

Universidades Corporativas: Do Joio ao Trigo

Anne Pinheiro Leal*

Resumo: O presente artigo tem como objetivo propor uma base conceitual e operacional para a caracterização das universidades corporativas. Por ser assunto ainda recente nas reflexões acadêmicas e prática rapidamente disseminada no mundo corporativo, observa-se, ainda, uma grande confusão por parte das organizações na implementação das universidades corporativas. Este trabalho apresenta uma retrospectiva histórica da função de capacitação de pessoas, situando a universidade corporativa nesse contexto e caracterizando-a como uma tendência, não um modismo. Posteriormente, estabelece um quadro conceitual sobre o tema, a seguir analisando um caso real que pode, pelos critérios estabelecidos, ser considerado uma prática legítima de universidade corporativa.

Abstract: The objective of the present article is to propose a conceptual and operational basis for the characterization of corporate universities. Because it is still a new subject to the academic reflections and practice spread in the corporate world, a big confusion is still observed on the part of the organizations in the implementation of corporate universities. This work presents a historical retrospective of the function of preparing people, situating the corporate university in that context and characterizing it as a tendency, not a peculiar style. Subsequently, it establishes a conceptual picture about the theme, analyzing afterwards a real case that can be considered a legitimate practice of corporate university, according to the established criteria.

Palavras-chave: universidades corporativas, treinamento e desenvolvimento, gestão de pessoas.

Key-words: corporate universities, training and development, people management.

1 Introdução

As universidades corporativas são hoje um fenômeno real nas organizações, inclusive brasileiras. Apesar de ser apontada por alguns como um modismo gerencial, observa-se que têm-se mostrado uma prática recorrente, caracterizando-se, conforme se pretende evidenciar neste artigo, como uma tendência no processo de capacitação de pessoas. No entanto, verifica-se um certo abuso da nomenclatura: muitas organizações estão denominando seus antigos centros de treinamento e desenvolvimento de universidades corporativas sem mudar seus princípios de funcionamento ou mesmo criando novas estruturas para essa função de forma equivocada. Em grande parte isso tem acontecido porque o tema é, ainda, alvo recente de estudos acadêmicos e o mundo corporativo pouco preocupa-se com reflexões teóricas cientificamente consistentes em sua rotina.

* Prof^a. Assistente da Unibrasil. Mestre em Administração – UFPR. annepleal@unibrasil.com.br.

Este artigo tem como objetivo, portanto, estabelecer uma reflexão teórica sobre o tema, com o intuito de fornecer um quadro conceitual para a caracterização de práticas legítimas de universidades corporativas. Espera-se, assim, contribuir para que os administradores e pesquisadores das organizações consigam separar o “joio do trigo” no turbilhão de termos gerenciais contemporâneos.

Para tanto, após discorrer-se sobre os aspectos propriamente teóricos que envolvem o tema, será abordado um caso de uma universidade corporativa real no sentido de exercitar a conceituação proposta. Os dados apresentados e analisados são fruto de uma pesquisa de campo descritivo-qualitativa realizada pela autora com algumas universidades corporativas atuantes em Curitiba-PR no período de 2001 a 2004. Foi escolhido um estudo de caso a ser abordado, visto suas características se mostrarem adequadas ao objetivo deste trabalho. Afim de preservar a identidade da organização em questão, que atua na área de logística, a mesma será denominada Delta, e sua universidade corporativa, Unidelta. Foram realizadas entrevistas com a coordenação da Unidelta e analisados documentos da empresa com relação ao tema em estudo.

2 A Capacitação das Pessoas para a Administração das Organizações

A capacitação de pessoas, de uma forma ou de outra, sempre constituiu um problema elementar para a administração, isso porque desde o início do sistema de produção capitalista, ainda no modo de desenvolvimento industrial, observa-se uma relação positiva entre competência e otimização dos resultados (MALVEZZI, 1994). Cabe aqui uma ressalva quanto à problemática que a idéia de capacitação traz consigo. Não se entende a capacitação em sua forma concreta, ou seja, como ela se dá na realidade das organizações capitalistas, necessariamente como uma forma de melhorar a qualificação dos trabalhadores. A capacitação deve ser percebida, assim como Braverman (1981) observa, como uma das formas de habituação dos trabalhadores ao processo de trabalho em questão, afim de torná-los mais aptos a um determinado modelo produtivo. Isso significa que a capacitação pode, e muitas vezes assim o faz, contribuir para o esfacelamento de um saber de qualidade melhor que um trabalhador possui sobre um processo produtivo em detrimento de um saber mais limitado, contudo, mais interessante em termos de eficiência à organização. É por esse motivo que a capacitação atua como um instrumento de controle social, já que contribui para que o controle do processo de trabalho seja de alguma forma passado daquele que produz àquele que gerencia, pela disseminação de um saber alheio. Assim, a partir do advento da administração científica, o treinamento passa a ser uma atividade sistematizada com o objetivo de contribuir para a adaptação das pessoas à nova forma de organização do trabalho, necessária para garantir o sucesso do sistema de fábrica.

Num primeiro momento, o treinamento é abordado sob uma perspectiva de adestramento para o perfeito exercício da tarefa. O saber do ofício, que até então

pertencera aos próprios trabalhadores, gradualmente vai sendo substituído por movimentos mapeados e estudados de forma científica pela administração, de acordo com aspectos ligados à fisiologia. O trabalhador estaria tanto mais habilitado quanto mais fosse capaz de realizar a tarefa de acordo com os padrões de resultado e tempo pré-definidos. Os indivíduos são tidos como um elemento “subjetivo” da cadeia de eventos do processo de produção que precisa ser racionalizado e supervisionado o máximo possível, sendo que o seu bom desempenho é essencial para o bom andamento do sistema. A maioria das técnicas utilizadas privilegia o “aprender fazendo”.

Uma abordagem posterior inaugura a condição de atividade administrativa do treinamento, a partir da década de 30. O foco dessa atividade concentra-se, então, no perfil dos trabalhadores, no conjunto de requisitos exigidos de um indivíduo para a realização de uma tarefa, de acordo com suas habilidades e traços de personalidade. A premissa em voga é a de que testes de atitudes possibilitariam determinar com antecipação a adaptabilidade dos trabalhadores a determinados empregos e orientar ações no sentido de desenvolver habilidades pela sua classificação de acordo com graus de inteligência, habilidade manual, entre outros. A psicometria está muito presente como um instrumento de aferição científica para as condições pessoais dos trabalhadores.

A missão do treinamento, como parte do processo regulatório, é manter as condições pessoais do trabalhador válidas e atuantes, uma vez que as tarefas estão definidas. (...) A partir dos requisitos das tarefas, programas de treinamento profissional são estruturados e consistem em conjuntos de exercícios de velocidade, precisão, acuidade e automatismo, transmissão de informações e mudanças de atitudes, tendo em vista aproximar o desempenho do padrão esperado no planejamento

(MALVEZZI, 1994, p. 23).

Os anos 50 e 60 apresentam uma tendência de valorização de outros aspectos do indivíduo além de seus traços de personalidade, como motivação, expectativas e valores, que são acrescentados como fatores relacionados ao desempenho. Dessa forma, chega-se à conclusão de que o comportamento dos trabalhadores não pode ser entendido numa base puramente individual, já que o mesmo passa a ser observado como membro de um grupo social. O alvo da capacitação migra para os aspectos cognitivos do indivíduo. Além disso, influenciado pela teoria de sistemas, o treinamento já não é mais tido como um evento isolado de outras atividades administrativas, mas como acontecimento que deve estar ligado de forma interdependente com os demais sistemas na gestão. Dessa concepção surge a diferenciação, hoje tradicional, entre treinamento e desenvolvimento. A capacitação das pessoas passa a adquirir uma dimensão de futuro com a idéia de desenvolvimento, pois se acredita que o desempenho não depende somente da capacitação recebida em programas de treinamento, mas também da possibilidade de ascender para posições mais complexas. As pessoas são motivadas por isso. Assim, o desenvolvimento “pressupõe uma visão mais acurada de futuro (da organização e do indivíduo), sua base de trabalho ultrapassa o posto atual

para se fixar numa seqüência histórica de postos ou experiências profissionais, pressupõe uma percepção acurada do potencial do indivíduo para progredir numa direção ou noutra, segundo distintos processos de aprendizagem” (CARVALHO, 1994, p. 69). A idéia de desenvolvimento está intimamente ligada à de carreira.

O conceito de treinamento passa a compor, portanto, o de desenvolvimento, este mais abrangente que o primeiro. O treinamento constitui o processo educacional de curto prazo, no qual conhecimentos, atitudes e habilidades são modificados (CHIAVENATO, 1998), buscando sempre uma alteração comportamental do treinando (TOLEDO e MILIONI, 1986). O desenvolvimento, conforme definido anteriormente, prepara as pessoas para expandir seu potencial produtivo, percorrendo uma trajetória mais ampla de carreira. No entanto, os dois processos encontram-se intimamente relacionados (WERTHER e DAVIS, 1983), estando o treinamento subordinado ao desenvolvimento de recursos humanos.

A partir dos anos 70, profundas mudanças começam a acontecer no sistema de produção com a utilização de novas tecnologias, sobretudo da tecnologia da informação, no processo produtivo e o acirramento da competição entre organizações em nível global. Além do mais, os movimentos de trabalhadores exigem não só melhores condições de trabalho, mas um grau de participação maior no processo decisório. Os controles externos sobre as tarefas e sobre as pessoas tornam-se insuficientes para garantir a eficiência, além de passarem a ser vistos como explicitamente autoritários, forçando uma nova mudança nas bases da capacitação. Segundo Malvezzi (1994:26), “sob essas contingências, estava o germe do paradigma emergente de Recursos Humanos, ou seja, a substituição dos controles sobre o processo (controles externos) pelo controle sobre os resultados, a partir de controles internos dos sujeitos”.

Nesse contexto (mais propriamente em 1973), surge o primeiro debate sobre o atual conceito de competência (FLEURY e FLEURY, 2001), definido rapidamente como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de um indivíduo. A gestão de competências passa a ser um dos pilares da capacitação, incrementando o antigo conceito de perfil individual. Como os cargos não são mais estáveis em suas tarefas, a determinação de um perfil para o cargo fica obsoleta. As organizações passam, portanto, a definir competências estratégicas para o seu negócio e a desenvolver seus trabalhadores de acordo com as mesmas. Além disso, a flexibilidade exigida no novo contexto competitivo demanda da capacitação o desenvolvimento da auto-regulagem dos sujeitos, transferindo os controles externos para dentro do indivíduo. Isto se dá pela ênfase dos programas no comprometimento e nos aspectos afetivos das pessoas com relação à organização.

Uma outra implicação para as organizações desse modo de desenvolvimento emergente, baseado no processamento da informação, diz respeito à necessidade de aprendizagem contínua, em tempo real. Assim, os programas de treinamento estáticos e desconectados das estratégias organizacionais não são mais suficientes para garantir a capacitação num novo modelo de gestão.

Os processos de T&D vão, assim, sendo modificados ao longo do tempo, buscando contribuir para o sustento dos modelos de gestão. A tecnologia de capacitação para o trabalho vai se sofisticando e adquirindo novos conceitos e técnicas (SAMPAIO e TAVARES, 2001), procurando abranger dimensões do indivíduo cada vez mais amplas. O quadro 1 apresenta um pequeno resumo da trajetória de mudanças ocorridas no processo de capacitação e suas características predominantes.

QUADRO 1 – MUDANÇAS NA CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

	<i>Abordagem</i>	<i>Período</i>	<i>Foco</i>	<i>Técnica</i>	<i>Relevância organizacional</i>
Treinamento	Adestramento	Fim do séc. XIX até anos 20	Psicomotor	“Aprender fazendo”	Operacional
Treinamento	Perfil individual	Décadas de 30 e 40	Psicomotor e cognitivo: Habilidades Traços de personalidade	Psicometria	Tática operacional
Treinamento e desenvolvimento (I&D)	Sistêmico-cognitiva	Décadas de 50 até início dos anos 70	Cognitivo: Motivação Expectativas Valores	Dinâmicas de grupo Dramatizações	Tática
Universidades corporativas	Auto-regulagem	A partir da década de 80	Cognitivo e afetivo: Competências Cidadania corporativa Estrutura contextual	Troca de experiências (benchmarking) Aprendizagem à distância Viagens Treinamento experiencial	Estratégica

As Universidades Corporativas surgem como uma tecnologia de capacitação de pessoas para as contingências de um novo modelo de gestão, inserido num ambiente extremamente competitivo e mutável. Ademais, passam a responsabilizar-se, juntamente com a gestão por resultados, pela internalização do controle nos sujeitos, não mais nos processos, visto que a flexibilidade assim o exige.

3 Universidades Corporativas

O fenômeno das universidades corporativas é relativamente recente no mundo das organizações, apesar de sua proliferação estar acontecendo de forma progressivamente rápida. De acordo com pesquisas na área, nos Estados Unidos, país

pioneiro nessa prática, em 1988 havia por volta de 400 instituições desse tipo; em 1999, este número alcança quase 2.000, ou seja, um aumento de 400%. A estimativa para 2010 é que as universidades corporativas ultrapassem a quantidade de 3.000, tornando-se o principal veículo de educação de estudantes pós-secundário naquele país (MEISTER, 1999). No Brasil, embora em comparação com os EUA essa tendência esteja apenas iniciando, as universidades corporativas já são uma realidade.

Por essa razão, o tema tem despertado entre profissionais e acadêmicos bastante interesse e atenção. Pouca literatura sobre o assunto pode ser encontrada, sendo que uma definição consolidada ainda depende de futuras e contínuas discussões (ALPERSTEDT, 2001). Por possuir um forte apelo mercadológico, o termo universidade corporativa muitas vezes tem sido alvo de confusão pelo seu uso indiscriminado por diferentes organizações. Cabe, portanto, um esclarecimento sobre os principais aspectos que compõem o conceito.

Segundo Meister (1999, p. 19), a universidade corporativa constitui “um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, a fim de cumprir as estratégias empresariais de uma organização”. Ela é, sobretudo, um processo e uma mentalidade que permeiam toda a organização e não apenas um local físico de aprendizado.

Para Alperstedt (2001, p. 163),

“a definição proposta para as universidades corporativas privilegia não apenas a formação estratégica de desenvolvimento de competências essenciais ao negócio da empresa, mas também, paralelamente, a detenção de duas características fundamentais destacadas: não restrição dos serviços educacionais aos funcionários, com destaque para abertura ao público externo em geral; e estabelecimento de parcerias com instituições de ensino superior, com destaque para a validação dos créditos cursados e a possibilidade de auferição de diplomas, ou a auferição de diplomas de forma independente”

Marcondes e Paiva (2001, p. 2) destacam a forma ou sistema de trabalho da universidade corporativa, definindo-a como

“uma instituição criada por organizações empresariais, com base no modelo de uma universidade convencional, para desenvolver seus próprios modelos de educação, intimamente alinhados com as estratégias de negócios e voltados para todos os funcionários e sua cadeia de valores, incluindo-se fornecedores, distribuidores, clientes e comunidade local.”

O advento das universidades corporativas, de acordo com diversos autores, relaciona-se muito intimamente com a gestão do conhecimento ou com a aprendizagem organizacional. Eboli (1999), por exemplo, afirma que a missão da universidade corporativa consiste em formar e desenvolver as pessoas na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação) através de um processo de aprendizagem ativa e contínua. A idéia é que todas as pessoas, em todos os níveis da empresa, tenham desenvolvida a sua

capacidade de criar valor e conhecimento organizacional, contribuindo de maneira efetiva para o sucesso dos negócios. A universidade corporativa surge como uma eficaz ferramenta para o desenvolvimento e alinhamento das pessoas às estratégias organizacionais. “O desafio é criar um ambiente de aprendizagem no qual todo funcionário e todo elemento da cadeia de valor da organização compreendam a importância da aprendizagem contínua vinculada a metas organizacionais” (EBOLI, 1999, p. 59).

Meister (1999, p. XXVII) ressalta a característica pró-ativa da universidade corporativa em preparar todos os funcionários de uma organização para que eles aproveitem ao máximo as mudanças no ambiente (novos clientes, produtos, alianças) e que se institucionalize uma cultura de aprendizagem contínua alinhada com as estratégias básicas da organização. Dessa forma, as organizações decidiram partir para a criação das suas próprias universidades com “o objetivo de obter um controle mais rígido sobre o processo de aprendizagem, vinculando de maneira mais estreita os programas de aprendizagem a metas e resultados estratégicos reais”. Assim, as organizações estão cada vez mais entrando no setor de educação, a fim de garantir sua própria sobrevivência no futuro.

As experiências de implantação de universidades corporativas diferem em muitos pontos, apresentando-se de formas tão variadas quanto às organizações com as quais estão vinculadas. Porém, segundo Meister (1999), nas práticas mais bem sucedidas ocorre a incidência de quatro elementos:

1. Comprometimento da cúpula da organização com o empreendimento;
2. Alianças de aprendizagem com instituições educacionais formais;
3. Utilização intensiva da tecnologia da informação para expandir as possibilidades de aprendizagem;
4. Operação da universidade corporativa como uma unidade de negócios.

Conforme o modelo proposto pela autora, referência na literatura do tema e seguido pelas principais 50 organizações norte-americanas, as universidades corporativas tendem a organizar-se em torno de alguns princípios:

- Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões organizacionais mais importantes - como já foi comentado, o modelo de universidade é baseado em competências e vincula a aprendizagem às necessidades estratégicas da organização; um outro aspecto desse formato é que o mesmo possibilita uma análise das necessidades dos funcionários e dos clientes mais acurada.
- Considerar o modelo da universidade corporativa um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem - embora algumas universidades possam ter início em um espaço físico que já existe, o foco final é a criação de um processo de

aprendizagem. Para o treinamento tradicional, o processo de aprendizagem é algo que tem começo e fim: depois de certa quantidade de treinamento, o serviço está completo, o aluno forma-se e pára de aprender. A proposta da universidade corporativa é encorajar as pessoas a aprender continuamente, adquirindo novas qualificações durante toda a vida profissional e responsabilizando-se por esse processo.

- Elaborar um currículo que incorpore os 3 Cs: cidadania corporativa, estrutura contextual (ou seja, ambiente de negócios) e competências básicas.

- Treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores futuros – aqui está a expressão da abordagem de treinamento amplo, que consiste em treinar e educar proativamente os principais componentes da cadeia de valor (fornecedores, clientes), pois se todos os membros da cadeia tiverem conhecimento da visão, valores e metas de qualidade da organização, bem como de cada competência que sustenta sua vantagem competitiva, será mais fácil atingir objetivos. O mais importante, no entanto, é que a abordagem de mesclar público interno e externo no treinamento modifica positivamente o relacionamento entre a organização e seus fornecedores e clientes, dando suporte à construção de parcerias. Além disso, o formato da universidade corporativa permite que os fornecedores de uma organização possam comparar entre si os seus desempenhos. Embora no trabalho de Meister (1999) não seja dada muita ênfase na participação da comunidade externa geral, ou seja, futuros funcionários, em algumas universidades corporativas isso pode acontecer, como observa Alperstedt (2001). Contudo, o público-alvo continua sendo os membros que giram na órbita da organização como os funcionários, clientes, fornecedores em geral e instituições de educação fornecedoras.

- Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem – as universidades corporativas, nesse sentido, têm se apresentado como verdadeiros “laboratórios de aprendizagem”, buscando explorar, sobretudo com o auxílio da tecnologia da informação, várias alternativas de aprendizagem. O objetivo desses novos formatos é permitir que o funcionário ou parceiro maximize a sua capacidade de aprendizado, em tempo real, a qualquer hora e em qualquer lugar. São também comuns as práticas de seminários entre diferentes organizações ou a organização e seus parceiros para a troca de experiências bem sucedidas.

- Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado, inclusive como facilitadores – como já foi comentado anteriormente, o comprometimento da cúpula da organização com a universidade corporativa é fator crítico de sucesso para o empreendimento. As melhores práticas demonstram que a participação dos executivos seniores nas experiências de aprendizagem está sendo usada para inspirar e motivar os funcionários, constituindo uma das principais fontes de

inculcação dos valores e da “filosofia” da organização. Em muitos casos, é o principal executivo da organização que apresenta ou conduz os primeiros módulos dos programas, a fim de legitimar todo o conhecimento em questão com a sua própria “experiência de sucesso”.

- Passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o autofinanciamento pelas unidades de negócio – a maioria das organizações com uma experiência já amadurecida de universidade corporativa busca seguir a estratégia de financiamento via pagamento por serviços, que requer das unidades de negócio a quem o serviço em educação foi prestado a sua respectiva remuneração, em lugar de alocar esse valor entre as despesas indiretas da corporação. Esse modelo implica que a universidade corporativa implemente e mantenha apenas aqueles programas e cursos que solucionem problemas reais, reduzindo sua oferta de cursos àqueles vitais às necessidades de negócio. Algumas universidades corporativas já de renome no mercado pretendem inclusive operar como centros de lucro, oferecendo ao público externo soluções em tecnologia de gestão e de aprendizagem.

- Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem – como a maioria das organizações que empreendem uma universidade corporativa atua em nível global, o foco da universidade deve corresponder a essa realidade. Tanto o conteúdo como o alcance dos programas deve ser dimensionado para abranger os mercados atuais e potenciais em que atuam essas organizações.

- Criar um sistema de avaliação dos resultados e também dos investimentos – de acordo com Meister (1999), um dos principais fatores de eficiência das universidades corporativas é a centralização das operações, como projeto, desenvolvimento, registro, gerenciamento de fornecedores e avaliação. Dessa maneira, torna-se mais fácil verificar o impacto provocado nos funcionários, clientes e nas metas da organização.

- Utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados – em primeiro lugar, as universidades corporativas se propõem a ser os “olhos e ouvidos” do que acontece no mundo como um catalisador de informações para a organização. Além do mais, elas podem influenciar de forma mais eficaz a cadeia de valor, transformando-se a si próprias em consultoras, aconselhando clientes e fornecedores em variadas áreas, abrangendo desde qualidade e educação de funcionários até produtividade e inovação.

Conforme exposto anteriormente, os programas são estruturados em torno dos chamados “3 C’s”: “cidadania corporativa”, estrutura contextual e competências básicas. A partir dos conteúdos trabalhados com base no conceito de cidadania corporativa tem-se como objetivo inculcar em todos os níveis de funcionários e parceiros a cultura, os valores, as tradições e a visão da organização. Está implícita uma forte identificação com a organização e seus valores centrais. Essa conscientização da “identidade cultural” da organização é

semelhante à abordagem adotada por muitas empresas japonesas no modelo toyotista de produção. O quadro 2 retirado da obra de Rego (2002) ilustra da forma sintética os aspectos comportamentais estimulados no construto denominado “cidadania corporativa”.

Observa-se pelas dimensões abordadas que esse novo modelo de aculturação no treinamento prepara, sob a égide da “cidadania”, um funcionário – agora chamado de “colaborador” – apto à realização da visão de qualidade total da empresa, que, conforme já apontara Silva (2000), Faria (1997) e Invernizzi (2000), assenta-se sobre o princípio da autonomia controlada. Além de trabalhar aspectos culturais como valores, tradições e história da organização, os programas baseados na “cidadania corporativa” visam a atingir uma dimensão afetiva do empregado, buscando um certo grau de identificação do mesmo com a organização, reforçando a noção de vínculo e orgulho por estar fazendo parte dessa “grande nação”.

QUADRO 2 – MACRODIMENSÕES DA CIDADANIA CORPORATIVA

<i>Dimensões</i>	<i>O indivíduo...</i>
Comportamento de ajuda	<ul style="list-style-type: none"> · Ajuda os colegas que têm tarefas difíceis e/ou que estiveram ausentes e têm o trabalho atrasado · É cortês. Não abusa dos direitos dos outros. · Atua como pacificador. · Encoraja os outros no seu desenvolvimento pessoal e/ou quando estão desanimados.
Esportividade	<ul style="list-style-type: none"> · Tolerância sem queixas os inevitáveis inconvenientes e imposições do trabalho. · Tem atitude positiva “quando as coisas não correm bem”. · Não fica ofendido quando os outros não seguem as suas sugestões.
Lealdade organizacional	<ul style="list-style-type: none"> · Promove a imagem da organização com entidades externas. · Protege e defende a organização perante ameaças externas. · Mantém o empenho mesmo sob condições adversas.
Obediência organizacional (conscienciosidade)	<ul style="list-style-type: none"> · Internaliza e aceita as regras organizacionais, regulamentos, procedimentos. · Aderes-lhes escrupulosamente, mesmo quando ninguém está observando ou vigiando.
Iniciativa individual	<ul style="list-style-type: none"> · Adota atos voluntários de criatividade e inovação tendo em vista melhorar a execução das próprias tarefas e o desempenho organizacional. · Persiste com entusiasmo no exercício do próprio cargo. · Voluntaria-se para aceitar responsabilidades extras e encoraja os outros para atuar de modo idêntico.
Virtude cívica	<ul style="list-style-type: none"> · Participa ativamente na gestão da organização (v.g., participa de reuniões e debates sobre as políticas organizacionais) · Monitora o ambiente tendo em vista detectar ameaças e oportunidades (v.g., mantém-se a par das mudanças no setor que podem afetar a organização) · Preocupa-se com os melhores interesses da empresa, mesmo a expensas pessoais (v.g., denuncia atividades suspeitas)
Autodesenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> · Procura voluntariamente melhorar os seus próprios conhecimentos, competências e aptidões. · Frequenta cursos, procura atualizar-se constantemente nos recentes desenvolvimentos de uma dada área de conhecimento ou negócios. · Procura estudar assuntos que possam contribuir para a melhoria do seu próprio desempenho.

FONTE: PODSAKOFF ET AL. APUD REGO (2002)

Os aspectos comportamentais também são cobertos, já que, como declara Meister (1999:95-6), as universidades corporativas estão treinando seus funcionários “nos comportamentos específicos que eles precisam demonstrar para ‘viver de acordo com aqueles valores’ no emprego”. Para tanto, utiliza-se de forma intensiva metáforas para o aprendizado, visto que “elas são poderosas porque as pessoas as usam para representar pensamentos implícitos e subentendidos”. Viagens, dramatizações e CD-ROMs com motivos específicos são alguns instrumentos utilizados para, metaforicamente, inculcir o senso de cidadania corporativa. Meister (1999:98), resume esse esforço no seguinte parágrafo:

As empresas que possuem universidades corporativas fazem um esforço deliberado, por meio de cursos formais sobre valores, cultura e história da organização, assim como de ferramentas tecnológicas, para desenvolver um forte sentimento de cidadania corporativa entre todos os membros da força de trabalho. Em vez de deixar que os funcionários conheçam a empresa por conta própria, às vezes até mesmo ao acaso, as empresas descritas aqui consideram o processo de assimilação uma etapa crucial do processo de formação de uma força de trabalho de primeira qualidade. De muitas maneiras, esse treinamento é semelhante às práticas de treinamento e desenvolvimento usadas pelas empresas japonesas, em que treinamento é amplamente definido como uma maneira de inculcir na mente dos funcionários os princípios da organização.

Outro aspecto oferecido no currículo das universidades corporativas é o contexto no qual a empresa está inserida. 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. Os funcionários adquirem um conhecimento sólido das características e dos benefícios dos produtos e serviços da empresa, como ela ganha dinheiro e como seus negócios se comparam com os da concorrência.

Finalmente, os programas abordam as competências básicas do ambiente de negócios, identificadas por cada organização em particular. É importante ressaltar que os programas realizados nas universidades corporativas estão, de alguma forma, relacionados com o desenvolvimento dessas competências.¹ Ao invés de basear seu desempenho somente em qualificações formais, as organizações contemporâneas

¹ Competência pode ser definida como um conjunto de padrões comportamentais que trazem ao cargo um desempenho excelente (BOAM and SPARROW, 1992). Constitui-se de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado (WOOD JR., 1997). As competências podem ser classificadas segundo a sua natureza (técnicas, gerenciais, interpessoais, intelectuais, etc.). Normalmente, as organizações definem um conjunto de competências básicas para todos os funcionários e outros específicos para cada cargo; outra modalidade de gerir por competências é definir um único conjunto básico para a organização e atribuir pesos diferenciados para cada competência conforme o cargo. De qualquer forma, a definição das competências está relacionada com o ambiente de negócios no qual a organização está inserida e os seus valores mais marcantes.

exigem de seus funcionários que desenvolvam qualificações mais amplas e flexíveis, de acordo com aquilo que as mudanças no mercado e o ambiente de negócios exige. Algumas competências desse tipo, levantadas junto às empresas norte-americanas de maior sucesso na implantação de universidades corporativas, são: “aprendendo a aprender”, comunicação e colaboração, “raciocínio criativo” e resolução de problemas, conhecimento tecnológico, conhecimento de negócios globais, desenvolvimento de liderança e autogerenciamento de carreira. Contudo, cada organização estabelece o seu conjunto de competências básicas próprio, de acordo com os elementos que julgar críticos para obter vantagem competitiva no seu ambiente de negócios.

A utilização intensiva da tecnologia da informação é outro fator de extrema relevância na prática educacional das universidades corporativas. Elas exploram diferentes maneiras de disseminar o conhecimento para melhorar o desempenho no trabalho, desenvolvendo, sobretudo com o auxílio da tecnologia, novos métodos de aprendizagem em sala de aula, no ambiente de negócios, em casa ou durante os deslocamentos dos funcionários. Isso é obtido pelo uso de diferentes mídias, de CD-ROMs a satélite, e via rede como a Internet e *intranets*.² Através desses recursos tecnológicos, as organizações podem padronizar certos programas, ampliar a sua área de abrangência, inclusive para pessoas de vários países diferentes, fornecer conhecimento em tempo real e em qualquer lugar. O que acontece em decorrência disso é que os profissionais dedicam mais do seu próprio tempo, seja nos fins-de-semana, seja à noite em casa ou no hotel, ao aprendizado de novas qualificações. A aprendizagem passa a ser incorporada como parte rotineira do dia, esteja o funcionário no escritório ou em deslocamento. As experiências das universidades corporativas de utilização da tecnologia da informação têm permitido a aprendizagem por meio de diferentes formas como a aprendizagem via satélite, via multimídia (gráficos, animação, vídeo e áudio), banco de dados de conhecimento na *intranet*, aprendizagem via *Web* (Internet), *campus* virtual,³ entre outros.

Também a formação de parcerias, aspecto determinante de vantagem competitiva na sociedade em rede contemporânea, tem sido uma das estratégias das universidades corporativas para desenvolver seus programas. Segundo Meister (1999, p. 170), “várias universidades corporativas estão provando ser um local eficaz para a formação do tipo exato de parcerias com fornecedores, clientes, revendedores e atacadistas necessárias para melhorar a competitividade em geral”. Assim, elas constituem um veículo eficaz para desenvolver relacionamentos que “tragam à organização maiores condições de envolver determinados alvos externos em uma

² Rede interna (no caso, a uma organização ou a organizações em rede) de computadores.

³ Ambiente educacional que se utiliza de redes de computadores (Internet/intranets) para oferecer seus programas. O aluno, nesse caso, não necessita deslocar-se até um determinado espaço físico, como num campus tradicional, para aprender.

busca conjunta”. Um parceiro importante, nesse sentido, são as organizações de ensino superior, cada vez mais envolvidas nos projetos de universidades corporativas nos países onde essa prática já se encontra relativamente estabelecida. Segundo pesquisas,⁴ as organizações buscam universidades tradicionais que sejam, sobretudo, flexíveis e receptivas em oferecer programas “sob medida” para as necessidades mais urgentes dessas organizações. Muitas universidades tradicionais norte-americanas já oferecem esse tipo de curso fechado para certas empresas ou elaboraram um programa específico, porém, aberto à comunidade em geral, para as necessidades de certa organização ou setor. Esses programas são, normalmente, oferecidos em horários ou em mídias adaptadas aos alunos-alvo, profissionais adultos dessas organizações. Outras, ainda, associam-se a escolas e universidades tradicionais financiando as operações em troca do oferecimento de programas de seu interesse. O que se busca com essa parceria é a legitimidade dos programas oferecidos pelas universidades corporativas pela participação das universidades tradicionais (ou de alguns de seus membros) naqueles. Essa realidade vem causando debates sobre as conseqüências dessa aproximação empresa-universidade como uma possível ameaça às instituições tradicionais de educação superior (MEISTER, 1999; EBOLI, 1999; VERGARA, 2000). Entretanto, para fins deste estudo, não será aprofundada nenhuma discussão nesse sentido.

Finalmente, uma das principais preocupações no sentido de definir o domínio da universidade corporativa é diferenciá-la dos antigos departamentos de treinamento e desenvolvimento (T&D) (MARCONDES e PAIVA, 2001; ALPERSTEDT, 2001; VITELLI, 2000; EBOLI, 1999). Embora haja diferenças substanciais entre eles, Alperstedt (2001) admite que as universidades corporativas podem ser entendidas como evolução direta da função ou processo de treinamento e desenvolvimento, o que se considera extremamente evidente. Todavia, um departamento de treinamento e desenvolvimento tende a ser reativo, descentralizado e serve a uma ampla audiência; enquanto que a universidade corporativa tem orientação pró-ativa e centralizadora para o encaminhamento de soluções de aprendizagem para cada negócio dentro da organização. Ou seja, departamentos de treinamento em geral propõem programas de treinamento à medida que estes se tornam necessários, sendo muitas vezes identificada a sua necessidade no contexto de um departamento específico e cujos tópicos são, na maior parte das vezes, genéricos. Já nas universidades corporativas, os programas de educação e treinamento são permanentes e orientados com visão de futuro, antecipando e gerando necessidade de melhoria, privilegiando os objetivos organizacionais, ainda que orientado para cada negócio dentro da empresa. Neste sentido, as universidades corporativas têm um escopo mais estratégico, enquanto que os departamentos de treinamento são mais táticos (ALPERSTEDT, 2001).

⁴ No caso, a Annual Survey of Corporate University Future Directions, realizada anualmente pela Corporate University Xchange, em 1997.

UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: DO JOIO AO TRIGO

Uma outra diferença que Eboli (1999) destaca é que os tradicionais departamentos de treinamento voltam-se mais para as habilidades técnicas imediatamente necessárias ao trabalho, ao passo que as universidades corporativas não se restringem às habilidades técnicas; envolvendo também o conhecimento de valores e cultura da corporação, da indústria em que a empresa opera – fornecedores, clientes e concorrentes e das competências básicas do negócio. O quadro 3 resume os principais aspectos que diferenciam as universidades corporativas dos centros de treinamento tradicionais.

QUADRO 3 – MUDANÇA DE MODELO DE CENTRO DE T&D PARA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

<i>Centro de treinamento tradicional</i>	→	<i>Universidade corporativa</i>
Desenvolver habilidades	Objetivo	Desenvolver competências críticas
Aprendizado individual	Foco	Aprendizado organizacional
Fragmentada e descentralizada	Organização	Coesa e centralizada
Tático	Escopo	Estratégico
Instrutor	Apresentação	Experiência com várias tecnologias de aprendizagem
Necessidades individuais	Ênfase	Estratégias de negócios
Área de T&D	Responsabilidade pelo aprendizado	Cada funcionário e o gerente da unidade de negócios
Interno	Público	Interno e externo
Público-alvo amplo e profundidade limitada	Audiência	Currículo personalizado por famílias de cargo
Espaço real	Local	Espaços real e virtual
Aumento das qualificações profissionais	Resultado	Aumento do desempenho

FONTE: ADAPTADO DE MEISTER (1999)

De uma maneira geral, verifica-se que as universidades corporativas distinguem-se das antigas áreas de treinamento e desenvolvimento, especialmente, pela ênfase dada ao aprendizado contínuo (ligado intimamente com o advento da gestão do conhecimento), ao estabelecimento de parcerias com os membros da cadeia de valor e com instituições tradicionais em educação superior pelo seu escopo estratégico e muito atrelado aos resultados organizacionais e ao uso intensivo da tecnologia da informação como forma de estimular a aprendizagem como um processo permanente. Além disso, as universidades corporativas centralizam as atividades não só de treinamento e desenvolvimento, mas de qualquer esforço de aprendizagem, relacionado-os de forma mais estreita com as estratégias da organização.

Dessa forma, propõe-se a seguinte conceituação de universidade corporativa: unidade congregante da capacitação de funcionários e, por vezes, de membros da cadeia de valor de uma organização, que objetiva desenvolver competências críticas para os interesses da organização, privilegiando um processo contínuo de habituação, seja por meio de um local físico ou de um modelo virtual. Contudo, é necessário ainda definir de forma operacional características da universidade corporativa para que se

possa analisar se as práticas adotadas pelas organizações podem ser assim denominadas. Para caracterizar uma prática de universidade corporativa, propõe-se observar a ocorrência da maioria dos aspectos citados a seguir:

- programas de formação que privilegiam conteúdos relacionados ao desenvolvimento de competências críticas para o negócio, da “cidadania” corporativa e ao contexto ambiental de negócios da organização;
- estratégias de ensino-aprendizagem baseadas em diversas tecnologias;
- envolvimento dos líderes da organização no processo de formação das pessoas;
- forte vinculação dos programas de formação com as estratégias organizacionais;
- abrangência dos programas ao público da cadeia de valor da organização;
- existência de parcerias com universidades tradicionais na elaboração e realização dos programas;
- organização das atividades de formação coesa e centralizada;
- responsabilidade pela capacitação por parte de cada funcionário e do gerente da área ou unidade.

4 A Unidelta Caracterizada como Universidade Corporativa

Cabe, para fins deste artigo, exercitar a caracterização de uma caso de universidade corporativa conforme o conceito e critérios propostos. Isso porque, como já foi comentado, não basta o simples emprego da nomenclatura para atestar que uma prática gerencial assim o é. Este deve ser um cuidado essencial para o administrador e para o pesquisador e geral.

A UniDelta foi criada em 2000 e teve já no seu primeiro ano de atuação um investimento de R\$ 1 milhão somente com as atividades de formação. Em 2001, foram mais de R\$ 2 milhões investidos no desenvolvimento dos funcionários e mais de 1.640 pessoas treinadas, e em 2004 os investimentos ultrapassaram os R\$ 2,5 milhões. A UniDelta possui sede própria localizada na cidade de Curitiba. Sua missão foi definida da seguinte forma: “Desenvolver e multiplicar o conhecimento Delta pela educação contínua e focada em resultados”.⁵ Segundo a empresa, “a Delta acredita que gente faz a diferença e vale pelo que faz. É a qualidade da formação e a capacidade dos seus colaboradores que a torna uma empresa moderna, avançada, organizada e preparada para o futuro”.⁶

“Com a missão de desenvolver e multiplicar o conhecimento Delta pela educação contínua focada em resultados, a UniDelta vem implantando, desde sua criação, uma pedagogia mais efetiva (saber e fazer), permitindo velocidade e eficiência

⁵ Folder de apresentação da Unidelta.

⁶ Trecho de entrevista com a coordenação da Unidelta.

nos processos de atualização, transmissão e aquisição do conhecimento, buscando vincular de maneira mais estreita e eficaz os programas de aprendizagem às metas e resultados da Delta. Com programas de treinamento diversificados, suas ações são desenvolvidas a partir dos princípios:

- Incentivar o colaborador a pensar e agir como dono do negócio;
- Inovar - aprender a aprender e desaprender;
- Preparar os colaboradores para serem os melhores nas funções que exercem, contribuindo para a multifuncionalidade;
- Assegurar o menor custo e o melhor resultado em todas as soluções pela aplicação de criatividade, simplicidade e austeridade.”⁷

Atualmente, a UniDelta conta com quase 40 treinamentos incluindo formação técnico-operacional, programa de estágio, pós-graduação e MBA, formação executiva, programa *trainee* e programa de educação formal fundamental e média.

Conforme as características das universidades corporativas encontradas na literatura, pode-se adotar os seguintes critérios para caracterizar a UniDelta como tal. São eles:

- programas de formação que privilegiam conteúdos relacionados ao desenvolvimento de competências críticas para o negócio, da “cidadania” corporativa e ao contexto ambiental de negócios da organização: a UniDelta atualmente implanta um programa de gestão por competências que passa a guiar todas as ações de treinamento em termos de competências essenciais. Cabe ressaltar que este programa ainda está em fase de avaliação de competências dos funcionários e que, em vista disso, suas necessidades de desenvolvimento ainda não são completamente atendidas pela UniDelta. Para o ano de 2006, a UniDelta poderá planejar suas ações com base nessas necessidades de desenvolvimento encontradas. O que acontece até o presente momento são ações que privilegiam certas competências definidas, porém, não atuando de forma individualizada. Quanto aos conteúdos ligados à noção de cidadania corporativa, verifica-se que algumas das próprias competências adotadas pela Delta dizem respeito ao conceito (como a visão de dono e capacidade de trabalhar sob pressão, por exemplo) e que em alguns programas específicos como o programa *trainee*, por exemplo, existem ações que tratam e estimulam o comportamento de cidadania corporativa. O contexto de negócios é tratado nas atividades de formação mais de nível estratégico, entretanto, existe o programa “Empresas de sucesso, pessoas de sucesso” que abrange um grande público, inclusive operacional, e que trata dessa temática.

⁷ Folder de apresentação da Unidelta.

- estratégias de ensino-aprendizagem baseadas em diversas formas de apresentação tecnológicas: as estratégias de ensino-aprendizagem utilizadas são sobretudo presenciais, tendo em vista a natureza das operações da empresa Delta. A maioria das atividades de formação operacionais inclui atividades teóricas e práticas, com a utilização de laboratórios específicos para cada curso. Nota-se uma forte presença de atividades comportamentais inclusive nos treinamentos operacionais breves. Tais atividades trabalham conteúdos afetivos e ideológicos com relação à empresa Delta, sendo que em formações de nível mais estratégico também são trabalhados atitudes pessoais e relacionamento com o grupo. As formações envolvem desde aulas expositivas, trabalhos práticos até viagens de socialização, de *benchmarking*, desenvolvimento de projetos, dinâmicas de grupo, atividades de imersão e atividades ligadas a esportes radicais.
- envolvimento dos líderes da organização no processo de formação das pessoas: percebe-se que as lideranças se envolvem de forma significativa nas ações da UniDelta. A presidência e a diretoria se envolvem em várias ações de nível estratégico e tático, como acompanhamento dos *blackbelts*⁸ e reuniões com os *trainees*. Nas ações de formação de nível operacional, muitos instrutores são supervisores na Delta, e as ações comportamentais são conduzidas por lideranças da área de recursos humanos. Além disso, existe um envolvimento dos altos executivos no planejamento de certas atividades. O presidente e quatro diretores da Delta juntamente com a gerência de gestão de pessoas e coordenação de desenvolvimento de pessoas compõem o conselho de educação empresarial da UniDelta, seu órgão máximo.
- forte vinculação dos programas de formação com as estratégias e resultados organizacionais: a UniDelta organiza suas atividades de maneira pró-ativa para que a empresa Delta tenha opções de sucessão no caso de possíveis desligamentos e mantenha um exército de reserva interno no caso de funções em que não se encontram profissionais formados no mercado de trabalho, o que é uma das principais preocupações estratégicas da Delta. Além do mais, muitos programas de formação têm sua certificação atrelada ao desenvolvimento de projetos estratégicos para a empresa e são premiados pelos resultados que alcançam.
- abrangência dos programas ao público da cadeia de valor da organização: nesse ponto, a UniDelta não possui uma caracterização de universidade corporativa significativa. Somente algumas ações envolvem fornecedores de serviços terceirizados.

⁸ Blackbelts (faixas-pretas) são funcionários que passam por um processo de formação intensivo em análise e solução de problemas, e são considerados, até pelo investimento que recebem nessa formação, funcionários estratégicos para a organização.

- existência de parcerias com universidades tradicionais na elaboração e realização dos programas: a UniDelta possui uma parceria com um renomado programa de mestrado profissional (MBA) em logística. Esse programa é desenvolvido especialmente para os funcionários da Delta tanto em termos de conteúdo como de programação, visto que as aulas são ministradas no estado do Rio de Janeiro. Mais duas universidades de Curitiba oferecem cursos personalizados para a empresa Delta na área de logística, porém, estes foram iniciativas das universidades, não da UniDelta. Além disso, a UniDelta patrocina 80% dos cursos de pós-graduação de alguns de seus funcionários através do programa bolsa de estudos de extensão universitária.
- organização das atividades de formação coesa e centralizada: todas as atividades de formação dos funcionários são planejadas e gerenciadas pela UniDelta.
- responsabilidade pela capacitação por parte de cada funcionário e do gerente da área ou unidade: existe a crença e a veiculação da idéia de que a formação ou o desenvolvimento de cada funcionário também deve ser de responsabilidade própria. Isso ficará mais evidente quando o programa de gestão por competências for completamente implantado, pois a partir de então somente algumas atividades de formação serão fornecidas pela UniDelta, ficando outras a cargo do próprio funcionário.

É possível concluir, a partir da análise dos critérios teoricamente propostos, que a Unidelta possui a maioria das características de uma universidade corporativa, e que, portanto, pode ser denominada como tal.

5 Conclusão

As universidades corporativas já fazem parte de um considerável número de organizações atuais e, mais do que um modismo gerencial passageiro, parecem apresentar-se como uma nova tendência no processo de capacitação de pessoas. No entanto, não basta para que uma prática gerencial seja considerada como universidade corporativa somente o rótulo: é preciso uma definição conceitual e operacional consistente, ou uma “filosofia” como chamam as corporações, para embasá-la. O conceito e critérios apresentados neste artigo visam a contribuir nesse sentido.

Foi abordado um caso de universidade corporativa real e analisado conforme os critérios teóricos definidos, o que mostrou-se um bom exercício na construção do conhecimento sobre o tema, na tentativa de tornar o mundo empírico corporativo objeto da ciência administrativa. Entende-se que, para ser considerada uma universidade corporativa legítima, a prática gerencial deve apresentar a maioria dos critérios operacionais definidos.

Referências Bibliográficas

- ALPERSTEDT, Cristiane. “Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição”. *Revista de Administração Contemporânea*. v. 5, nº 3, pp. 149-165. Curitiba, Set/Dez 2001.
- BOAM, Rosemary and SPARROW, Paul. *Designing and Achieving Competency: a competency-based approach to developing people and organizations*. Berkshire - England: McGraw Hill, 1992.
- BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e Capital Monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. 3ª ed., Rio de Janeiro: Zahar, 1981.
- CARVALHO, Luiz Carlos F. de. “T&D estratégicos”. In BOOG, Gustavo. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento: ABDT – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento*. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1994, pp. 65-84.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 5ª ed., São Paulo: Atlas, 1998.
- EBOLI, Marisa Pereira. “Universidade corporativa: ameaça ou oportunidade para as escolas tradicionais de administração?” *Revista de Administração*. v. 34, nº 4. pp. 56-64. São Paulo, Out/Dez 1999.
- FARIA, José Henrique de. *Tecnologia e Processo de Trabalho*. 2ª ed., Curitiba: Editora da UFPR, 1997.
- FLEURY, Maria Tereza Leme e FLEURY, Afonso. “Construindo o conceito de competência”. *Revista de Administração Contemporânea*. Edição especial, 2001, pp. 183-196.
- INVERNIZZI, Noela. *Novos Rumos do Trabalho: mudança nas formas de controle e qualificação da força de trabalho brasileira*. Tese de doutorado. Campinas: Unicamp, 2000.
- MALVEZZI, Sigmar. “Do taylorismo ao comportamentalismo – 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos”. In BOOG, Gustavo. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento: ABDT - Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento*. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1994, pp. 15-34.
- MARCONDES, Reynaldo C. e PAIVA, José Antônio de. “Afiml, a universidade corporativa é uma T&D revisitada?” *Anais do XXV ENANPAD*. Campinas, 2001.
- MEISTER, J.. *Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- REGO, Arménio. “Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional”. *Revista de Administração de Empresas*. V. 42, nº 1, Jan/Mar de 2002, pp. 50-63.
- SAMPAIO, Jáder dos Reis e TAVARES, Karlyson de Castro. “Estrutura e programas de T&D: o caso das empresas públicas e sociedades de economia mista do estado de Minas Gerais”. *Revista de Administração Contemporânea*. v. 5, nº 1, Jan/Abr 2001, pp. 121-144.
- SILVA, Rosimeri F. Carvalho da. “Mudanças no controle organizacional através da implantação da gestão da qualidade total: o caso da siderúrgica riograndense”. *Anais I Encontro Nacional de Estudos Organizacionais*. Curitiba, Jun/2000.

UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: DO JOIO AO TRIGO

TOLEDO, Flávio de e MILIONI, B. *Dicionário de Recursos Humanos*. 3ª ed., São Paulo: Atlas, 1986.

VERGARA, Sylvia Constant. “Universidade corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional”. *Revista de Administração Pública*. v. 34, nº 5, Set/Out de 2000, pp. 181-8.

VITELLI, Ana Paula D. “Universidades corporativas: fonte de vantagem competitiva para as organizações na era do conhecimento?” *Anais do XXIV ENANPAD*. Florianópolis, 2000.

WERTHER, William e DAVIS, Keith. *Administração de Pessoal e Recursos Humanos*. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1983.

WOOD JR., Thomaz et al. *Remuneração por Habilidades e por Competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo*. São Paulo: Atlas, 1997.