizadas como por exemplo: intranet, internet, vídeo conferência, learning centers, a meta é

comum; oferecer a todos os funcionários o conhecimento e as competências necessárias para que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

Os treinamentos formais oferecidos em sala de aula ou distribuídos por outros meios também se estendem aos fornecedores e clientes, fortalecendo a crença de que, para ser eficaz, o treinamento deve ser amplo estendendo-se pela cadeia de valor e criando, portanto laços de parceria.

Partindo do princípio de que a empresa faz parte de um sistema, surge a necessidade de compartilhar com todos os elos da cadeia os objetivos da organização e proporcionar um estudo em conjunto de quais são as competências necessárias que a cadeia como um todo deve ter para otimizar o negócio.

O fornecedor, que antes era tratado com distância, tem agora laços estreitos com a organização.

O cliente, que antes somente recebia treinamento de como utilizar os produtos, passa a conhecer melhor o contexto no qual a empresa está inserida e conseqüentemente, tem melhor desempenho frente ao mercado consumidor.

Todos estão envolvidos no processo, procurando consolidar todos os elos da cadeia.

## 2.3 VARIÁVEIS

De acordo com Éboli (1999), há quatro variáveis a serem consideradas a Universidade Corporativa como fonte para gerar vantagem competitiva:

**Valores:** a crença de muitos executivos de empresas que conhecimento, habilidades e competências formarão a base da vantagem competitiva futura de seus negócios, estimulando-os a investir na abertura de Universidades Corporativas como meio de intensificar o desenvolvimento de seus empregados nessas áreas.

**Imagem Externa:** pode causar uma ótima impressão aos clientes ou sócios se o diretor presidente de uma empresa puder dizer que “nosso pessoal está sendo treinado em nossa própria universidade”.

Também ao se abrirem as portas da Universidade Corporativa para toda a cadeia de valor, incluindo clientes e fornecedores, modifica-se a imagem da empresa perante o público.

**Imagem Interna:** se a iniciativa de instituir a Universidade Corporativa provém diretamente de uma organização de treinamento já existente, o grupo de treinamento irá se empenhar em obter recursos e reconhecimento para sua empreitada.

A Universidade Corporativa estimula o autodesenvolvimento dos funcionários, que implica fortes mudanças na cultura de aprendizagem da empresa.

**As melhores empresas para se trabalhar:** As empresas mais bem sucedidas, mais admiradas pelo público pela qualidade de seus serviços e mais desejadas para trabalhar, são aquelas que, em vez de ficar esperando pela solução milagrosa que viria de governos, universidades oficiais ou até mesmo da sociedade, resolveram criar sua universidade como uma arma geradora daquele que já se tornou o diferencial decisivo na sua luta pela sobrevivência: como atrair, desenvolver, manter e alinhar os talentos humanos às estratégias empresariais e manter uma força de trabalho de classe mundial.

### 2.3.1 Universidades Corporativas: Alternativa Estratégica Para a Gestão do Conhecimento na Geração de Vantagem Competitiva

Souza (2000) afirma que ser a empresa da escolha tanto de clientes quanto de talentos humanos internos tornou-se o maior desafio do mundo corporativo. As empresas que almejam sucesso no século XXI devem encarar o futuro da educação corporativa como instrumento da competitividade baseada no conhecimento. Segundo ele, a chave do sucesso empresarial reside no equacionamento do binômio:

Obter a fidelização de seus clientes / Atrair e manter os talentos criadores da riqueza e que esses clientes valorizam.

Não é por mera coincidência que as empresas mais admiradas para trabalhar são as mais procuradas pelos clientes e as mais invejadas pelos concorrentes.

Souza (2000) afirma ainda que estamos chegando ao fim da Era de T&D tal como a conhecemos hoje. É necessário repensar a educação corporativa em função das mudanças que vêm ocorrendo. Grandes investimentos têm sido feitos, porém a maioria dos programas de T&D continuam desvinculadas do negócio, da estratégia e dos resultados desejados pelas empresas.

A maioria dos programas de T&D foi concebida para um ambiente em que vários setores ainda estavam protegidos da competição, eram poucas as empresas brasileiras que atuavam no exterior, a privatização não passava de uma mera discussão e as empresas ainda não viviam as incertezas da volatilidade. Como dito anteriormente, a educação corporativa precisa ir além das salas de aula e a criação das Universidades Corporativas já é uma clara, e em alguns casos, uma eficaz resposta a essa necessidade. Constitui-se numa estratégia para a gestão do Capital Intelectual na Era do Conhecimento.

Salvador (2000), principal consultor da Pricewaterhouse Coopers Brasil analisa que a adoção do sistema de educação corporativa das Universidades Corporativas é uma premissa global de sobrevivência empresarial.

“O conhecimento como a principal fonte de vantagem competitiva para empresas que visam um desenvolvimento sustentável é uma verdade que vem conquistando defensores em todas as esferas da vida organizacional”, Éboli (2000).

Vitelli (2000), questiona o modelo da Universidade Corporativa como fonte de vantagem competitiva e de criação de um ambiente de aprendizado permanente.

Dois fatores são considerados nesse questionamento: O primeiro é relacionado ao fato de que vantagem competitiva envolve fazer algo diferente dos concorrentes e a difusão do modelo entre inúmeras empresas coloca-as o mesmo patamar de competição. O segundo, é que vantagem competitiva sustentável está relacionada com recursos intangíveis da organização (não passíveis de imitação), onde está o conhecimento.

Segundo ela, o modelo da Universidade Corporativa proposto por Meister (1999) e aqui no Brasil por Éboli (1999/2000), enfatiza somente o conhecimento explícito, quando a premissa básica do processo de aprendizado contínuo é a interação dos conhecimentos tácito e explícito, detalhados em outro capítulo.

Desta forma considera que a cultura de gestão do conhecimento preceda a iniciativa de implantação da Universidade Corporativa nas organizações como forma de atingir a vantagem competitiva sustentável almejada.

Ela mesma alerta que talvez as Universidades Corporativas corram o risco de se tornarem apenas luxuosos departamentos de T&D, caso não coloquem em primeira instância o conteúdo (cultura de aprendizado), em detrimento à forma (universidade em si).

Isso significa ter claro que a implantação da Universidade Corporativa mera e simplesmente, com a construção de um prédio ou o desenvolvimento de tecnologias para fins de treinamento, não traz como consequência uma cultura de aprendizado contínuo.

Na verdade, a ordem dos fatores deve ser a inversa: uma organização que vem desenvolvendo uma cultura de aprendizado e de gestão do conhecimento pode encontrar na universidade corporativa um dos instrumentos para reforçar esse processo.

Muito mais que criar uma universidade, as empresas devem nutrir uma filosofia de aprendizado permanente, traduzida na gestão de seu conhecimento, de seu capital intelectual.

### 3 JUSTIFICATIVAS

#### 3.1 OFERECER OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM QUE DÊEM SUPORTE PARA A EMPRESA ATINGIR SEUS OBJETIVOS CRÍTICOS DO NEGÓCIO

A Universidade Corporativa é sobretudo um processo e uma mentalidade que permeiam toda a organização , e não apenas um local físico de aprendizado. Ela deve estimular as pessoas a compartilharem os conhecimentos e as competências, criando e fortalecendo uma rede interna e externa de conhecimentos. Neste sentido, a utilização da tecnologia transforma-se numa prática social saudável e moderna que permite unir o universo técnico e cultural.

##### 3.1.1 Migrar do Modelo “Sala de Aula” Para Múltiplas Formas de Aprendizagem (A Qualquer Hora e em Qualquer Lugar)

A educação, antes centrada somente na sala de aula, ampliou-se a partir da década de 80 pela entrada em cena de satélites, vídeos, microcomputadores, correio eletrônico e agora, pela internet, diz Niskier (2000).

Muitas “universidades” implantadas pelas empresas americanas não têm campus nem instalações físicas definidas. Muitas são virtuais , utilizando-se da tecnologia já disponível, propiciando a realização do aprendizado “ a qualquer hora e em qualquer lugar”, o que foi facilitado pela chamada era da economia digital.

Através da realidade virtual, a aprendizagem virtual tem impactado fortemente a maneira de as empresas repensarem seus tradicionais centros de treinamento , mostrando-se muito eficaz em :

- estimular as pessoas para o aprendizado contínuo,
- fazer com que aprendam mais sobre o negócio da empresa,
- melhorar significativamente o serviço aos clientes,
- diminuir custos com treinamento ,
- aumentar a produtividade.

As experiências mais bem sucedidas em universidades corporativas estão fundamentadas no ensino a distância e na utilização intensiva da tecnologia para se criar um ambiente organizacional propício à aprendizagem.

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

Este aspecto tem-se mostrado essencial para aumentar a autonomia dos aprendizes e descentralizar o processo de aprendizado, favorecendo assim o aprendizado coletivo de forma concreta e não apenas retórica.

Segundo Niskier, essa é a educação de amanhã, que hoje se vislumbra com nitidez. Quem fugir a essa interatividade, estará condenado à superação inexorável.

### 3.1.2 Estimular Gerentes e Líderes a Se Envolver Com a Aprendizagem, Tornando-os Também Responsáveis Pelo Processo

Os Centros de T&D tradicionais privilegiam a utilização de instrutores externos, em geral professores e consultores de demonstram baixo grau de interação com a realidade da empresa e seu negócio, e que apresentam e discutem casos e conceitos em sala de aula com funcionários, muitas vezes distantes do cotidiano e dos desafios do trabalho, e, após o impacto gerado, deixam a organização.

Muitas Universidades Corporativas promoveram uma drástica mudança de foco, estimulando que as lideranças internas não só participem ativamente desse processo, mas que efetivamente incorporem em suas atribuições a responsabilidade pelo processo de aprendizagem.

Este envolvimento vai desde o processo de diagnóstico das competências essenciais até o desenho e formatação dos programas, e na aplicação dos mesmos.

Esta prática contribui positivamente para que os gestores criem um ambiente de trabalho onde os membros de sua equipe se sintam motivados para a aprendizagem e para o desenvolvimento de seus talentos, favorecendo assim a construção de um excelente lugar para eles trabalharem.

Na Academia Accor, uma das primeiras universidades corporativas do Brasil, até pouco tempo atrás, alguns gerentes ainda viam as atividades da academia como pouco úteis. Segundo Ferraz (2000), eles pediam que não enviassem cartazes divulgando os cursos porque se os funcionários pedissem para se inscrever eles iam ter de gastar dinheiro.

Hoje, esse raciocínio foi vencido através da participação destes gerentes como professores e pela evidência de que reciclagem e desenvolvimento de profissionais são investimentos seguros.

### 3.2 MUDANÇA DE PARADIGMA DE CENTRO DE T&D PARA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

A função dos centros de T&D são simplesmente treinar pessoas para desenvolver suas habilidades para o trabalho.

As Universidades Corporativas, por sua vez, funcionam de forma mais centralizada e têm um escopo bem mais amplo. Sua proposta é alinhar todos os objetivos empresariais, além de oferecer soluções de aprendizagem com relevância estratégica para cada família de cargos, explica Jeanne Meister em entrevista à Revista Você SA, de Setembro/2000.

A Universidade Corporativa tem-se destacado como um Sistema de Desenvolvimento de Pessoas e de Talentos Humanos alinhado às estratégias do negócio, que se evidenciou como poderosa fonte de vantagem competitiva.

As empresas pioneiras na adoção de Universidades Corporativas demonstram capacidade apreciável de antever o futuro e dirigir seus esforços para conceber, desenvolver e implantar sistemas de desenvolvimento de talentos humanos pautados nos mais modernos princípios de sistemas educacionais competitivos.

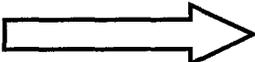
Segundo Éboli (1999), essas empresas enfrentam também, o enorme desafio de tornar T&D economicamente corretos, procurando avaliar o quanto o negócio foi realmente beneficiado com o treinamento, adotando indicadores vinculados ao sucesso.

Outra grande diferença entre centros de T&D e as Universidades Corporativas diz respeito à atitude.

Os antigos departamentos de treinamento não identificavam demandas dentro da corporação, optando por reagir a pedidos, a necessidades mais visíveis.

A Universidade por sua vez, mantém as parabólicas sempre em funcionamento, identificando e antecipando o que vem pela frente, bem antes da empresa se dar conta do que vai precisar. É uma postura proativa.

O quadro a seguir ilustra a mudança de paradigma, caracterizando as principais diferenças entre os tradicionais Centros de Treinamento e as Universidades Corporativas.

| Treinamento Tradicional  |  | Universidade Corporativa   |
|--------------------------|---|----------------------------|
| Habilidades              | Objetivo  | Competências Críticas      |
| Aprendizado Individual   | Foco  | Aprendizado Organizacional |
| Tático                   | Escopo  | Estratégico                |
| Necessidades Individuais | Ênfase  | Estratégias de negócios    |
| Interno                  | Público   | Interno e Externo          |
| Espaço Real              | Local   | Espaço Real e Virtual      |
| Aumento das Habilidades  | Resultado   | Aumento do Desempenho      |

QUADRO 1 – MUDANÇA DE PARADIGMA

FONTE: REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DA USP Nº 4 - SÃO PAULO OUTUBRO/DEZEMBRO/99

### 3.3 A RELEVÂNCIA SOCIAL DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

#### 3.3.1 Desenhar Programas que Incorporem os Três C's: Cidadania, Contexto e Competências

Realizar um diagnóstico cuidadoso das competências organizacionais, corporativas e humanas consideradas críticas para o sucesso do negócio é ponto de partida para se desenhar programas de treinamento, desenvolvimento e educação que estejam alinhados com as estratégias empresariais.

O diagnóstico só será efetivo se contemplar as características, peculiaridades e turbulências do contexto externo, seja na esfera do banco e do setor, no âmbito nacional e internacional.

Exercitar a cidadania individual e corporativa também tem se evidenciado numa das práticas mais eficazes no desenvolvimento de pessoas talentosas e competentes que se responsabilizam pelas suas ações, desempenhando seu papel de ator social na construção e transformação da realidade organizacional e contribuindo para que a organização também cumpra seu papel de empresa-cidadã.

#### 3.3.2 Serviço à Comunidade

Na maioria das Universidades, o corpo docente é avaliado de acordo com suas atividades de ensino, pesquisa e de serviços à comunidade em geral. Os professores e instrutores da Universidade Corporativa deveriam, de forma análoga, tornar-se mais envolvidos nas questões mais gerais de suas empresas. Eles deveriam atuar junto a comitês de planejamento e equipes de referência, assim como representar a empresa em reuniões e encontros externos.

### 3.3.3 Construindo Parcerias Estratégicas com Instituições de Ensino Superior

A emergência de Universidades Corporativas não significa esvaziamento do papel das Universidades Tradicionais na formação de profissionais, na realização de pesquisas e prestação de serviços à comunidade, ou ameaça de extinção.

Ao contrário, as experiências mais bem sucedidas nesta área são de empresas que realizaram parcerias com algumas Universidades, Institutos ou Fundações que têm a competência para agregar valor a esses programas corporativos, na geração e assimilação do conhecimento, contribuindo para que as empresas realizem com mais competência e resultado o processo de divulgação e aplicação dos conhecimentos considerados críticos para o sucesso do negócio.

Este é o ponto principal dessa parceria estratégica entre as Universidades Tradicionais e as Corporativas: “Promover a Gestão do Conhecimento Organizacional Com Eficácia e Sucesso”.

O conceito de Universidade Corporativa está alterando a relação entre empresa e escola.

Trabalhar e estudar estão se tornando lados da mesma moeda.

## 4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

### 4.1 GESTÃO DOS RECURSOS INTANGÍVEIS

A questão da gestão dos recursos intangíveis da organização é uma discussão recente de meados da década de 80 e que teve seu grande marco e explosão a partir de 1990 com Peter Senge e seu conceito de “learning organization” (organização que aprende). Segundo Senge (1994), essas organizações do novo paradigma são aquelas nas quais as pessoas expandem de forma contínua, sua capacidade de criar resultados, onde surgem novos padrões de raciocínio, onde a inspiração coletiva é libertada e é onde as pessoas aprendem em grupo.

É um local onde são inventados novos conhecimentos, não como uma atividade especializada, mas uma forma de conduta em um local onde todos os funcionários são trabalhadores do conhecimento, conforme dizem Nonaka e Takeuchi (1997).

Se o assunto é aprendizagem, novas idéias são essenciais mas não bastam a organização de aprendizagem deve ser capaz de criar, adquirir e transferir conhecimento, bem como traduzi-lo em novas formas de comportamento.

Segundo Davenport e Prusak (1998), pelo fato do conhecimento ser um recurso tão valioso é que sua gestão vem sendo considerada a vantagem competitiva sustentável nesse final de século.

### 4.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para se falar em Gestão do Conhecimento, é necessário conceituar conhecimento, iniciando -se pela distinção entre dado e informação.

Dado – Davenport e Prusak (1998) definem dado como matéria-prima básica da informação, ou seja, o meio através do qual informação e conhecimento são armazenados e transferidos. Os dados que percorrem a organização representam um conjunto de fatos isolados e objetivos acerca de acontecimentos, geralmente

armazenados em um sistema. Têm pouca relevância sozinhos pois, não provêm julgamento, interpretação ou fornecem base sustentável para ação.

**Informação** – É composta por dados organizados, dispostos numa estrutura específica. Pode-se considerar informação como dados que possuem algum significado. A função da informação é reduzir a incerteza e a ambigüidade, permitindo ao usuário maior clareza de uma situação.

**Conhecimento** - É o resultado da interpretação da informação e de sua utilização para algum fim, especificamente para gerar novas idéias, resolver problemas ou tomar decisões. O conhecimento existe quando uma informação é interpretada e suficientemente compreendida por alguém. É o resultado de nossa aprendizagem, daquilo que é experimentado e que se pode utilizar novamente em diversas situações.

O conhecimento é valioso pois está próximo da ação, podendo ser utilizado para tomar decisões mais adequadas sobre estratégia, investimentos, concorrência, clientes, empregados.

Ampliando o conceito de conhecimento, pode-se caracterizá-lo como explícito e tácito, ou estruturado e não estruturado.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento explícito é aquele formal e sistemático, expresso por números e palavras. Pode ser codificado e transferido, é facilmente comunicado e compartilhado em dados informações, e modelos. É, portanto, teorizado, abstrato e baseado na racionalidade.

A metáfora do iceberg é utilizada por Nonaka e Takeuchi (1997) para representar o topo visível do conhecimento.

O conhecimento tácito é pessoal, oriundo da experiência e tem uma dimensão contextual. É difícil formalizá-lo e sua comunicação acontece geralmente de forma subjetiva.

É o que os indivíduos sabem, mas não conseguem explicar. É a origem do conhecimento, que muitas vezes é utilizado de forma inconsciente.

Visão de mundo, intuição, crenças, percepções, a forma como se aprende sobre o mundo a nossa volta, fazem parte dessa categoria de conhecimento.

Seguindo a metáfora do iceberg, corresponde à enorme parte submersa no oceano.

Transformar o conhecimento explícito em tácito e vice-versa são processos de Gestão do Conhecimento. Mas, nem todo o conhecimento tácito deve ser codificado e formalizado, assim como nem todo o conhecimento estruturado deve se tornar implícito, isso é, ser internalizado.

O modelo dinâmico da criação do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi, está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Essa interação é chamada de conversão do conhecimento e suas formas consistem em:

**Socialização** – do tácito para o tácito: processo de compartilhar experiências, criando novo conhecimento tácito como modelos mentais e habilidades técnicas. Pode ser adquirido sem a utilização da linguagem, mas por meio da observação, imitação ou prática.

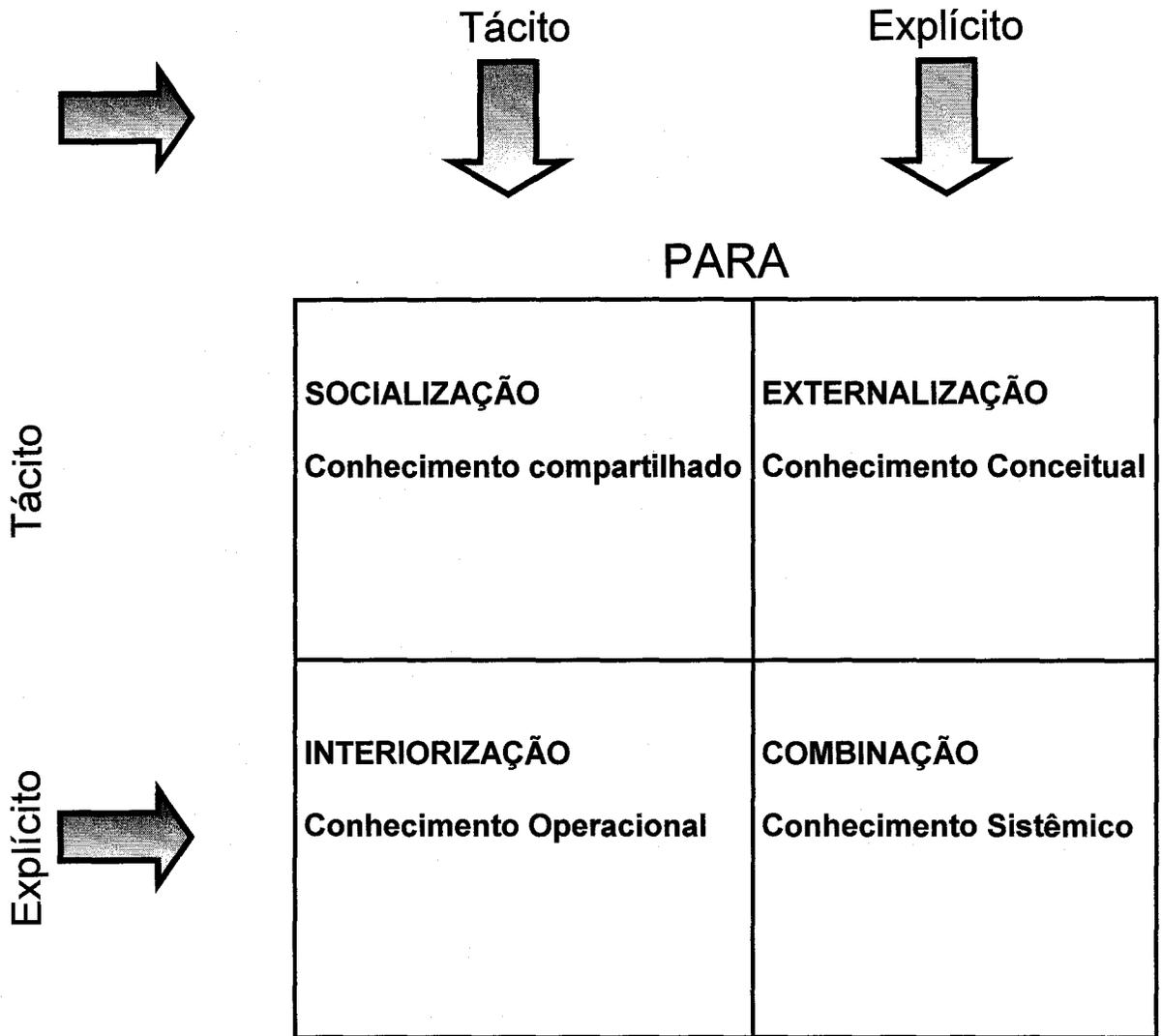
A chave para adquirir conhecimento tácito é a experiência. Esse processo de socialização ocorre, por exemplo, em prática on-the-job training (treinamento em serviço observando o que os outros estão fazendo), ou sessões de brainstorm.

**Externalização** – do tácito para o explícito: é o processo de conceitualização, por meio do diálogo ou reflexão coletiva, utilizando raciocínio e intuição. É a essência do processo de criação de conhecimento, quando do tácito passa para o explícito, assumindo formas de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Exemplo: descrever uma imagem ou fato através da linguagem escrita, fazendo uso da metáfora ou analogia.

**Combinação** – do explícito para o explícito: é a sistematização dos conceitos, através de documentos, reuniões, comunicações, banco de dados. A criação de conhecimento conduzida em educação formal e treinamento em escolas ( MBA ou Educação Continuada) são bons exemplos dessa categoria.

**Internalização** – do explícito para o tácito: é o aprender fazendo, seguindo os passos de um manual, incorporando conhecimento explícito e transformando-o em tácito. Esse processo compreende a criação de novos modelos mentais e know-how. A internalização é facilitada se o conhecimento é verbalizado ou representado em manuais, documentos ou histórias contadas.

O Quadro abaixo, baseado em Nonaka e Takeuchi (1997), ilustra o processo de transformação do conhecimento:



QUADRO 2 – PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DO CONHECIMENTO

FONTE: NONAKA E TAKEUCHI 1997

A literatura da área utiliza amplamente o termo conhecimento organizacional e é segundo Nonaka e Takeuchi, fundamental reconhecer que nenhuma organização cria conhecimento, mas sim indivíduos. A organização tem como papel propiciar um ambiente para a criatividade e geração de conhecimento. Desta forma, o que é gerado no âmbito individual expande-se para a organização e cristaliza-se na rede de conhecimentos da empresa. Por esse processo, o conhecimento percorre toda organização do âmbito individual para o coletivo e organizacional,

alternando-se e complementando-se nas dimensões tácitas e explícitas. As organizações devem procurar criar mecanismos que percorram toda espiral e desta forma, estarão desenvolvendo uma cultura de gestão do conhecimento.

### 4.3 VANTAGEM COMPETITIVA

Segundo Porter (1989), vantagem competitiva pode ser entendida como uma superioridade relativa obtida por uma organização no mercado, que permite que ela se diferencie de seus concorrentes.

A superioridade pode advir de recursos tangíveis da empresa (ativos, tecnologia, custo), passíveis de troca ou imitação ou intangíveis (competências, habilidades, conhecimento), que não são passíveis de troca ou imitação.

De acordo com Vitelli (2000), não basta apenas adquirir vantagem competitiva. Ela deve ser acima de tudo sustentável, a fim de manter a empresa em uma posição favorável em relação aos concorrentes.

Isso só é possível se essa vantagem não for passível de imitação, ou seja, se ela vier de recursos intangíveis da organização, onde está o conhecimento.

Os ativos do conhecimento, diferentemente dos ativos materiais, aumentam com o uso. As idéias que emergem do estoque de conhecimento da organização, geram novas idéias e esse processo é ilimitado, principalmente se às pessoas desta organização é dada a oportunidade de pensar, aprender e criar.

Se o conhecimento precisa ser gerido por ser fator determinante de sucesso e por permitir à organização vantagem competitiva, esse conhecimento necessita ser continuamente criado.

Por geração de conhecimento organizacional entende-se a capacidade de uma empresa, como um todo, de criar novos conhecimentos, disseminá-los e incorporá-los em seus produtos, serviços e sistemas (Nonaka e Takeuchi, 1997). Esta é a chave para a inovação contínua que leva à vantagem competitiva.

Segundo Crawford (1994), com o crescimento dos negócios ficará claro, que é mais barato educar a treinar seus próprios empregados que procurar novos, diante da limitada oferta de mão-de-obra com a educação requerida.

## **5 METODOLOGIA DA PESQUISA**

### **5.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA**

Utilizando-se livros, publicações especializadas e internet, que tratem especificamente do tema universidade corporativa, bem como temas relacionados à gestão do conhecimento, educação corporativa, e vantagem competitiva.

#### **5.1.2 Pesquisa em Dados Secundários**

Revistas e artigos, boletins internos do Banco do Brasil.

### **5.2 ABORDAGEM DE ANÁLISE**

Qualitativa.

### **5.3 NÍVEL DE ANÁLISE**

Organizacional.

### **5.4 UNIDADE DE ANÁLISE**

Universidade Corporativa do Banco do Brasil.

### **5.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

Dados internos da Universidade Corporativa do Banco do Brasil.

## 6 PROCEDIMENTO DE CAMPO

A pesquisa foi através de consulta aos documentos internos da Universidade Corporativa do Banco do Brasil, a qual foi realizada sem roteiro.

### 6.1 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O Banco do Brasil S/A, empresa de economia mista, é uma instituição financeira com sede em Brasília-DF e tem no seu quadro aproximadamente 90.000 funcionários.

No Brasil o banco conta com mais de 12.000 pontos de atendimento e no exterior atua em mais de 100 países.

A Universidade Corporativa Banco do Brasil - UNIBB é a continuidade de um trabalho de desenvolvimento profissional que vem ocorrendo há 38 anos e agrega inovações em termos de ações de aprendizagem, adequando-se às novas possibilidades tecnológicas.

Sua proposta é um desenvolvimento centrado nas necessidades de aprimoramento pessoal e profissional dos funcionários, situados no contexto do mundo contemporâneo.

É voltada para o alto desempenho do Banco no mercado, assegurando sua competitividade. Tem como premissa que funcionários qualificados oferecem serviços de alta qualidade, satisfazem o cliente e atendem às expectativas dos acionistas. Enfim, geram resultados que fazem do Banco uma empresa, na prática, melhor!

A direção da UNIBB é da Diretoria de Gestão Pessoas, e conta com doze Unidades Regionais no Brasil.

Além do espaço físico possui também um espaço virtual dentro de cada dependência, através da intranet corporativa e Internet (<http://uni.bb.com.br>).

Corpo Docente:- É formado por educadores do Banco (instrutores internos), professores contratados e professores de entidades educacionais parceiras, todos comprometidos com a filosofia educacional proposta pela UNIBB. Os executivos e gestores da Empresa, em virtude da importância de sua contribuição para o

processo de aprendizagem organizacional, também exercem o papel de educadores.

A UNIBB tem programas estruturados e desenhados por consultores de dentro e de fora da empresa.

**Recursos Estratégicos:** A Universidade Corporativa-UNIBB reúne recursos estratégicos para atender às demandas de capacitação dos funcionários do Banco em um ambiente de crescente complexidade:

**Sistematização da Capacitação** baseada nas áreas de negócios e de apoio aos negócios que permitem uma orientação adequada para quem deseja construir suas trilhas de desenvolvimento profissional. Os programas são categorizados em três enfoques de aprendizagem: fundamental, instrumental e estratégico.

**Ascensão Profissional**, um conjunto de procedimentos que possibilitam a identificação de competências profissionais necessárias à estratégia da empresa e o autogerenciamento das carreiras pelos funcionários, com base em parâmetros e instrumentos de desenvolvimento profissional.

**Ampliação do acesso aos conteúdos de desenvolvimento profissional** através do portal da Universidade (<http://uni.bb.com.br>).

**Farol Gerencial**, uma ferramenta de compartilhamento das melhores práticas de gestão desenvolvidas no Banco.

**Conteúdos informativos**, oferecendo todo o mês artigos, entrevistas, notícias, informações sobre eventos, resenhas de livros, todos conteúdos exclusivos e relacionados com Educação Corporativa.

**Consulta ao acervo da biblioteca pela internet.**

**Publicações produzidas pelo Banco**, destacando-se os fascículos da Profissionalização e o mural eletrônico N@Rede.

A UNIBB estimula a disseminação do conceito de comunidade de aprendizagem na cultura do Banco do Brasil. Além disso, estende suas ações de educação corporativa à nossa cadeia de relacionamento, agregando valor aos nossos negócios, melhorando processos e compartilhando o conhecimento. Isto se dará por meio de: Disponibilização de vagas excedentes em treinamentos (cursos, MBAs etc.) para executivos e técnicos de organizações que mantêm vínculo negocial com o Banco; Oferta de treinamentos, publicações e conteúdos nos pacotes negociais; Disponibilização de publicações para acesso através do portal da

Universidade na internet; Cursos on-line, abertos aos interessados; Divulgação de informações sobre eventos de aprimoramento profissional.

O que o funcionário ganha? Estímulo ao autodesenvolvimento e à profissionalização. Trilhas de Desenvolvimento Profissional conectadas às opções de aprendizagem, que possibilitam: Suporte à ascensão profissional vinculada às áreas de negócios e de apoio aos negócios do Banco; Melhoria do desempenho, relacionando a capacitação com as perspectivas e fatores da GDP (Gestão do Desempenho Profissional). Acesso a maior número de tecnologias, opções de aprendizagem, oportunidades de desenvolvimento e ascensão profissional; Desenvolvimento de competências que representam um valor social para o indivíduo e um valor econômico para a organização; Maior possibilidade de aprender em ritmo, local e hora que melhor lhe convêm, utilizando as facilidades do portal da Universidade Corporativa e de outras mídias disponíveis para o autodesenvolvimento. Compartilhamento das melhores práticas gerenciais e do conhecimento produzido; Intercâmbio de informações e experiências entre funcionários e outros públicos que passam a fazer parte da comunidade de aprendizagem Banco do Brasil.

Programa de educação corporativa: O Banco do Brasil mantém seus programas de Educação Corporativa voltados para o aperfeiçoamento contínuo dos seus funcionários. Busca atender tanto à educação formal, para o desenvolvimento cultural e acadêmico das pessoas, quanto à educação empresarial, com foco no desenvolvimento do profissional bancário.

A preocupação com a qualidade e com a contribuição da aprendizagem para os resultados organizacionais é demonstrada nas avaliações periódicas de nossos cursos, através do Sistema Integrado de Avaliação de Programas (SIAP). São eles:

A. Programas de Estímulo à Educação Formal :

- a. Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior, que inclui: bolsas de graduação - a cada semestre são oferecidas bolsas para funcionários matriculados em cursos de graduação em instituições de nível superior. Até hoje, já foram concedidas mais de 8.000 bolsas. Bolsas de pós – graduação lato sensu, em nível de especialização – incentivo a funcionários que participam de programas de especialização. Até 2003, foram concedidas mais de 3.000 bolsas. Bolsas de pós - graduação stricto sensu, mestrado e

doutorado – desde 1997, mais de 90 funcionários receberam bolsa para dedicação exclusiva.

- b. Programa de Formação e Aperfeiçoamento em idiomas Estrangeiros. O programa oferece treinamentos para os mais diversos públicos-alvo, em cursos regulares e de aperfeiçoamento no País e no exterior e em cursos preparatórios para certificação internacional.

#### B. Programas de Educação Empresarial

- a. Ciclo de Palestras: Realizado todo ano em diversas capitais do País, destina-se à atualização técnico-gerencial, abrangendo as tendências de pontas nas áreas de Administração, Economia e Tecnologia da informação.
- b. MBA - Treinamento de Altos Executivos: O MBA é um programa destinado a executivos e técnicos, elaborado em parceria com as mais conceituadas instituições de ensino do País. Através dessas parcerias, foram desenvolvidos vários cursos de especialização e aperfeiçoamento, buscando atender às necessidades das diversas áreas empresariais. O Banco é o responsável pela estruturação e gestão do programa, e as instituições de ensino, pela montagem e realização dos cursos. Até hoje, já foram treinados mais de 5.800 executivos e técnicos do Banco e mais de 1.900 de outras organizações, o que possibilitou grande troca de experiências, consolidação de parcerias e melhoria de desempenho dos participantes.
- c. Programa Excelência Executiva: Foi criado com o objetivo de potencializar qualificações e aptidões dos executivos, colocando-as a serviço das estratégias do Conglomerado e convergindo-as para a concretização da visão de futuro. Destina-se ao aperfeiçoamento das competências estratégicas dos dirigentes do BB.
- d. Novos Gestores: É um programa de identificação interna e capacitação de futuros gestores de agências. Desde sua criação, já foram certificados mais de 1.500 funcionários.
- e. Treinamento no Exterior: Parceria com a University of Texas at Austin e com a Citischool para o desenvolvimento de executivos no exterior, em especial aqueles que estão sendo preparados para desempenhar funções gerenciais nas agências do Banco localizadas em outros países.

- f. Excelência Profissional: Programa desenvolvido para a formação de profissionais recém-admitidos na Empresa.
- g. Cursos Internos: O Banco do Brasil possui em catálogo mais de 100 cursos e outras opções de capacitação, presenciais, em serviço e a distância, nas mais diversas mídias (material impresso, TV Corporativa, vídeo, CD e web), os quais são classificados em áreas de negócios e apoio aos negócios.

## 7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Concluimos que a Universidade Corporativa é fonte para gerar vantagem competitiva. Pois utiliza a gestão do conhecimento e as múltiplas formas de aprendizagem, mantém o foco no negócio principal da Empresa, tem parcerias estratégicas, desenvolve ações para tornar as atividades de trabalho mais eficientes, melhora a aprendizagem organizacional, intensifica a inovação e diminui o tempo de resposta para o mercado.

O Banco do Brasil deverá sobretudo intensificar a descentralização na área de treinamento, transformá-la em centro de receita e ampliar as parcerias com toda a cadeia de valor: clientes, funcionários, fornecedores e familiares. Necessita melhorar as estruturas locais, pois falta, em muitas Unidades, condições físicas e período apropriado para realização dos treinamentos à distância.

## REFERÊNCIAS

ALPERSTEDT, Cristiane. **Universidades Corporativas**: Discussão e Proposta de uma Definição. São Paulo: Enampad, 2000. 1CD

APRENDENDO a aprender. **Revista Você S/A**. São Paulo: Editora Abril, maio, 2000.

BANCO DO BRASIL. Conhecimento – Fonte de Riqueza das Pessoas e das Organizações. **Profissionalização**. Brasília, n.22, abr., 2000.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, P.F. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

ÉBOLI, Marisa. Clico, logo existo. **Revista T&D Desenvolvendo Pessoas**. São Paulo: T&D Ed. e Empreendimentos Culturais, ago., 2000.

ÉBOLI, Marisa. Educação Corporativa Começa a Ganhar Espaço. **Administrador Profissional: Órgão Informativo dos Administradores Profissionais de São Paulo**. São Paulo: CRA, set., 2000.

ÉBOLI, Marisa. Gestão do Conhecimento como Vantagem Competitiva: o surgimento das Universidades Corporativas. In: ÉBOLI, Marisa. **Coletânea Universidades Corporativas: Educação para as Empresas do Século XXI**. São Paulo: Schmukler Editores, 1999. p.107-121.

ÉBOLI, Marisa. Gestão do Conhecimento como Vantagem Competitiva: o surgimento das Universidades Corporativas. **Revista RH em Síntese**. São Paulo: 1998.

ÉBOLI, Marisa. Talentos e Competitividade. **Revista T&D Desenvolvendo Pessoas**. São Paulo: T&D Ed. e Empreendimentos Culturais, jun., 2000.

ÉBOLI, Marisa. Universidade Corporativa: Ameaça ou Oportunidade para as Escolas Tradicionais de Administração? **RAUSP- Revista de Administração**. São Paulo, n.4, v.34, out.-dez., 1999.

A EMPRESA é a escola. **Revista Você S.A**, São Paulo: Editora Abril, set.,2000.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa: a Gestão do Capital Intelectual Através das Universidades Corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MEISTER, Jeanne C. Expandindo o Raio de Ação: forjando parcerias com fornecedores, clientes e instituições de ensino superior. In: ÉBOLI, Marisa. **Coletânea Universidades Corporativas: Educação para as Empresas do Século XXI**. São Paulo: Schmukler Editores, 1999, p.99-105.

MELHORES e Maiores de 2000. **Revista Exame**. São Paulo: Editora Abril, jun., 2000.

NAJJAR, Eduardo. A Educação nas organizações. **Revista Melhor – Vida & Trabalho**. São Paulo, ago., 2001.

NISKIER, Arnaldo. Educação “para a distância”? Nunca!. **Folha de São Paulo**, 04 out. 2000.

NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa**. São Paulo: Campus, 1997.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.  
SALVADOR, Antonio. O Que Podem Fazer as UC's. **Revista T&D Desenvolvendo Pessoas**. São Paulo: T&D Ed. e Empreendimentos Culturais, abr., 2000.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina; arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SOUZA, César, Universidade Corporativa – A Revolução Silenciosa. **Revista Exame**. São Paulo: Editora Abril, set., 1999.

SOUZA, César. **O fim da Educação de Executivos Tal Como a Conhecemos Hoje**. In: ÉBOLI, Marisa. **Coletânea Universidades Corporativas: Educação Para as Empresas do Século XXI**. 1.Ed. São Paulo: Schmukler Editores, 1999. p.17-27.

SOUZA, César. **Talentos e Competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

SOUZA, César. Uma Escola Chamada Empresa. **Revista Exame**: São Paulo: Editora Abril, jun., 1999.

VITELLI, Ana P.D. **Universidades Corporativas: Fonte de Vantagem Competitiva para Organizações na Era do Conhecimento?** São Paulo: Enampad, 2000. 1CD