

AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E A ESTRATÉGIA: COMO A EAD PODE AUXILIAR NESTA RELAÇÃO

Santana de Parnaíba/SP Maio/2016

Victor Wolowski Kenski - FIPEN - Faculdade Instituto Paulista de Ensino - vwkenski@uol.com.br

Tipo: INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA (IC)

Natureza: RELATÓRIO FINAL DE PESQUISA

Categoria: ESTRATÉGIAS E POLÍTICAS

Setor Educacional: EDUCAÇÃO CORPORATIVA

RESUMO

Este trabalho baseia-se nas conclusões de um Grupo de Estudos promovido pela ABRH – Associação Brasileira de Recursos Humanos, Regional São Paulo -, formado por profissionais da área de Gestão em Recursos Humanos de diversas empresas da Zona Oeste de São Paulo, que levantaram os principais problemas das Universidades Corporativas ligados às estratégias das suas respectivas empresas. São apontadas as deficiências levantadas, suas causas e, por fim, é apresentado um estudo sobre como a EAD pode auxiliar, - em soluções não cobertas pela atuação das Universidades Corporativas atuais - para o equacionamento do desenvolvimento de pessoas quando se trata da implantação da estratégia.

Palavras-chave: Estratégias, EAD, Ensino a Distância, Universidade

1- INTRODUÇÃO

Historicamente as organizações têm se empenhado em promover treinamentos e o desenvolvimento de capacidades e de lideranças para que seus profissionais possam acompanhar as mudanças que devem enfrentar em seus mercados. Este processo de educação interna se acelerou na década de 50 com o desenvolvimento das teorias de gestão e da introdução de novas tecnologias que passaram a exigir novos comportamentos e conhecimentos.

Nas últimas décadas, a aceleração das inovações e a globalização geraram a necessidade das organizações tomarem decisões rápidas e possuírem grande adaptabilidade, para acompanhar as mutações que ocorrem a todo tempo no mundo corporativo. (HAMEL, 2012)

Um desses desafios está, por exemplo, no recente movimento econômico, que tem deslocado parte do eixo produtivo para as regiões e países abaixo do paralelo 31-Norte. O aparecimento desses novos países exportadores, com culturas muito diferentes daquelas até então habitualmente tratadas pelas empresas, desestabiliza o mercado e o comportamento das organizações. Charam (2013), por exemplo, alerta para a necessidade de desenvolvimento de novas competências para lidar com estes países, que adotam comportamentos diametralmente diferentes dos que caracterizam o comércio com as nações mais desenvolvidas.

Dentro deste cenário, em que a velocidade é fator de extrema importância, as empresas precisaram formar internamente os seus funcionários com a maior rapidez possível. No início, as empresas possuíam apenas o departamento ou setor de treinamento que tinha como foco o desenvolvimento de habilidades de manuseio e implantação de tecnologias. Os novos desafios corporativos exigiram a ampliação dos focos de formação para o incremento também de habilidades de liderança, gerenciais e estratégicas (FERNÁNDEZ-ARÁOZ, 2015). Este novo modelo de formação empresarial exigiu a participação de profissionais de várias áreas do conhecimento.

Nesta situação, o antigo departamento de treinamento foi redimensionado e, considerando-se sua importância estratégica para a organização, sofreu um processo de expansão que culminou na criação das Universidades Corporativas (UC's). Estas, além de prover o desenvolvimento interno, ampliaram suas atuações para integrar outros participantes envolvidos com a cadeia produtiva, alguns deles externos à empresa. Segundo Gomes (2004), elas podem ser caracterizadas pela missão de gerar novos conhecimentos, armazená-los e torná-los disponíveis para serem transferidos para a própria organização ou para seus eventuais parceiros, clientes e fornecedores.

2- AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS (UC)

2.1 – Função estratégica das UC's

Para Meister (1999) as UC's são um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidades, com o objetivo de cumprir as estratégias empresariais da organização. Ainda segundo a autora, tais universidades têm como objetivo sustentar a vantagem competitiva, realizando o aprendizado permanente e um desempenho excepcional dos valores humanos e, conseqüentemente, da organização.

O caráter estratégico está na raiz da criação das UC's e deveria orientar a maior parte das ações de desenvolvimento organizacional. No entanto, há críticas sobre o posicionamento efetivo das UC's frente a este tópico. Neste sentido, McKeown (2013) alerta para a distância que pode haver entre o planejamento da estratégia e a sua execução e chama a atenção para o fato de a execução

necessitar de pessoas treinadas para as mudanças que acontecem em decorrência deste planejamento.

No Brasil, por exemplo, a maioria das UC'S ainda continuam a ser unidades internas de capacitação. Conforme Martins (2009), ainda que estejam divididos em níveis de operação e treinamento comportamental, os mesmos procedimentos ainda se apresentam, ou seja, elas ainda não estão estruturadas como unidades de negócios e operam com os mesmos meios e objetivos dos centros de Treinamento e Desenvolvimento. Em algumas, a rapidez da renovação dos conceitos e a diversidade de conhecimentos a adquirir estão a uma grande distância da realidade para a qual estão sendo formadas as pessoas.

Porém, mesmo com essas discrepâncias, a criação das UC's tem sido explorada pelo marketing, visando a obtenção de maior visibilidade externa e divulgando a marca da empresa. Em algumas empresas houve apenas uma mudança de nomes sem grandes alterações na atuação. Em outros projetos, esta mudança veio acompanhada de uma profunda transformação na atuação do desenvolvimento dos recursos humanos das organizações.

Muito embora tenha havido alguma expansão e atualização, na maioria dos casos, as UC's ficaram aquém na consideração dos aspectos estratégicos, didáticos e outros ligados ao processo de ensino e aprendizagem.

2.2. A pesquisa

Ciente das atuais necessidades de constante atualização da área de recursos humanos nas organizações, a ABRH – Associação Brasileira de Recursos Humanos-, por meio da sua seção de São Paulo, criou Grupos de Estudo, formados por profissionais da área e que atuam em diversas empresas da região, para a discussão de temas relacionados à Gestão de Pessoas.

Um desses grupos – formado por profissionais de empresas da Zona Oeste de São Paulo - em 2015, levantou dados e dedicou-se a analisar a oferta e o desempenho das Universidades Corporativas frente à realidade e às necessidades das empresas em que atuavam. Estes profissionais se reuniram semanalmente durante quatro meses, sempre com atualizações sobre os resultados conseguidos anteriormente. Os problemas das suas empresas foram debatidos, categorizados, integrados e sistematizados pelos 15 participantes do Grupo de Estudo.

Após levantamento dos dados e análise dos aspectos estratégicos das Universidades Corporativas e da qualidade dos cursos por elas oferecidos, o grupo de gestores considerou que, em sua totalidade, as UC's possuem foco prioritariamente interno no objetivo e nos meios de execução. Concluiu-se que suas atuações têm deixado a desejar, não considerando os atuais, dinâmicos e complexos objetivos das empresas na atualidade.

Com os dados levantados e os problemas identificados, o grupo optou por analisar e apresentar as principais vertentes a serem consideradas para a oferta e produção de ações formativas nestas instituições, tanto à distância quanto presencialmente. Para cada vertente levantada, foram encaminhadas sugestões às respectivas empresas e, especificamente às UC's. Estas sugestões têm o objetivo de melhorar a qualidade e o foco estratégico dos cursos destas Universidades. Os resultados e sugestões são apresentados a seguir, de acordo com os tópicos abordados no decorrer dos estudos.

2.3 – As Universidades Corporativas e seus problemas

A seguir, são apresentados os problemas levantados nos estudos do Grupo da ABRH e os

comentários e considerações sobre como evita-los ou supera-los:

1. Falta de uma cultura da "busca permanente do conhecimento".

Na prática, os cursos são oferecidos de forma esporádica, sem uma visão de conjunto e sem continuidade, que garantam a atualização contínua dos conhecimentos e permanente adaptação frente aos novos desafios da sociedade. Hoje mais funcionários precisam pensar e agir como gerentes. Precisam saber como interpretar informações, aplicá-las ao seu trabalho e tomar decisões empresariais. (SILVA, 2009). Tarefas fragmentadas e padronizadas tornam-se integrais e complexas. Pessoas em todos os níveis organizacionais têm que possuir uma capacidade de pensar e executar simultaneamente, em um trabalho de equipe e variável no tempo. (EBOLI, 2002). Esta busca permanente de conhecimento deve ocasionar atuação contínua da UC no desenvolvimento das pessoas.

1. Falta de mapeamento das reais necessidades da empresa.

As necessidades da empresa devem ser buscadas em todos os níveis e nos diversos setores da organização. Há levantamentos sendo feitos, mas não se consegue estabelecer se eles atendem em suprir as deficiências existentes.

Um bom roteiro para mapear as necessidades é proposto por Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* para avaliação das empresas. Neste modelo, as avaliações devem ser feitas segundo quatro vetores: a) os clientes: se estão satisfeitos ou não e quais os problemas existentes nas relações com a organização; b) os recursos humanos: no que diz respeito à atualização e competências requeridas; c) o dos sistemas que são utilizados para suportar a produção e os demais setores; e, por fim, d) os índices financeiros: que refletem o que acontece na empresa como um todo e que mostram se há uma vantagem competitiva na empresa. Em resumo, as necessidades devem refletir todos os possíveis aspectos e com uma visão sistêmica para garantir o equilíbrio de todas as ações da organização.

1. Falta de um planejamento de longo prazo (visão imediatista versus visão estratégica).

As pressões feitas pelos acionistas para que a empresa produza, a cada tempo, um lucro maior do que no período anterior, de modo a se ter uma crescente valorização das ações no mercado, estreita o período de planejamento financeiro. As ações de treinamento e desenvolvimento humano apresentam, em geral, retornos a médio e longo prazos, que são incompatíveis com a estreiteza do período de avaliação financeira feita pelos acionistas.

1. Ausência de patronos/patrocinadores

A inovação, a qualidade e a melhoria contínua da marca da empresa, que são fatores diretamente afetados pelos efeitos de desenvolvimento humano, não são eventos auto regenerativos, ou seja, não produzem uma resposta automática da organização quando estão ausentes. Nestes casos, há que se ter o empenho e o compromisso da direção maior da empresa, ou de alguém nomeado e apoiado por ela, para que as ações de educação da UC possam merecer a atenção devida e o suporte para as suas ações.

Resumindo, o grupo de estudos considerou que, no aspecto estratégico, as ações da UC precisam ter visão de longo prazo, determinar as reais necessidades para um prazo mais longo, focar no que é necessário e ter um suporte considerável por quem detém o poder de direção na empresa.

2.4 - Organização (estrutura do ensino)

A visão de médio e longo prazos necessita que a estrutura da UC tenha uma certa perenidade para garantir a continuidade e o posicionamento necessários para a busca permanente do conhecimento. Muitas vezes as ações das UC's são tomadas para encarar problemas de curto prazo que, uma vez resolvidos, levam à desmobilização das equipes.

Ações de integração da UC com universidades ou cursos externos podem fazer com que seja garantido, por meio deste vínculo, uma certa continuidade de propósitos e uma perenidade nos processos de desenvolvimento das pessoas.

Neste sentido poderá ser bastante produtiva a associação das UC's com instituições que fornecem cursos a distância. As vantagens dessa forma de trabalho é que a UC pode dispor de um leque maior de cursos e da disponibilidade em qualquer local de trabalho a um custo reduzido. Este vínculo poderá fornecer certa perenidade no processo de ensino e na estratégia da UC.

Um convênio externo com instituição de ensino pode ainda reduzir um pouco os efeitos de curto prazo que caracterizam a maioria das decisões estratégicas das empresas, premidas que são para apresentarem lucros imediatos.

A adoção deste ensino a distância na nuvem torna possível buscar somente o que é necessário para uma necessidade imediata da empresa, independente do local em que esteja situada a instituição de ensino. Desta forma, a UC poderá oferecer os cursos pretendidos, com a vantagem de que o funcionário não precisará se ausentar do seu local de trabalho.

O vínculo com instituições de ensino externas pode ainda motivar ações de divulgação interna e externa, envolvendo o marketing, ao apontar para a preocupação da empresa quanto à responsabilidade social de formação dos seus quadros.

2.5 - Projetos e planejamento de ensino

No levantamento realizado nas UC's das empresas foram identificados alguns problemas relacionados aos aspectos didático-pedagógicos existentes, independentes dos conteúdos estarem estrategicamente alinhados ou não. São eles:

1. Conteúdos não alinhado às necessidades levantadas;

Normalmente os conteúdos dos cursos são criados por algum profissional interno experiente, mas não se relacionam aos objetivos adequados para a formação que desejam oferecer. O desenvolvimento da estratégia requer uma compreensão muito clara do seu impacto nas questões dos recursos humanos no que se refere às mudanças que a tornarão efetivas. Assim como se faz um planejamento estratégico, deve-se fazer um planejamento detalhado das necessidades por ele geradas nos aspectos de desenvolvimento das pessoas.

2. Falta de qualidade do material de apoio

Há uma grande diferença entre as matérias para cursos presenciais e os de cursos a distância. Normalmente nos cursos presenciais utilizam-se os manuais e as normas escritas da empresa sem a preocupação em adaptá-los para um correto processo de ensino-aprendizagem. Este problema se agrava quando a opção é pelo ensino a distância, que requer planejamento, produção e oferecimento com a qualidade necessária para que ocorra a aprendizagem de todos os profissionais participantes, mesmo que estes se encontrem em locais remotos, distantes das sedes

da empresa e da UC.

3. Falta de aprendizagem em equipe (não ter visão do conjunto da educação). Adoção de processos de ensino individual;

Este item talvez seja o de maior relevância estratégica. Com a globalização, as organizações se encontram diante de processos complexos: tecnologias inovadoras; excesso de informações; comunicações em todos os níveis; e a necessidade de um processo constante de inovação. Nestas situações as pessoas passam a ser os olhos e ouvidos das organizações e necessitam de um trabalho conjunto para compor todo este mosaico e extrair dele o seu posicionamento estratégico. Mesmo nos casos de desenvolvimento de líderes, a aprendizagem em equipe torna-se necessária em virtude de ser este o primeiro treinamento para a liderança que se quer desenvolver.

4. Falta de qualidade dos instrutores

Normalmente os cursos são oferecidos por profissionais da própria empresa que não são formados nem instruídos sobre os aspectos didáticos referentes à disciplina que está sendo considerada. Confia-se muito no conhecimento e na experiência de certos funcionários, mas sem considerar as suas capacidades de transmitir as ideias de forma pedagogicamente correta. Este aspecto se agrava quando a empresa resolve, por conta própria, apresentar conteúdos e informações a distância.

5. Preferência pelo método da "tentativa e erro" (decisão de não usar algum método formal)

Esta situação parte da constatação de que a empresa sabe o que está fazendo e que, por isso, sabe dizer-lo aos demais. Há falhas neste processo de disseminação do conhecimento por falta de um enfoque mais didático. Tenta-se várias vezes até que se consiga algo aceitável.

6. Falta de infraestrutura adequada (salas, computadores, ambientes virtuais de aprendizagem, etc.) para o desenvolvimento de cursos com qualidade.

2.6- Ação motivacional - Falta de interesse e comprometimento dos participantes.

Conforme Porter (1989) o planejamento estratégico é a forma de a empresa determinar como quer ser diferente para o mercado. Ele existe para mudar a realidade atual da organização e levá-la a um posicionamento novo nas suas ações. Isto significa que a empresa terá de inovar e mudar e, em consequência, alterar as posições e perfis de uma série de pessoas.

As pessoas, no entanto, reagem a essas mudanças estratégicas, na medida em que são alcançadas por elas. Há um trabalho grande a ser feito com as pessoas da organização, para que elas transitem sem problemas nas mudanças para outros estágios, em três sentidos: esclarecimento completo das alterações a que eles estarão submetidos; desenvolvimento das competências que serão necessárias para as novas funções: e, auxílio psicológico, ou *coaching*, para que não haja estresse decorrente destas alterações. (EBOLI, 2002)

Qualquer processo de ensino requer, para que seja eficaz, que haja motivação do aluno para a aprendizagem dele decorrente. O processo de mudança das competências por si só gera certa tensão. É preciso, portanto, total esclarecimento e a adoção de processos comunicacionais e motivacionais para o aproveitamento de todas as ações de desenvolvimento das pessoas.

3- AS UC'S NO PROCESSO ESTRATÉGICO

Os problemas relacionados na pesquisa efetuada são, em grande parte, oriundos de que as empresas não possuem enfoques, estruturas e processos pedagógicos diferenciados para os diversos níveis de educação que têm de desenvolver. Segundo Martins (2009) estas mudanças estão focadas em três níveis, que são: o da instrução simples voltada para máquinas e processos; o de mudanças de comportamento para novas funções; e o nível estratégico, que pressupõe desenvolvimento amplo em liderança, capacidade de análise e múltiplos conhecimentos.

Conforme Rademakers (2014), o processo de aprendizagem no primeiro nível é reativo e busca a otimização de processos. No segundo, a educação visa alguma transformação e seu conteúdo é híbrido, com parte reativa e outra proativa. Já o terceiro nível é proativo e visa a renovação, com foco na capacidade de adaptação e inovação.

O levantamento feito nas empresas - seguido do debate de cada um dos problemas identificados neste trabalho no item anterior - levou a que o grupo considerasse, como uma de suas principais contribuições, a indicação para a adoção estratégica da EAD nas UC's, desde que respeitadas as condições de qualidade do processo educacional a ser oferecido. Para este encaminhamento foram consideradas as ações de desenvolvimento, implantação da estratégia e do consequente Planejamento Estratégico.

A indicação da EAD foi percebida e encaminhada às empresas, com a indicação de uma série de posicionamentos e de ações para sua operacionalização, a saber:

- Têm que partir da alta administração e ter o seu apoio para serem implantadas;
- Requerem ações de médio e longo prazos, que necessitam de uma continuidade nas suas implantações;
- Em decorrência da extensão dos conhecimentos que necessitam ser adquiridos pela organização, e que envolvem pessoas externas a ela, precisam da ação decisiva das Universidades Corporativas para a gestão e implantação destes conhecimentos;
- As Universidades Corporativas precisam ter ações mais inovadoras, diferentes das que possuem desde a sua criação, baseadas nos antigos departamentos de treinamento e com foco prioritariamente interno no objetivo e nos meios. (HAMEL, 2012);
- A globalização e as múltiplas necessidades dela decorrentes são amplas e diversificadas, o que torna difícil para uma UC, com foco interno e aulas presenciais, resolver suas principais demandas. (CHARAM, 2013);
- As ações concretas das UC's, têm deixado a desejar quanto aos aspectos metodológicos e didáticos. Isto se reflete, com certa frequência, na aprendizagem e na eficácia dos mecanismos adotados;
- A formação inadequada dos professores e a precariedade dos conteúdos e do material didático fornecidos colaboram para que a aprendizagem seja prejudicada.

Rademakers (2014) sugere que para o nível estratégico o processo seja o de exploração (*explore*) que pressupõe a vinculação com um agente externo que possa aportar e discutir novos problemas e enfoques diferenciados para o posicionamento das pessoas frente ao desafio de implantação da estratégia.

É importante observar que a manutenção de uma UC se inclui nas listas de custos fixos que

despertam tantas preocupações. A manutenção de uma estrutura permanente não é desejável porque os conhecimentos mudam constantemente. Assim, torna-se difícil acompanhá-los à medida que evoluem.

4- PROPOSTA DE UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA VIRTUAL

Com a finalidade de dar um encaminhamento que atenda à maioria, senão a todas as demandas acima, propõe-se, para resolver os problemas apontados pelo grupo de estudo, a criação de uma Universidade Corporativa virtual, que conforme Rademakers (2014), tenha ligação externa, nível acadêmico, e que seja pautada pelos seguintes aspectos:

1. Deve ser feita uma análise criteriosa - logo após a elaboração do planejamento estratégico e das avaliações de desempenho -sobre quais competências serão necessárias e quais conhecimentos novos devem ser incorporados. Este levantamento apontará a necessidade dos conteúdos e habilidades a serem desenvolvidos.
2. Elaboração de mapeamento externo sobre quais instituições de ensino a distância dispõem das disciplinas necessárias para o atendimento das necessidades de desenvolvimento.
3. A procura por estes parceiros educacionais deverá ser a mais extensa e a escolha a mais detalhada possível. As tecnologias de comunicação e informação disponíveis permitem que se façam as escolhas independente dos locais onde se encontra. Assim podem ser escolhidas instituições que serão complementadas por cursos livres, MOOC's e cursos internos, para o que não for possível encontrar externamente.
4. Devem ser feitos acordos de médio e longo prazos com estas instituições para a atualização das pessoas da organização ou para aquelas afetadas pelas mudanças ou com necessidades adicionais para a obtenção de uma promoção. Especial atenção deve ser dada a cursos que formem gerentes e líderes. (FERNÁNDEZ-ARÁOZ, 2015).
5. Deve estar baseada nas instituições de ensino superior que possuem cursos de graduação e pós-graduação a distância. Os cursos destas instituições, até agora fechados em um programa de certificação mais amplo, poderiam ser abertos para matrículas individuais, em disciplinas isoladas, que seriam oferecidas às empresas para a formação ou atualização dos seus funcionários. A continuidade das ofertas irá permitir a programação pela empresa em relação a esses oferecimentos.
6. Pode haver um entendimento prévio com a instituição de ensino no sentido de que possam ser programadas disciplinas de interesse da organização
7. Esta possibilidade apresenta a vantagem de oferecer cursos pedagogicamente estruturados e com professores titulados, resolvendo assim parte dos problemas de qualidade das atuais UC's
8. O custo para as empresas seria limitado pela quantidade de alunos matriculados nos cursos e a duração das disciplinas, sem maior custo fixo incorrido pela empresa.
9. Estes cursos seriam certificados pela instituição de ensino, como cursos de extensão ou aperfeiçoamento. Poderiam ainda contar créditos para que, posteriormente, o aluno complete as demais disciplinas e obtenha sua graduação ou especialização.
10. Estes cursos externos deverão dar àqueles que cumprirem seus requisitos, alguma titulação para a qual a empresa dê algum valor futuro nas avaliações ou promoções. Este aspecto é fortemente motivacional, além de deixar o funcionário em linha com as funções a ele designadas pela empresa e confiante com as mudanças às quais estará sendo submetido.
11. É necessário que este desenvolvimento provido por instituições de ensino seja colocado à disposição do maior número de pessoas, ainda que parte delas não seja diretamente afetada pelas mudanças, mas que esteja de forma direta ou indireta ligada a ela.
12. Há ainda uma vantagem adicional da mobilidade da empresa frente às suas necessidades e aos cursos que podem ser oferecidos. Sem demora e sem custos adicionais os programas

de treinamento e desenvolvimento podem ser mudados para contemplar aquelas instituições de ensino que se mostrarem estar mais na vanguarda do conhecimento.

13. Esta estrutura permite que os gastos sejam variáveis e alocados apenas onde são necessários.

Cabe esclarecer que esta estrutura não deverá ser por demais rígida já que ela deverá atender com rapidez às eventuais mudanças das necessidades da empresa conforme sejam alteradas as condições dos mercados onde atuam. Ou seja, a educação deve contemplar a flexibilização curricular capaz de permitir uma formação interdisciplinar, com uma certa transversalidade sobre as várias áreas do conhecimento que privilegie as competências necessárias e seja um estímulo constante à educação continuada. (GOMES, 2004).

Os programas assim elaborados irão favorecer: a formação de redes de conhecimentos; a troca de informações colaborativa entre as pessoas; a distribuição de conteúdos a um maior número de pessoas; um maior alcance territorial e uma maior interatividade. (RICARDO, 2005).

5- E COMO FICAM AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS?

Seguindo o próprio planejamento e a tendência atual de que a gestão de pessoas assuma um papel cada vez mais estratégico, as UC's terão o papel de organizar o treinamento e desenvolvimento sob a mesma perspectiva estratégica que coordena as suas ações. Será composta de um pequeno grupo com visão estratégica que levantará as necessidades da organização e fará os acordos com as instituições externas com as quais firmarão as parcerias necessárias, dentro de um amplo programa de formação continuada.

A UC fará a análise das necessidades e tornará viável economicamente a proposta da estratégia da empresa. Será um grupo composto mais de inteligência e menos de capacidade operacional.

Conforme Eboli (2002),

“A educação corporativa será fundamental no processo estratégico como energia geradora de sujeitos modernos capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente em nome da competitividade e do sucesso” (p.188).

Finalizando, Rademakers (2014) afirma que a lógica subjacente é que as universidades corporativas têm um papel relevante na renovação, implementação ou otimização da estratégia nas organizações.

Já em 1999, Meister afirmava que as UC's deveriam se pensar como espaço que vão além de uma reprodução de um campus universitário. As UC's, diz a autora, consistem em um processo não em um local físico. Assim, elas cumprem melhor sua função ao se integrarem com espaços externos de formação, de acordo com as necessidades da organização, independentemente de onde estejam.

Referências Bibliográficas

BAYMA, F. Educação a distância e educação corporativa. In BAYMA, F. **Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2004.

CHARAM, R. Ruptura Global. São Paulo, HSM Editora, 2013.

EBOLI, M. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In, FLEURY, M.T.L. **As pessoas na organização**. São Paulo, editora Gente, 2002.

FERNÁNDEZ-ARÁOZ, C. **Não é como nem o que, mas quem**. São Paulo, HSM Editora, 2015.

GOMES, P.A. Uma Visão Estratégica da Educação Corporativa. In BAYMA, F. **Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2004.

HAMEL, G. **O que importa agora**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2012

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

McGRATH, R. **O fim da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2013

McKEOWN, M. **Estratégia: do planejamento à execução**. São Paulo, HSM Editora, 2013.

MARTINS, H.G. Educação corporativa: educação e treinamento nas empresas. In LITTO, F.M.; FORMIGA, M. Educação a distância: o estado da arte. São Paulo, Pearson, 2009.

MEISTER, J.C. **Educação Corporativa**. São Paulo, Pearson Makron Books, 1999.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro, Elsevier. 1989

RADEMAKERS, M.F. **Corporate universities : drivers of the learning organization**. Abingdon, Routledge, 2014

RICARDO, E.J. **Educação corporativa e educação a distância**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2005.

SILVA, R.S. A educação corporativa: universidades corporativas. In LITTO, F.M.; FORMIGA, M. Educação a distância: o estado da arte. São Paulo, Pearson, 2009.