

TRANSIÇÃO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D) PARA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Hellen Costa Ramos (UFF)

hellen@latec.uff.br

Rosana Therezinha Queiroz de Oliveira (UFF)

rosana@latec.uff.br

João Alberto Neves dos Santos (UFF)

joaoneves@aedb.br

Eliana Neves Botelho (UFF)

eliana@latec.uff.br

Luis Perez Zotes (UFF)

lpzotes@oi.com.br

Resumo

O profissional do mundo corporativo, atualmente, está focado na aprendizagem contínua, a fim de conseguir se antecipar às exigências do mercado de trabalho altamente competitivo. Do mesmo modo, a alta rotatividade nas camadas gerenciais vem se tornando rotina nas empresas, diante desse contexto, as empresas passam, não só a administrar seus ativos intelectuais de forma a conquistar vantagens competitivas sustentáveis, como também para não perderem seu patrimônio intelectual. O Treinamento e o Desenvolvimento (T&D) utilizados pelas organizações, até o momento, eram vistos numa perspectiva diversa até o surgimento das Universidades Corporativas. A Universidade Corporativa apresenta-se como uma tentativa de que o processo de desenvolvimento das pessoas caracterize-se como um processo contínuo e de alinhamento estratégico. Assim, pretende-se apresentar nesse estudo a transição de T&D para as Universidades Corporativas e a conseqüentemente o papel das Universidades Corporativas no cenário atual, a partir de uma perspectiva direcionada à promoção da aprendizagem organizacional e da gestão do conhecimento, implementando um processo contínuo de educação corporativa.

Abstract

The business routine presents a highly management turnover which leads companies to manage their intellectual assets to gain sustainable competitive advantages. Presently there is a perception that the meaning of the word competency it's more extended and appraised

as the knowledge of acting and considered as a factor of aggregation of value to the organization and consequently to the individual. In this environment the corporative universities appears as a trial to characterize the people development process as continuous strategic alignment process. Thus is intended to demonstrate, from the bibliography research, the transition of T&D for corporative universities and that the corporative universities in the current scene reveal as an strategy aimed to the promotion of the learning organizational and of the knowledge management implementing a continuous process of corporative education.

Palavras-chave: Universidade Corporativa. T&D. Aprendizagem contínua.

1 INTRODUÇÃO

O profissional do mundo corporativo, atualmente, está focado na aprendizagem contínua, a fim de conseguir se antecipar às exigências do mercado de trabalho altamente competitivo.

Do mesmo modo, a alta rotatividade nas camadas gerenciais vem se tornando rotina nas empresas. Teixeira Filho (2000) considera que, diante desse contexto, as empresas passam, não só a administrar seus ativos intelectuais de forma a conquistar vantagens competitivas sustentáveis, como também para não perderem seu patrimônio intelectual.

Como afirma Gilbert Prost (2002, p. 11): “O conhecimento é o único recurso que aumenta como uso”. Assim, organizações e profissionais passam a aferir novo valor à competência.

1.1 EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS

O termo competência foi associado no fim da Idade Média à linguagem jurídica e seu significado estava relacionado com “a faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões (ISAMBERT-JAMATI apud CARBONE et al, 1997).”

Como o passar do tempo, o termo passou a significar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de determinado assunto, ou seja, Conhecimento.

Depois, segundo Isambert-Jamti (apud CARBONE et al, 1997), competência passa a ser conceituada de forma mais genérica, qualificando o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.

Segundo Fernandes; Aydelkop; Sá, (2007), a partir da Revolução Industrial, no meio organizacional, a expressão competência passa caracterizar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinada função. Momento de predomínio do princípio Taylorista de seleção e treinamento do trabalhador, que tinha como preocupação o aperfeiçoamento das habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas dos empregados, as competências comportamentais do indivíduo não eram ventiladas como um fator intervencionista.

Com o decorrer do tempo, e conseqüente amadurecimento das práticas em Recursos Humanos (RH) - década de 90 - a definição de competência mais corrente entre os profissionais de RH passa a ser considerada como “o conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA)” (RUSIGNELLI, 2008), ou seja, a relação com o desempenho alcançado na execução de determinada tarefa. Observa-se, assim, um retorno ao princípio Taylorista e Fordista, mesmo que de uma forma mais moderna.

Percebesse hoje, que o significado de competência está mais ampliado, sendo conceituado pelo saber agir e considerado como fator de agregação de valor à organização e conseqüentemente ao indivíduo, como referencia Picarelli (apud AGUINALDO NERI, 2005, p.128) ao comentar que: “Competência é o conjunto de características percebidas nas pessoas e envolve conhecimentos, habilidades e atitudes que levam a um conhecimento superior”.

O Treinamento e o Desenvolvimento (T&D) utilizados pelas organizações, até o momento, eram vistos numa perspectiva diversa até o surgimento das Universidades Corporativas.

A Universidade Corporativa apresenta-se como uma tentativa de que o processo de desenvolvimento das pessoas caracterize-se como um processo contínuo e de alinhamento estratégico.

Assim, pretende-se apresentar nesse estudo a transição de T&D para as Universidades Corporativas e a conseqüentemente o papel das universidades corporativas no cenário atual, a partir de uma perspectiva direcionada à promoção da aprendizagem organizacional e da gestão do conhecimento, implementando um processo contínuo de educação corporativa.

Parte-se do princípio que as pessoas além de contribuir para a produção, acumulação e difusão do conhecimento, desenvolvem novas competências nas organizações.

2. METODOLOGIA

Segundo Demo (1994 e 2000), pode-se distinguir, pelo menos, quatro gêneros de pesquisa, mas tendo em conta que nenhum tipo de pesquisa é auto-suficiente, pois "na prática, mesclamos todos, acentuando mais este ou aquele tipo de pesquisa" (2000, p. 22). Parte-se do princípio que o presente estudo teve como vertente metodológica a pesquisa exploratória e bibliográfica como predominantes.

Assim sendo, e, considerando que o estudo tem o propósito de apresentar a transição de T&D para as Universidades Corporativas e a conseqüentemente o papel das universidades corporativas no cenário atual, a partir de uma perspectiva direcionada à promoção da aprendizagem organizacional e da gestão do conhecimento, implementando um processo contínuo de educação corporativa; a metodologia adotada pode ser categorizada como:

- Quanto ao tipo: “pesquisa exploratória”, eis que não comporta hipóteses devido à sua natureza de sondagem e, sim, uma pesquisa bibliográfica.

Esta categorização se justificada em razão deste estudo utilizar-se dos seguintes recursos: material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral e que fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa (VERGARA, 2003).

3. UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: HISTÓRICO E CONCEITOS

3.1.1. HISTÓRICO

Apesar da primeira Universidade Corporativa (UC) ter surgido nos Estados Unidos na década de 50, com a iniciativa de Jack Welch da General Eletric, em 1955, ao criar o *Crotonville Management Development Institute*, sua difusão se deu a partir do final dos anos 80. As universidades corporativas começaram a se disseminar pelas grandes empresas americanas.

A Universidade Corporativa, ao ser criada, tinha o objetivo de complementar a formação acadêmica de seus profissionais, já que as escolas tradicionais não acompanhavam o ritmo das mudanças impostas pela globalização.

As UCs nos Estados Unidos, segundo Eboli (2004, p. 47), cresceram de 400 em 1998 para mais de 2000, atualmente, incluindo os setores produtivos: automobilístico, tecnologia de ponta, saúde, serviços financeiros, telecomunicações e varejo, através de organizações de grande porte como General Motors, Ford, Disney, Oracle, Motorola e Xérox.

Segundo a professora e consultora norte-americana Jeanne C. Meister, considerada a maior especialista no assunto, a Universidade Corporativa (UC) da década passada existia, principalmente, como um campus, hoje, ela consiste em um processo e não em um local físico, ou seja, o conceito de Universidade Corporativa sofreu uma grande transformação, deixou de se prender à existência de salas de aula e passou a se referir à gestão estratégica do conhecimento.

No Brasil, as Universidades Corporativas são mais recentes, apesar de terem surgido no início da década de 90, só na metade dessa década que foi possível notar a adoção por um número maior de empresas.

Na verdade, foi com o advento do movimento de Administração Científica no início do século XX que a tendência de preparação dos trabalhadores na própria empresa ganhou força. Como comentado na seção anterior, o movimento antecedente, que tem em Taylor, seu maior representante, defendia que a preparação do indivíduo para o trabalho está relacionada à maneira certa de executar o trabalho, ou seja, ele acreditava que para cada trabalho existe uma única maneira certa de realizá-lo.

O treinamento limitava-se, portanto, a desenvolver destreza no manuseio de ferramentas e de materiais, com o conhecimento das máquinas e das operações.

As primeiras experiências de Universidades Corporativas partiram da iniciativa de empresas como: Escola Amil, do Grupo Amil; Academia Accor; Universidade Brahma; a Universidade do Hambúrguer, do MacDonal´ds; o Visa Training, da Visa e que deu origem à Universidade Visa; A Universidade Martins do Varejo, do Grupo Martins; a Universidade Algar; a Acatel University e o Siemens Management Learning; a Boston School, do Bank Boston e a Universidade Datasul, implantadas em 1999.

De acordo com Marisa Eboli (2004, p. 63), hoje temos aproximadamente 100 organizações brasileiras ou multinacionais, tanto no setor público quanto no privado, que já implementam sistemas educacionais pautados pelos princípios e práticas de UC's.

As principais empresas que fazem uso dessa experiência são: Accor, Ambev, Amil, Banco do Brasil, BNDES, Caixa Econômica Federal, Companhia Vale do Rio Doce (CVRD),

Correios, Datasul, Eletronorte, Embraer, Ericson, Fiat, Ford, Globo, GM, Habib's, IBM, Inepar, Leader Magazine, Mc Donald's, Microsiga, Motorola, Natura, Nestlé, Oracle, Petrobras, Previdência, Real ABN Amro Bank, Sadia, Serasa, Siemens, Souza Cruz, Telemar, Ultragaz, Unibanco, Unimed, Visa, Volkswagen, Xerox, entre outras.

Segundo Eboli (2002, p.186), no Brasil, a tendência de implantação de UCs pelas organizações está começando, a partir do aumento da percepção pelas empresas da "necessidade de renovar seus tradicionais centros de T&D de modo a poder contribuir com eficácia e sucesso para a estratégia empresarial agregando valor ao resultado do negócio".

Em relação aos países ibero-americanos, a educação corporativa pode ser exemplificada a partir de:

Argentina, há mais de trinta anos a Techint (empresa que fornece serviços de engenharia, suprimentos e construção) adotou um programa de admissão e formação de profissionais recém-formados. Mais de 70% dos atuais diretores ingressaram na empresa por meio desse programa. Os empregados da Techint, qualquer que seja sua posição, recebem treinamento contínuo com a finalidade de melhorar aspectos-chave como qualidade.

Espanha, as experiências que merecem destaque na realidade são: Agbar (criada em 1961 através do El Centro de Estudios, Investigación y Aplicaciones Del Agua). Em 1998, o centro transformou-se na Fundación Agbar. Outra experiência é a Unión Fenosa que criou em 2000, a Universidad Corporativa Unión Fenosa.

Venezuela, o Centro Internacional de Educación y Desarrollo (PDVSA Cied) foi criado em 1995 para servir como Universidade Corporativa PDVSA - Petróleos de Venezuela S.A. Ele dedica-se à formação de pessoas da corporação e da indústria petroleira em geral e a maioria dos cursos está disponível para qualquer empresa no âmbito nacional. A educação é uma das estratégias da PDVSA para enfrentar os desafios do presente e do futuro. (EBOLI, 2004, p. 243-248).

As Universidades Corporativas surgem numa perspectiva de sustentar a vantagem competitiva, estimular o aprendizado contínuo e o desempenho dos valores humanos e das organizações (MEISTER, 1999).

Indo de encontro idéias de Meister, Eboli (2004) considera as UCs como um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências.

3.1.2. CONCEITOS

A Universidade Corporativa é definida por Meister (1999, p. 29) como: "um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização".

Já Alperstedt (2001, p. 23) explica a expressão Universidade Corporativa, como:

- o termo "corporativo" significa que a universidade é vinculada a uma corporação e que serviços educacionais não constituem seu principal objetivo;
- o termo "universidade" não deve ser entendido dentro do contexto do sistema de ensino superior, no qual designa a educação de estudantes e o desenvolvimento de pesquisa em várias áreas do conhecimento, uma vez que "universidade corporativa" oferece instrução específica, sempre relacionada à área de negócio da própria organização.

Vianna (2003) considera que o conceito de Universidade Corporativa mais consistente que o tradicional departamento de treinamento e desenvolvimento.

Para Vianna, as Universidades Corporativas têm como meta principal a criação de vantagem competitiva sustentável para a empresa e se multiplicam em âmbito nacional e internacional, além de que seu desenvolvimento, trás um novo foco para a gestão do conhecimento e, conseqüentemente, uma maneira diferenciada das organizações gerirem seus ativos intangíveis.

4. TRANSIÇÃO DE T&D PARA UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

O cenário empresarial, nos últimos 20 anos, tem passado por rápidas e importantes transformações, o que têm provocado nas empresas a revisão das práticas de treinamento e a busca por uma forma de desenvolverem seus empregados, na intenção de alcançar um fator diferenciador para obter ou manter o sucesso.

Historicamente, seguindo os princípios organizacionais do Taylorismo, em um mundo com estabilidade relativa maior do que o atual, os departamentos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) estiveram organizados, objetivando a mera reprodução do trabalho e conhecimento. Apenas estes fatores eram capazes para garantir a sobrevivência da empresa.

Os programas tinham como objetivo principal desenvolver habilidades específicas, enfatizando necessidades individuais, atuando no nível tático e sem interação com as metas estratégicas da empresa (EBOLI, 2004).

Como surgimento da Universidade Corporativa os departamentos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) passam por uma modificação significativa, pois a educação

corporativa procura transformar a empresa em uma organização voltada ao aprendizado, na qual o conhecimento é tratado como vantagem competitiva.

Segundo Meister (1999) duas críticas podem ser feitas aos departamentos de Treinamento e Desenvolvimento:

- a priorização da atualização de qualificações técnicas para nível gerencial, reconhecendo que métodos de ensino presencial possibilitam o desenvolvimento de um trabalho melhor;
- a questão dos departamentos de Treinamento e Desenvolvimento atuarem de maneira reativa, ou seja, a ação é gerada após a apresentação do pedido dos clientes, para então, criar cursos que atendam a demanda.

As Universidades Corporativas, implementadas nas empresas, possuem características que visam atender às necessidades da organização e que a leve à diferenciação nas áreas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D)

O perfil de T&D é apresentado no Quadro 1 a seguir:

CARACTERÍSTICAS
São pró-ativas, com suas ações completamente voltadas ao ambiente de negócio de cada organização;
Atuam no desenvolvimento de competências essenciais, são inovadoras nas formas de entrega do conhecimento; têm como premissa à disseminação do conhecimento "em qualquer momento, em qualquer lugar";
Atuam no desenvolvimento e gerenciamento de ferramentas que propiciem de forma intensa a captação do conhecimento presente na organização (através de seus profissionais, clientes, fornecedores e comunidade) e sua adequada disseminação para fácil utilização sempre que necessário;
Têm público alvo amplo, não se restringindo ao público interno, mas entendendo que o conhecimento é desenvolvido e utilizado por toda a rede de profissionais que envolvem cada organização;
Procuram acompanhar a utilização prática do conhecimento, ou seja, a transformação do conhecimento em vantagem competitiva, gerando capital intelectual para as organizações.

Quadro 1 – Perfil de T&D

Fonte: Adaptado de Silva (2008)

Meister (2001) apresenta diferenças entre o antigo conceito de departamento de Treinamento e os exercidos após a criação das UCs conforme mostra o Quadro 2 abaixo.

DEPARTAMENTO DE TREINAMENTO X UNIVERSIDADE EMPRESARIAL	
Treinamento Convencional	Treinamento de Universidade Empresarial
Reativo	Ativo
Descentralizado	Centralizado
Ampla audiência, profundidade limitada	Currículos personalizados para cargos-chave
Ministrando em sala de aula	Ministrando em sala de aula e por meios eletrônicos
80% tácito; 20% estratégico	20% estratégico; 80% tácito

Quadro 2 – T&D X Universidade Empresarial
Fonte: Meister (1999)

Uma marca que vem sendo característica da atuação das Universidades Corporativas é a utilização de ferramentas tecnológicas de aprendizado, como o *e-learning*, o ensino a distância e os recursos multimídia.

De acordo com Meister (1999), ensino a distância, e o *e-learning* nas Universidades Corporativas estão assumindo papel importante ao oferecer a possibilidade de estudo a qualquer hora e em qualquer lugar, acelerando o aprendizado.

Observa-se que ao utilizar ferramentas tecnológicas, passa-se a não se restringir mais ao modelo “sala de aula-professor-aluno” com também ao oferecer os mais diferentes sistemas de aprendizado tais como:

- estudos de casos,
- avaliação de empresas,
- funções *benchmarking*,
- leituras complementares,
- comunidades virtuais.

Modifica-se, também, a forma de avaliação, uma vez que o desempenho do funcionário/aluno frente à metodologia de ensino a distância não pode ser mais pelo número de horas/aulas realizadas, mas utilizando-se de outras formas de avaliação de aprendizagem.

De modo geral, um sistema de educação corporativa nasce vinculado à área de recursos humanos, pois é considerado como um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências.

Assim sendo, conceber o projeto de educação corporativa a partir do plano estratégico de negócios é o que realmente diferencia uma Universidade Corporativa de um Centro de Treinamento e Desenvolvimento tradicional (FERNANDES; AYDELKOP; SÁ, 2007).

5. UNIVERSIDADE CORPORATIVA: ESTRATÉGIA NA VANTAGEM COMPETITIVA

As Universidades Corporativas apresentam-se como uma tentativa de as organizações buscarem esforços para que o processo de desenvolvimento das pessoas tenha caráter contínuo e alinhamento estratégico.

Parte-se do princípio que as pessoas contribuem para a produção, acumulação e difusão do conhecimento, além de desenvolver novas competências nas organizações. Por meio da Universidade Corporativa, as empresas tentam superar o modelo estático da área de Treinamento e Desenvolvimento, adotando um sistema educacional corporativo.

Corroborando a idéia de Meister (1999), mencionadas anteriormente, Fleury (2003) comenta que nos últimos anos tem crescido o número de empresas que ancoram o conceito de competência ao saber agir e, o seu desenvolvimento passa a agregar valor à organização e naturalmente ao indivíduo.

Meister reforça a crença nesses princípios ao proferir que:

as empresas vêm descobrindo que devem fazer mais do que proporcionar treinamento específico aos funcionários se quiserem ter sistemas inteligentes e obter uma vantagem competitiva (MEISTER, 1999, p. 56).

as universidades corporativas estão prosperando porque muitas empresas têm a meta de sustentar a vantagem competitiva inspirando um aprendizado permanente e um desempenho excepcional (MEISTER, 1999, p. 19).

Assim sendo, as organizações para criar relacionamentos mais profundos com os clientes, transformam as salas de aula em infra-estruturas de aprendizagem, que conduzem a novas oportunidades e a novos mercados globais. Indo assim de encontro à crença de que fatores internos são mais difíceis de serem copiados ou disponibilizados à concorrência (CARBONE, 2006).

Parece de comum senso entre os autores pesquisados, que a sustentação da vantagem competitiva está diretamente ligada à capacidade de identificar, construir e desenvolver novas competências. Caracterizando que o ativo mais significativo para a organização são as pessoas e o conhecimento que elas possuem.

Por serem inesgotáveis, o conhecimento e seu capital intelectual apresentam-se como os bens de maior valor para a sociedade e sua utilização de forma eficiente é o meio para atingir a vantagem competitiva.

O diferencial competitivo pode ser obtido através do desenvolvimento e implantações de soluções que alinhem as competências das organizações com as de seus colaboradores, promovendo a disseminação do conhecimento e desenvolvimento de novas práticas que aperfeiçoem os processos.

A organização deve, assim, buscar a competitividade e a sustentabilidade de seus negócios, determinando o investimento mais adequado para desenvolver competências de forma contínua e, que esteja de acordo com o modelo de gestão por competência adotado.

A Universidade Corporativa surge neste cenário como a alternativa adotada por organizações cujas práticas e modelo de gestão por competência consideram a aprendizagem contínua uma estratégia capaz de desenvolver competência necessária à sua competitividade e sustentabilidade, bem como complemento estratégico do aprendizado e crescimento do profissional de uma empresa.

Marisa Éboli (2004), partindo da mesma premissa, considera a Universidade Corporativa veículo capaz de capacitar as pessoas com as competências humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias do negócio de uma organização.

Em verdade, as Universidades Corporativas consolidam a filosofia de aprendizagem da organização, ao oferecer aos funcionários, o conhecimento e as competências necessárias para que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

Os fatores como educar e qualificar os trabalhadores para elevar os patamares de desempenho das empresas conduz para a criação de uma vantagem competitiva sustentável:

- o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento de seus colaboradores.

Surge assim o interesse de implantar as universidades corporativas como instrumento para o alinhamento e desenvolvimento dos talentos humanos de acordo com as estratégias empresariais, por meio da aprendizagem permanente.

6. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Foi possível evidenciar que um dos grandes desafios da Universidade Corporativa é fazer do seu plano de desenvolvimento uma estratégia para a organização a qual está vinculada. Para que isso aconteça, um elemento fundamental é fazer com que os gestores tenham consciência da importância de uma cultura de aprendizagem contínua como um fator que conduz à sustentabilidade.

Na verdade, o tema aprendizagem organizacional tem sido muito pesquisado nos últimos anos. O conceito de aprendizagem organizacional aparece nas missões, valores e ações estratégicas das organizações.

Mais recentemente ainda, verifica-se uma preocupação tanto dos acadêmicos quanto dos executivos com o conhecimento nas organizações.

As Universidades Corporativas, no cenário atual, revelam-se como uma estratégias direcionadas à promoção da aprendizagem organizacional e da gestão do conhecimento, implementando um processo contínuo de educação corporativa.

O que se observa é que a Universidade Corporativa vem conquistando espaço e importância no âmbito organizacional, ao conduzir à alavancagem estratégica, por meio do desenvolvimento profissional e pela agregação de resultados, levando seu capital humano a desenvolver um maior número de competências.

7. REFERÊNCIAS

ALPERSTEDT, C. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**. V. 5, n. 3, set./ 2001.

CARBONE, Pedro P. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

EBOLI, M. Gestão do Conhecimento como vantagem competitiva. In: EBOLI, M. (org.) **Coletânea Universidades Corporativas: educação para as empresas do século XXI**. São Paulo: Schmukler, 1999.

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

FERNANDES; AYDELKOP; SÁ. **Universidade Corporativa: Desenvolvendo Competências Através da Aprendizagem Contínua.** Monografia (MBA Gestão de Pessoas) Universidade Federal Fluminense, 2007.

MEISTER, Jeanne. **Educação Corporativa: A gestão do capital intelectual através das universidades corporativas.** São Paulo: Makron, 1999.

NERI, Aguinaldo A. (org). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade.** Campinas: Papyrus, 2005.

PROST, Gilbert. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso.** São Paulo: Bookman, 2002.

Rusignelli, José Benedito. **Empregabilidade: O perfil do profissional do Séc XXI.** <<http://www.nwk.edu.br/see>>. Acesso em: 10 de abril de 2008.

SILVA, DEBORAH RIBEIRO. **Educação Corporativa,** <http://www.fecap.br/PortalNovo/Index.asp>. Acesso em 10 de maio de 2008.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios.** Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

VASCONCELOS, F.C; BRITO, L. A. **Vantagem Competitiva: o construto e a métrica.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.44, n. 2, p.55-63, abr/jun.2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2003.

VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. **Universidade Corporativa – uma visão de hoje.** Revista Aprender Virtual. São Paulo, abril 2003. Disponível em: <http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artma05_UC_Visaodehoje.htm>. Acesso em: 15 abril de 2008.