

A UNIVERSIDADE CORPORATIVA COMO FATOR DETERMINANTE DA GERAÇÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: O CASO DA EMBRATEL

05/2008

Dante Marciano Girardi - Universidade Federal de Santa Catarina -
dante.girardi@terra.com.br

Kelly Cristina Benetti - Universidade Federal de Santa Catarina - kellyadm@hotmail.com

F - Pesquisa e Avaliação

4 - Educação Corporativa

A - Relatório de Pesquisa

1 - Investigação Científica

RESUMO

Esse artigo propõe uma análise da Universidade Corporativa como uma das ferramentas estratégicas do Conhecimento Organizacional, como elemento de aprendizagem, em seus aspectos essenciais, bem como suas tendências. Contextualiza o tema de acordo com seu desenvolvimento, abordando o processo de desenvolvimento de pessoas. Apresenta o case referente à Universidade Corporativa Embratel (UCE), como uma experiência prática de sucesso.

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

1 INTRODUÇÃO

A Universidade Corporativa (UC) constitui-se em um programa integrante do processo de desenvolvimento de pessoas que vem se consolidando no cenário empresarial pautada pela gestão de pessoas por competência. As organizações vivem um momento de transição do tradicional treinamento e desenvolvimento (T&D) para a “educação corporativa”, que implica atuar nos valores da organização, ter equilíbrio e senso de evolução, confiar no aprendizado das pessoas numa dinâmica de autonomia e estímulo e integração.

Este artigo trata da universidade corporativa como ferramenta estratégica do conhecimento organizacional, estudada por meio do case Embratel, avaliando o processo de desenvolvimento de pessoas, seus aspectos essenciais e tendências.

2 UNIVERSIDADE CORPORATIVA

2.1 Contextualizando a Universidade Corporativa

A melhor forma de gerir os talentos humanos é a aprendizagem, o conhecimento, a informação e a comunicação. Este é o contexto da Universidade Corporativa. Fialho *et al* (2006), explicitam que o processo de aprendizagem necessário na Sociedade do conhecimento é aprender a desaprender e desaprender para aprender. Com esta proposta de aprendizagem percebe-se a importância em promover na cultura organizacional um pólo irradiador de mudança que é o pretendido pela Universidade Corporativa.

Para Bonilauri (2005), a Universidade Corporativa não deve ser implementada apenas sob o ponto de vista de uma estratégia de desenvolvimento de RH, mas como uma questão de princípio, que possui fundamento em uma reflexão filosófica e uma abordagem crítica da aprendizagem. O fundamento filosófico diz respeito ao modelo de homem que se tem em mente, ou seja, do homem que pensa, cria e é crítico, ético, livre e autodeterminado. Na perspectiva da autora, a teoria da aprendizagem se sedimenta nos princípios do construtivismo, privilegiando o pensamento crítico, as diferenças os pontos de vista pessoais, o aprender com o outro, enfim, o aprender a aprender para multiplicar o conhecimento.

2.2 Aspectos conceituais da UC

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

A universidade corporativa é uma das ferramentas de grande relevância para a criação e o desenvolvimento do conhecimento, fator fundamental a qualquer organização no contexto atual.

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

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

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

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

A Universidade Corporativa é uma das ferramentas que proporciona estes resultados. Está, portanto, relacionada ao T&D competitivo. As organizações que se utilizam desta ferramenta demonstram, assim, o interesse efetivo pela educação permanente. Os colaboradores consideram-na valiosa pelo investimento feito pela organização para o seu desenvolvimento.

A tendência ao maior investimento no T&D por parte das organizações se deve ao interesse crescente pelo desenvolvimento do capital humano, pelo conhecimento, dentro de uma visão mais estratégica e fortalecida sobre o valor do treinamento para o negócio, para a perpetuação da cultura organizacional (BOOG, 2001). A UC é consequência da consolidação da sociedade da informação, com a missão de oferecer mecanismos de aprendizagem não convencionais voltados à realidade da empresa (GOMES, 2004). Segundo Jeanne Meister, da *Corporate Universities Xchange*, (apud JUNQUEIRA,

2007), a Universidade Corporativa é um 'guarda-chuva' estratégico para o desenvolvimento e a educação de colaboradores, clientes e fornecedores, buscando otimizar as Estratégias organizacionais. Ainda na visão de Jeanne Meister (*apud* COSTA, 2001), as organizações optam por chamar de Universidade Corporativa a sua função de educação e estão usando este modelo para consolidar seus programas educacionais, materiais didáticos e processos de aprendizagem.

De fato, a UC cumpre o papel fundamental da educação orientada para a organização, como apontado por (ABREU, 2006), que considera que a UC integra o sistema de treinamento e desenvolvimento de RH, cabendo-lhe gerir o conhecimento e o capital intelectual, assim como mensurá-lo, como principal ativo das organizações. Tem como missão formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional, por meio de um processo de aprendizagem ativo e contínuo. Especificamente: atrair, motivar, reter, capacitar, desenvolver e expandir os talentos humanos, desenvolver a visão de que o treinamento gera competência e crescimento, disponibilizar conhecimento por meio de diversas formas, promover a sinergia e a cooperação entre as áreas organizacionais, a unificação das perspectivas da organização e transformá-la em organização de aprendizagem (ABREU, 2006).

Para Boog (2001), a UC é um dos principais instrumentos de apoio ao alcance dos objetivos organizacionais, por meio da criação e gestão de processos de aprendizagem na organização. As organizações na sociedade da informação passaram a se caracterizar pela missão de gerar conhecimento, armazená-lo e torná-lo disponível para ser disseminado, para a organização ou a quem possa interessar. Obrigadas a lidar com panoramas mais inovadores, as empresas modernizam continuamente suas práticas gerenciais e identificam novos perfis de habilidades e competências, oferecendo alternativas de capacitação, por meio de modelos relacionados às inovações tecnológicas e de gestão (GOMES, 2004).

Cabe à organização assegurar a efetividade da UC, identificando e compartilhando a visão estratégica da gestão do conhecimento com um propósito maior (ABREU, 2006). Ressalta-se que a UC torna-se efetiva, especialmente, por meio da aplicação e uso de recursos de TI. Nesse sentido, Boog (2001) ressalta a revolução de hábitos provocada pela *Internet*, que potencializa os meios de comunicação e, conseqüentemente as diversas formas de treinamento, estabelecendo uma forte ligação entre a informação e o treinamento. Ainda segundo o mesmo autor, o incremento nas tecnologias interativas de treinamento é caracterizado pelo *WBT-Web Based Training* ou *E-learning*. Afirma também que o *E-learning* é o aprendizado remoto que utiliza algum meio de comunicação via *Internet*.

A implantação eficiente do *E-learning* envolve a migração da abordagem tradicional de treinamento para uma abordagem de suporte à *performance* individual, relacionando o *E-learning* à competências, tarefas e projetos específicos, a seleção dos conteúdos que podem migrar para o *E-learning*, a construção de nova relação com a área de TI, de soluções eficazes de mídia e acesso ao *E-learning*, a criação de medidas positivas de desempenho do T&D e incorporação ao quadro de indicadores de *performance* da organização. Para Boog (2001), o *E-learning* proporciona às organizações redução de custos, aprendizado mais rápido, clara responsabilidade dos

envolvidos, liberdade de estudo no ritmo de cada indivíduo, *feedback* imediato, melhoria contínua e rápida dos seus currículos e ampliação do Conhecimento e das competências humanas. Entretanto, o *E-learning* não substitui a educação e o treinamento presenciais (LOPES, 2001), sendo um dos meios inovadores de educação corporativa. Neste sentido, Boog (2001) argumenta que a organização deve reconhecer que se trata de mais um tipo de recurso para facilitar o processo de aprendizagem. Fato relevante é o exposto por Abreu (2006), de que há valorização da adoção da metodologia de ensino à distância na UC quando o foco está no T&D de natureza técnica e ênfase nas metodologias face a face, quando o T&D visa promover mudanças comportamentais.

Se bem planejada e monitorada, a UC proporciona uma série de benefícios, tanto para as organizações, em termos de maior qualificação dos seus profissionais, melhor produtividade, relacionamento com o cliente externo e competitividade, quanto para os profissionais, relativas ao aprendizado, à atualização, à motivação, à qualidade de vida no Trabalho e à maior segurança em produzir e prestar serviços. Os indivíduos se sentem parceiros da organização, por isso, se comprometem mais.

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

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

4 MÉTODO

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

A pesquisa bibliográfica caracteriza-se pela utilização de materiais publicados, como livros, revistas ou meios eletrônicos, sendo que visando dar um embasamento teórico para o mesmo, procurou-se aprofundar o tema

através de pesquisa bibliográfica em livros, jornais, revistas, publicações técnicas e sites na Internet.

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

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

5 O CASE EMBRATEL

5.1 Um pouco de história

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ao se analisar a visão a missão e os objetivos da UCE, torna-se mais evidente o que a organização deseja atingir para as atividades de educação corporativa. Como visão quer ser reconhecida como centro de excelência para

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

5.2 Visão Geral da Embratel

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

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

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

ressaltar que de 1997 até 2004, houve um aumento de 35% na abertura de novas vagas para capacitações na Embratel, sobretudo, através da UCE.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

REFERÊNCIAS

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

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

- BOOG, G. G. (coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**: um guia de operações. (Manual oficial da Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento). São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.
- CHAGAS, H. O papel da universidade corporativa na educação continuada. *In*: BAYMA, F. (org.). **Educação Corporativa**: desenvolvendo e gerenciando competências. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004, p. 153-154.
- COSTA, A. C. A. da. **Educação Corporativa**: um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.
- EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004.
- EBOLI, M. *et al*; Panorama Brasil Educação Corporativa. **T&D Inteligência Corporativa**, São Paulo, n. 142, p. 58-68, 2005.
- EMBRATEL- **Empresa Brasileira de Telecomunicações**- Disponível em<<http://www.embratel.com.br>> . Acesso em 30 out. 2007.
- FIALHO, Francisco A P ; MACEDO, M. ; SANTOS, N. ; MITIDIERI, Tibério da Costa. **Gestão do Conhecimento e Aprendizagem**: As Estratégias Competitivas da Sociedade Pós-Industrial. Florianópolis: Visual Books, 2006.
- GOMES, P. A. Uma visão estratégica da Educação Corporativa. *In*: BAYMA, F. (org.). **Educação Corporativa**: desenvolvendo e gerenciando competências. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004, p. 18-21.
- JUNQUEIRA, L. A. C. **Universidade corporativa**: a experiência do Instituto MVC. Disponível em:< <http://www.guiarh.com.br/PAGINA22U.htm>.> Acesso em: 02/06/07.
- LOPES, M. *E-learning* sem riscos. **Revista T&D Desenvolvendo Pessoas**, São Paulo, n. 108, p. 22-23, dez 2001.