
Universidade corporativa: diferentes modelos de configuração

Miramar Ramos Maia Vargas

RESUMO

Implantar uma universidade corporativa é uma alternativa muito considerada pelas organizações nos últimos tempos. O objetivo neste artigo é oferecer alguma orientação para as organizações que estão pretendendo aderir a esse novo modelo de educação empresarial. O que é uma universidade corporativa? Por que as organizações devem ter uma universidade corporativa? Qual é a melhor estrutura de universidade corporativa? Essas questões são discutidas neste trabalho.

Recebida em 03/outubro/2002
Aprovada em 25/fevereiro/2003

Palavras-chave: universidade corporativa, organização, estruturas internas.

1. INTRODUÇÃO

O número de universidades corporativas aumentou muito nos últimos anos, principalmente nos Estados Unidos, país em que se originou a idéia, e tem crescido nos países da Europa, da Ásia e da Oceania. No Brasil, muitas organizações do setor privado e do setor público também estão adotando a idéia. Infelizmente, a produção científica não acompanhou a expansão do fenômeno e, no Brasil, ainda são raras as publicações disponíveis sobre o tema, quase todas citando um mesmo referencial: o livro produzido por Meister (1999).

O objetivo geral neste texto é contribuir para o aumento do conhecimento na área, trazendo alguns conceitos e discussões novas que foram apresentadas em publicações internacionais mais recentes. Os seguintes objetivos específicos serão introduzidos: apresentar uma definição para universidade corporativa; identificar os elementos que a diferenciam de uma área tradicional de treinamento; discutir a necessidade ou não da criação de uma universidade corporativa na organização; e, uma vez definida essa necessidade, apontar algumas opções de modelos para a sua configuração.

2. O QUE É UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA?

Allen (2002) define universidade corporativa como “uma entidade educacional que funciona como uma ferramenta estratégica desenhada para ajudar a organização-mãe a atingir sua missão, por intermédio da condução de ativida-

Miramar Ramos Maia Vargas, Mestre em Psicologia Social e do Trabalho, é Doutoranda em Psicologia na Universidade de Brasília (CEP 70910-900 — Brasília/DF, Brasil) e Consultora de Empresas na área de implantação de programas de educação a distância e de universidades corporativas.
E-mail: mvargas@linkexpress.com.br
Endereço:
SHIN QL 15 Conjunto 7 Casa 19 — Lago Norte
71535-275 — Brasília - DF

des que cultivem a sabedoria, o conhecimento e a aprendizagem individual e organizacional”. O autor enfatiza que o propósito geral de uma universidade corporativa é apoiar a missão da organização. A obtenção de aprendizagem que não se aplica ao objetivo organizacional não é um resultado positivo para uma universidade corporativa. Para que ela seja efetiva, empregados e organização devem ter sabedoria para realmente aplicar a aprendizagem e o conhecimento que adquiriram, de forma a ajudar no cumprimento dos objetivos organizacionais.

3. UNIVERSIDADES CORPORATIVAS VERSUS ÁREAS TRADICIONAIS DE TREINAMENTO

Observa-se que o treinamento é, com certeza, uma atividade viável da universidade corporativa. Entretanto, por si só um departamento de treinamento não se qualificaria como uma universidade corporativa, porque suas atividades geralmente não têm um vínculo direto estratégico com a missão organizacional, e raramente são desenhadas para cultivar a aprendizagem organizacional, o conhecimento e a sabedoria (ALLEN, 2002).

Meister (1999) também defende essa mesma posição com relação às diferenças existentes entre uma universidade corporativa e uma área tradicional de treinamento de pessoal. Segundo a autora, a missão da universidade corporativa é treinar e garantir o aprendizado contínuo de toda a cadeia de valor da organização, ou seja, empregados, clientes e fornecedores. Ela é muito mais do que um **departamento de treinamento revestido de um novo nome**, pois representa um esforço notável da organização no sentido de desenvolver, em empregados de todos os níveis, as qualificações, o conhecimento e as competências necessários ao sucesso nos trabalhos atual e futuro.

4. TODA ORGANIZAÇÃO PRECISA DE UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA?

Allen (2002) declara que existe apenas uma razão para a organização ter uma universidade corporativa: ajudá-la a cumprir sua missão. Contudo, como existem muitas outras ferramentas que também desempenham esse papel, a pergunta é: a universidade corporativa é a ferramenta certa para todas as organizações? Segundo o autor, para algumas organizações sim, para outras não.

Como a universidade corporativa existe para ajudar a desenvolver as aprendizagens individual e organizacional, o conhecimento e a sabedoria, o primeiro critério deve ser que a organização disponha de número razoável de indivíduos (é verdade que as organizações aprendem, mas aprendizagem organizacional ocorre primeiro dentro dos indivíduos que formam a organização). Embora não haja massa crítica ou especialista que qualifique uma organização como apropriada ou não para ter uma universidade corporativa, é nítido que o con-

ceito se aplica melhor àquelas organizações que são muito dependentes do conhecimento e das habilidades detidas pelos seus empregados. Apesar de isso se aplicar a grande número de organizações na chamada economia do conhecimento, não é verdade para todas. Organizações muito pequenas e aquelas que dependem mais da tecnologia automatizada do que do trabalho humano certamente não seriam candidatas apropriadas a ter uma universidade corporativa (ALLEN, 2002).

5. COMO ESTRUTURAR UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA?

Meister (1999) lembra que, embora a palavra universidade leve a pensar em um *campus* físico com um corpo docente estável, a versão corporativa é diferente e inovadora, apresentando diversos formatos e tamanhos. Algumas possuem prédios espalhados por todo o mundo, enquanto outras não têm *campus* físico algum.

Virtual ou não, uma universidade corporativa pressupõe a existência de uma estrutura básica bem organizada e definida, que dê suporte ao pleno funcionamento das suas atividades. E esse é um dos grandes dilemas das organizações que pretendem implantar uma universidade corporativa. Como desenhar a estrutura da universidade? Aonde posicioná-la dentro da arquitetura organizacional?

Barley (2002) declara que tudo pode afetar a estrutura de uma universidade corporativa, como a cultura organizacional, a hierarquia e a liderança. As melhores estruturas de universidades corporativas são aquelas que se harmonizam com as iniciativas e influências internas da organização, espelhando a cultura organizacional. A autora explora vários tipos de estruturas tomando por base três grandes eixos: alinhamento corporativo, organização do conteúdo e estrutura interna.

5.1. Alinhamento corporativo

A posição da universidade corporativa dentro da estrutura da organização é um dos primeiros fatores a ser considerado quando se seleciona a forma ou o modelo de qualquer universidade corporativa. Existem três pontos em que uma universidade corporativa pode alojar-se: diretoria executiva (**abordagem top-down**); departamento de recursos humanos (**abordagem lateral**); unidade de negócios (**abordagem do esforço de base**). Dentro da estrutura organizacional, o lugar onde ela é incubada e a partir do qual é lançada tem impacto direto sobre o quão mais rápido a universidade é aceita, adotada e implementada na organização.

5.1.1. Características da abordagem top-down

As universidades que têm origem no nível estratégico desfrutam do envolvimento e da atenção dos principais dirigentes, os quais acabam por desempenhar um papel importante na

determinação de como a aprendizagem deve ser orientada e integrada em toda a organização.

As universidades que adotam essa abordagem têm impacto mais rápido na organização. O desafio é obter o comprometimento dos empregados, que podem perceber a iniciativa como mais um modismo administrativo passageiro.

A **abordagem top-down** funciona melhor para organizações em que os empregados respeitam as iniciativas dos executivos e seguem a visão do líder, pois ela demanda uma liderança não passional que esteja em sintonia com as atitudes dos empregados e a cultura da organização. É a abordagem errada para uma organização com grande *gap* entre a liderança e a força de trabalho.

5.1.2. Características da abordagem lateral

As universidades que surgem no departamento de recursos humanos (ou equivalente) precisam reportar-se ao diretor ou gerente de área, os quais podem estar um ou dois níveis abaixo do principal executivo da organização.

É preciso ganhar o comprometimento dos executivos **empurrando** a idéia e a iniciativa da universidade corporativa para cima da cadeia de comando e para os lados da estrutura organizacional. Mesmo obtendo o comprometimento da cúpula, o desafio é ganhar o apoio interdepartamental e conseguir receita orçamentária para o empreendimento. Estabelecer parcerias com as pessoas estratégicas da organização e envolver os especialistas das várias áreas nas suas operações são algumas opções encontradas para fazer face ao eterno desafio de angariar esse suporte lateral.

Outro desafio a ser superado na implantação da universidade é o da reputação e da credibilidade que o departamento de recursos humanos angariou no passado. Bom ou mal, o registro dos serviços prestados irá ser levado para a universidade corporativa.

Essa abordagem é uma boa opção para organizações que funcionam por projetos, com equipes interdisciplinares, uma vez que elas adotam o conceito de compartilhamento interno. Não é o modelo ideal para uma organização em que as unidades administrativas operam como micro-organizações dentro da organização maior.

5.1.3. Características da abordagem do esforço de base

As universidades que surgem dentro de uma unidade de negócios devem reportar-se ao gerente ou diretor da unidade. Em geral, elas emergem nessas unidades ou porque o dirigente da organização não considera prioritário o desenvolvimento dos empregados ou, mais comum, porque o departamento de recursos humanos é incapaz de prover oportunidades de aprendizagem que possam atender às necessidades específicas.

O desafio dessa universidade é conquistar o comprometimento da cúpula e das outras unidades da organização e, se

não tiver autonomia de recursos, brigar por dotação orçamentária. Outro desafio é o fato de ela requerer um gerente ou diretor que esteja comprometido com o desenvolvimento dos empregados e desejoso de agregar às atividades que desempenha o papel de líder desse processo de aprendizagem.

Essas universidades funcionam melhor em organizações cujas unidades de negócios possuem autonomia e controle do seu próprio progresso e, talvez, também naquelas organizações em que as unidades de negócios competem entre si por melhores padrões de desempenho.

5.2. Organização do conteúdo

O segundo grande eixo explorado por Barley (2002) é a organização do conteúdo dentro da universidade corporativa. Desenvolver uma estrutura ou um diagrama de como o conteúdo e o funcionamento de uma universidade corporativa devem ser organizados é tão crítico para a aceitação da universidade pela organização quanto a posição em que ela se originou, foi lançada e será administrada. A maneira como o conteúdo é organizado deve ajustar-se à estrutura e à cultura da organização.

Barley (2002) aponta que a maioria dos diagramas tem alguns elementos comuns, como um currículo básico (*core curriculum*), escolas de competências ou unidades de negócios, e um segmento de desenvolvimento executivo ou de liderança. O currículo básico é um programa de aprendizagem que envolve competências, habilidades ou áreas de conhecimento que todos os empregados, independentemente do nível hierárquico, precisam saber para manter a empregabilidade dentro da organização. As áreas típicas do currículo básico geralmente incluem temas como missão e cultura, filosofia de atendimento ao cliente, e temas mais específicos relacionados à linha de atuação da organização. As escolas de competências ou unidades de negócios são áreas mais especializadas do conhecimento dentro do modelo de conteúdo e, tipicamente, abrigam oportunidades de aprendizagem que são exclusivas de determinada unidade da organização. Cinco exemplos de organização do conteúdo são apresentados pela autora: mapa organizacional; modelo do templo; modelo da pirâmide; modelo da *pizza* corporativa; e modelo do catavento.

5.2.1. Características do modelo do mapa organizacional

O Modelo do Mapa Organizacional pode ser observado na figura 1.

É uma forma direta de categorizar o conteúdo da universidade corporativa. Da perspectiva dos empregados, esse modelo é **amigável**, pois lhes permite identificar facilmente suas escolas de aprendizagem, por estarem diretamente vinculadas às unidades em que operam.

Além de **amigável**, o modelo mostra uma linha clara de progresso. Os vários níveis de aprendizagem dentro de cada

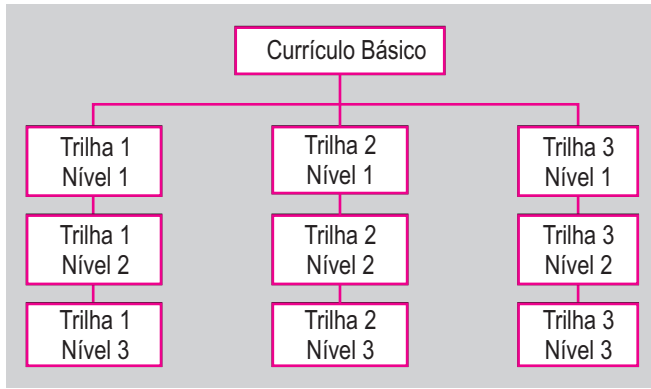


Figura 1: Modelo do Mapa Organizacional

Fonte: Adaptada de Barley (2002).

área especializada são marcos de um longo contínuo de aprendizagem. É forte a idéia de progresso, que pode ficar ainda maior invertendo-se o diagrama de cabeça para baixo para enfatizar o movimento de subida.

Devido à sua estrutura de **construção de blocos**, o modelo funciona bem para organizações com parcerias acadêmicas. A abordagem linear espelha o padrão de certificação por grau de aprendizagem que as academias fornecem às organizações. Ele não coloca ênfase nas competências transversais e nem no desenvolvimento de liderança (que estão presentes em outros modelos). O modelo também é apropriado para uma universidade com poucas trilhas de aprendizagem que se sobreponham.

5.2.2. Características do modelo do templo

O Modelo de Templo está representado na figura 2.

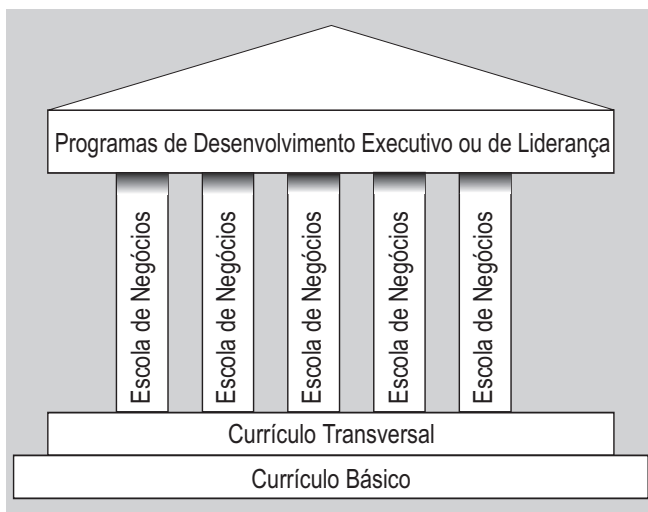


Figura 2: Modelo do Templo

Fonte: Adaptada de Barley (2002).

Bem conhecido na área das universidades corporativas, o modelo tem forte conexão acadêmica, pois é usado para retratar a educação superior e a estabilidade da aprendizagem tradicional.

Assim como o Modelo do Mapa Organizacional, ele retrata a hierarquia ou a seqüência dos passos da aprendizagem. A aprendizagem básica é a base para o desenvolvimento transversal que, por sua vez, leva à aprendizagem específica e, por último, culmina com a aprendizagem executiva ou de liderança. O sentimento de avanço no processo de aprendizagem é um resultado positivo do uso desse modelo, mas pode ter efeito desastroso se essas expectativas não forem preenchidas. Se o progresso nos níveis de aprendizagem não for acompanhado de um processo de promoção, por exemplo, a escolha de um modelo hierárquico como o do Templo não fará sentido.

Esse modelo é uma escolha apropriada para organizações com forte comprometimento de aprendizagem nas suas unidades de negócios. Pode ser adaptável para organizações que estejam passando por uma fase de fusão e de novas aquisições, pois, a cada nova fusão, um novo pilar ou escola de competência vai sendo agregado.

5.2.3. Características do modelo da pirâmide

O Modelo da Pirâmide consta na figura 3.

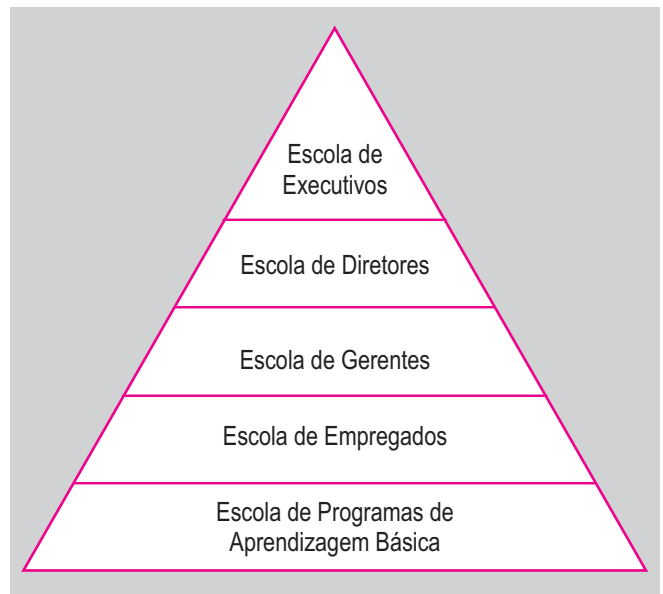


Figura 3: Modelo da Pirâmide

Fonte: Adaptada de Barley (2002).

O Modelo da Pirâmide é similar ao Modelo do Templo, em filosofia, mas diferente na forma como está organizado. Ele inclui, também, a idéia da hierarquia, ou seja, os programas básicos levam às áreas mais especializadas. Conceitualmente, o modelo mostra a aprendizagem como sendo mais ampla na

base e mais específica à medida que a figura vai se estreitando, finalizando com os programas executivos ou de liderança, no ápice.

Diferentemente do Modelo do Templo, o da Pirâmide organiza a aprendizagem em torno das categorias funcionais. São desenvolvidos na Pirâmide os programas de aprendizagem específicos para uma série de categorias, como as operacionais, gerenciais e de nível executivo, em vez das escolas de competências. O pináculo indica claro senso de mobilidade em direção ao alto. Os programas de aprendizagem são conectados seqüencialmente, sendo cada programa construído na base do seu predecessor, em um padrão linear.

Esse conceito, bastante similar ao dos modelos norte-americanos de educação superior, emite a mensagem de que o empregado pode crescer funcionalmente por intermédio da aprendizagem. Em outras palavras, o modelo implica que aprendizagem e promoção estão vinculadas. É apropriado para uma organização que promove os empregados com base em certos indicadores, sendo a aprendizagem um deles.

5.2.4. Características do modelo da *pizza corporativa*

O Modelo da *Pizza Corporativa* pode ser visto na figura 4.

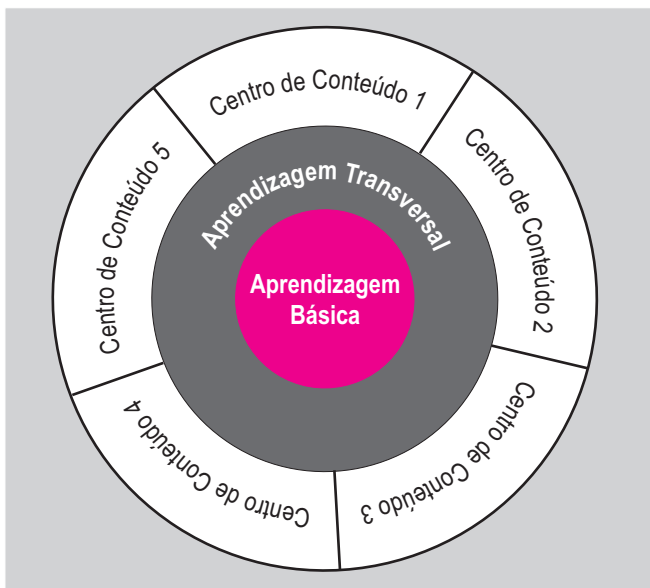


Figura 4: Modelo da Pizza Corporativa

Fonte: Adaptada de Barley (2002).

Esse modelo é uma maneira fluida de agrupar e formatar as oportunidades de aprendizagem dos empregados. O currículo básico posiciona-se no centro, mostrando claramente a sua importância. Visualmente, o modelo permite a integração rápida de novas escolas de conteúdos específicos e de novos anéis, se necessário, tornando-o adaptável a uma organização que esteja em processo de expansão interna ou de fusão com outras

empresas. Novas escolas podem ser incluídas sem prejudicar as existentes e sem violar a integridade do modelo.

O Modelo de *Pizza Corporativa* considera o desenvolvimento de liderança como sendo equivalente às outras escolas de conteúdo, ou seja, um centro para o desenvolvimento de liderança pode aparecer como mais uma fatia do anel externo, e não como o programa do topo ou do ápice dos modelos do Templo ou da Pirâmide. Isso projeta uma atitude diferente, mais igualitária com relação à liderança.

As organizações que encorajam os empregados a trabalharem como parceiros dos seus líderes ou aquelas que usam modelos de rotatividade gerencial podem encontrar na *Pizza Corporativa* um modelo apropriado para o alinhamento do conteúdo das suas universidades corporativas.

5.2.5. Características do modelo do catavento

O Modelo do Catavento pode ser observado na figura 5.

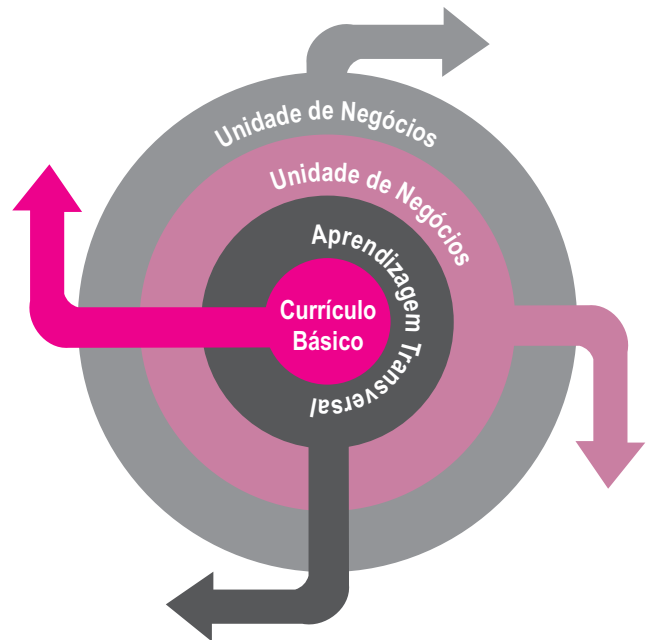


Figura 5: Modelo do Catavento

Fonte: Adaptada de Barley (2002).

De todos os modelos descritos, o do Catavento talvez seja o mais progressivo e o que melhor retrata a filosofia integral de uma verdadeira universidade corporativa. O currículo básico está posicionado no centro do círculo e é circundado por anéis de aprendizagens transversal e específica. O que distingue o Modelo do Catavento do Modelo de *Pizza Corporativa* são as flechas que projetam a aprendizagem para fora do anel interno, saindo da abordagem centrada unicamente no empregado. Esse modelo enfatiza o componente externo, uma vez que os programas de aprendizagem não são feitos somente para o uso interno dos empregados, mas também para uma variedade

de de afiliados externos, com base na filosofia de que todos contribuem para o crescimento e a efetividade da organização.

Essa consideração pelo contexto externo torna o modelo apropriado para organizações que tenham a missão de servir à comunidade, como o Governo, por exemplo, principalmente no nível local, e também para as associações e organizações com fins não-lucrativos. Ele ajusta-se, também, às organizações formadas por variedade de parcerias de negócios.

Existem diferentes formas de organizar-se o conteúdo. Não importa se a organização é profissional, acadêmica, hierárquica, circular ou progressiva, a imagem gráfica dela e do arranjo do conteúdo orienta a maneira como os empregados compreendem a conexão existente entre currículo e desempenho funcional. Além disso, os diagramas das diferentes formas de organização do conteúdo são descritivos, e a forma escolhida deve combinar com a cultura organizacional e fornecer rápida compreensão do papel exercido pela universidade corporativa (BARLEY, 2002).

5.3. Estrutura interna

O último eixo trabalhado por Barley (2002) é o da estrutura interna da universidade corporativa, ou seja, como ela presta serviços aos seus clientes ou executa outras tarefas que vão além do desenho e da entrega de conteúdos. As estruturas internas precisam realçar tanto a estratégia da universidade corporativa quanto a orientação adotada para atingir a efetividade organizacional.

Existem duas maneiras de organizar as funções internas necessárias ao funcionamento de uma universidade corporativa. Na versão mais ampla, cada profissional de treinamento é responsável por todas as competências necessárias para lançar e apoiar um novo conteúdo de área. A segunda versão, mais especializada, requer que cada profissional se concentre em apenas uma parte do processo. Como a organização do conteúdo espelha a cultura organizacional, a escolha entre os dois modelos de estrutura interna deve considerar a dinâmica da organização. Para se determinar a estrutura interna é necessário compreender as cinco funções principais e a filosofia requeridas para o funcionamento de uma universidade corporativa. Essas funções são: diagnóstico organizacional; alinhamento estratégico; desenvolvimento do currículo; implementação do programa; e avaliação do programa.

O **diagnóstico organizacional** descreve as práticas engajadas para a identificação das necessidades de aprendizagem, da clientela-alvo e da agregação de valor que deverá afetar o desenvolvimento do conteúdo e toda a estratégia da universidade. O **alinhamento estratégico** cuida para que todos os eventos e iniciativas dentro do **guarda-chuva** da universidade corporativa estejam consistentes com o propósito maior do programa, e contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais. O **desenvolvimento do currículo** cobre os proces-

os e práticas que são usados para a escolha e o desenvolvimento de novos conteúdos, bem como a revisão dos conteúdos existentes. A **implementação do programa** envolve as iniciativas de *marketing*, a gestão dos serviços e a entrega do conteúdo. Nessa categoria estão, por exemplo, a seleção dos sistemas de gestão de aprendizagem e sua manutenção, as funções de matrícula e pagamento, os serviços de apoio ao *staff* e os de apoio aos participantes. Finalmente, a **avaliação do programa** é o procedimento crítico para identificar o valor e o retorno do investimento realizado.

Na versão de estrutura interna mais ampla, cada profissional de treinamento é encarregado de desempenhar todas essas cinco principais funções. O lado negativo é que essa abordagem leva à superposição de atividades, principalmente nas áreas de identificação de necessidades e de avaliação. É necessário, também, que os profissionais tenham o domínio de todas as competências envolvidas para a execução desse conjunto de tarefas, senão eles poderão concentrar o foco naquelas em que possuem maior domínio, negligenciando as áreas em que não estejam adequadamente preparados. Esse modelo é adequado para as universidades corporativas que possuam profissionais com domínio total do conjunto completo de competências, e também para aquelas que contam com número reduzido de profissionais da área de treinamento.

A versão da estrutura interna especializada é uma opção mais viável para as universidades corporativas novas ou aquelas que consideram um desafio desenvolver certas habilidades e competências básicas nos profissionais de treinamento. Nela, cada atividade representa uma área especializada dentro da universidade corporativa (departamento de implementação do programa, departamento de alinhamento estratégico etc.). A vantagem dessa abordagem é que os profissionais de treinamento têm a oportunidade de focar em áreas de competência bem específica. Ela também evita a superposição de tarefas. Essa abordagem funciona bem em universidades corporativas com um quadro grande de pessoal especializado.

Barley (2002) finaliza sua análise declarando que estruturar uma universidade corporativa requer compreensão da cultura organizacional. Cada organização é única, e uma universidade corporativa deve responder a essa singularidade e ser capaz de adaptar-se e celebrar a diferenciação. Soluções de universidades corporativas que funcionam para uma organização podem não funcionar para outra. Além disso, à medida que a organização vai adotando novas iniciativas e redefinindo-se, a universidade corporativa deve acompanhar essas mudanças. Ela deve ser flexível o bastante para reajustar o seu foco ou adaptar-se às influências culturais, de maneira a estar sempre alinhada com o valor e a estratégia organizacional.

6. CONCLUSÃO

Gordon (1995) assinala que para muitos o termo **universidade corporativa** traz à mente o ambiente acadêmico; entre-

tanto, no cenário dos negócios norte-americanos, a palavra **universidade** refere-se cada vez mais aos esforços de uma empresa para organizar de forma coletiva a entrega de informação e aprendizagem para todos os empregados. Na visão do autor, a universidade corporativa é, na realidade, a reedição de um antigo padrão: o reconhecimento por parte da organização do vínculo crítico entre educação e prosperidade econômica.

A análise feita por Souza (1999) sobre as práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoal que vigoraram nas últimas décadas mostrou que, embora tenha sido alto o valor do investimento gasto na capacitação e no desenvolvimento da força de trabalho, a maioria dos programas tradicionais de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) continua desvinculada das verdadeiras necessidades estratégicas e da solução dos problemas que afligem as organizações.

Uma universidade corporativa propõe-se a resolver, entre outros, este desafio: o de ligar a função treinamento aos objetivos e estratégias organizacionais. Muitas organizações estão vivenciando um processo de migração para um novo modelo de treinamento e desenvolvimento de pessoal mais adequado à nova Era do Conhecimento, apoiando-se no uso das universidades corporativas ou de outras alternativas para organização

e difusão da informação e da aprendizagem. Por tratar-se de um momento recente na história das organizações, existem poucos estudos e pesquisas relatando a dinâmica dessa transformação. No caso particular das universidades corporativas, uma das alternativas desse novo modelo de T&D, ainda existem lacunas sobre o que elas realmente representam, para que servem e, principalmente, qual a melhor maneira de estruturá-las de modo que possam agregar valor à organização.

No presente texto, pretendeu-se fazer uma reflexão sobre essas questões, trazendo contribuições de autores que publicaram mais recentemente na área. A posição assumida por Allen (2002) deixa claro que nem toda organização precisa desse modelo de educação corporativa ou vai conseguir tirar vantagens com sua implantação. É bastante evidente, também, a diferença entre uma área tradicional de treinamento e um modelo de universidade corporativa. Esse é um alerta para as organizações que estão apenas **renomeando** seus departamentos de treinamento na esperança de estarem implantando um novo modelo de educação corporativa. A contribuição dada por Barley (2002) sobre como estruturar uma universidade corporativa agrega novo valor à literatura da área, enriquecendo os exemplos dados por Meister (1999). ♦

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLEN, M. What is a corporate university, and why should an organization have one? In: ALLEN, Mark (Org.). *The corporate university handbook*. New York: AMACOM — American Management Association, 2002. 278p.

BARLEY, K. Corporate university structures that reflect organizational cultures. In: ALLEN, Mark (Org.). *The corporate university handbook*. New York: AMACOM — American Management Association, 2002. 278p.

GORDON, E. A renaissance for learning in American business.

The New Corporate University Review, v.3, n.9, nov./dez. 1995.

MEISTER, J.C. *Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Makron Books, 1999. 296p.

SOUZA, C. O fim da educação de executivos... tal como a conhecemos hoje. In: ÉBOLI, M. (Org.). *Educação para as empresas do século XXI*. São Paulo: Schmukler, 1999. 223p. Coletânea Universidades Corporativas.

ABSTRACT

Corporate university: different cultures, different structures

Establishing a corporate university is an interesting alternative for many organizations. The purpose of this article is offering some guidance to organizations who are considering enhanced learning programs. What is a corporate university, and why should an organization have one? Which is the best corporate university structure? Those are questions discussed in this article.

Uniterms: corporate university, organization, internal structures.

RESUMEN

La universidad corporativa: diferentes modelos de conformación

Implantar una universidad corporativa es una alternativa muy considerada por muchas organizaciones en los últimos años. El objetivo de este artículo es ofrecer alguna orientación para las organizaciones que pretenden establecer este nuevo modelo de educación empresarial. ¿Qué es una universidad corporativa? ¿Por qué las organizaciones deben poseer una universidad corporativa? ¿Cuál es la mejor estructura para una universidad corporativa? Esas interrogantes son discutidas en este artículo.

Palabras clave: universidad corporativa, organización, estructuras internas.