UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: A EXPERIÊNCIA DA REDE ACCOR DE HOTÉIS EM PORTO ALEGRE – RS

Angélica Cichocki

Marcelo Silva

"[...] expandir continuamente a capacidade que a organização tem de criar o seu futuro [...]" (Peter Senge)

RESUMO

O presente artigo busca entender as universidades corporativas como uma forma de desenvolvimento, integração e possibilidade de crescimento dos colaboradores no mundo do trabalho. O trabalho foca-se na rede de hotéis internacional Accor. A abordagem metodológica utilizada foi a qualitativa em uma pesquisa descritiva e o instrumento de coleta de dados foi a entrevista semiestruturada, que foi realizada com o gestor do hotel Ibis Moinhos, pertencente à rede Accor Hotels, de Porto Alegre, RS. Notou-se, pela fala do gerente, que a cultura da universidade coorporativa está consolidada na empresa e tem gerado frutos. Resta saber, em trabalho futuro, qual é o entendimento dos colaboradores sobre a universidade corporativa.

Palavra-chave: Universidades Corporativas; Educação Profissional; Treinamento; Desenvolvimento.

ABSTRACT

This article attempts to describe corporate universities as a means to promote development, integration and growth opportunities for employees in the workplace. Focus is given to international hotel chain Accor. Both qualitative and descriptive methodological approaches were used; the adopted data collection instrument was a semistructured interview. The interviewee was the manager of Ibis Moinhos, a hotel owned by Accor Hotels, in Porto Alegre, RS, Brazil. From this interview, we concluded that the corporate culture of the university is consolidated within the company and has generated visible results. Further research may focus on the views of employees concerning the corporate university.

Key Words: Corporate Universities; Vocational Education; Training; Development.

INTRODUÇÃO

As empresas necessitaram aprimorarem-se cada vez mais para não perderem espaço no mercado. Antigamente, pouco se ouvia sobre treinamentos e capacitações. Era preciso somente saber um ofício, era o que bastava para ingressar e crescer em uma empresa. As pessoas, muitas vezes, passavam a vida toda trabalhando em uma mesma empresa, talvez por não por saber novos procedimentos e técnicas de trabalho, ou por entender que a havia certa estabilidade e até mesmo orgulho em nunca haver mudado de emprego. Nota-se que a valorização dava-se pela experiência, continuidade e possíveis promoções, mantendo-se o mesmo contrato.

O mundo do trabalho vem mudando radicalmente nos últimos anos. Hoje em dia, valoriza-se não só o conhecimento, mas as habilidades e as competências para aplicar na prática o conhecimento. Logo, pode-se afirmar que a construção de um conhecimento que alie a teoria à prática passa a ser tema chave das organizações. É o conhecimento que proporciona construção de novas ideias, facilita a inovação, a criação e a implementação de projetos, visando ao fortalecimento da empresa no mercado. Nesse sentido, as universidades corporativas começaram a ser implantadas nas grandes corporações, para possibilitar a capacitação dos colaboradores em busca de novos conceitos, de novas percepções.

Conhecer a cultura da empresa, trocar experiências, aprender os procedimentos, entender o que o mercado deseja, são algumas das práticas que as universidades corporativas trazem para as empresas. Portanto, a implantação das universidades nos empreendimentos passou a ser um dos fatores decisivos para o seu crescimento. Dessa forma, no presente artigo busca-se entender o papel das universidades corporativas nas empresas, em especial a criada pela Rede Hoteleira Accor.

A EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A educação corporativa passou a ter destaque quando se comenta sobre métodos de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores nas empresas. A revista Exame publicou um guia com **As melhores empresas para você trabalhar no Brasil** (2010). A principal conclusão em relação à visão dos colaboradores é que as empresas com mais condições de trabalho são aquelas mais bem vistas pelos próprios colaboradores. Bolton (2004) afirma que o treinamento, a capacitação, o desenvolvimento e a educação ganharam força em relação às outras práticas de gestão. Assim, a educação corporativa surge com o intuito de fazer com que os colaboradores aprendam mais sobre a empresa na qual trabalham, além de técnicas novas e relevantes para aprimorarem seus conhecimentos e, com isso, gerarem mais lucros.

Chiavenato (2002) relata que o conceito predominante sobre o que deva ser treinamento e desenvolvimento (T&D) é o de constituírem-se um processo contínuo e não um simples evento isolado. Para que isso possa acontecer, algumas empresas estão adotando as universidades corporativas, como forma de educação continuada dos colaboradores. Nota-se que algumas das universidades são virtuais e proporcionam via educação à distância o T&D que entendem necessários aos seus colaboradores. Outras estendem além das fronteiras da empresa, envolvendo também fornecedores e clientes, dessa forma utilizam metodologias de ensino à distância e a tecnologia da informação.

Moraes (2010, p. 166) afirma que “os treinamentos são mais reativos e são parte do papel exercido pelas universidades corporativas”. Entende-se que as universidades são uma forma de promover mudanças desejadas no empreendimento. Chiavenato (2002, p. 529) manifesta que:

> As organizações estão transformando-se em organizações educadoras e desenvolvendo educação corporativa em virtude de:
> 1) Emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível.
> 2) Advento e consolidação da economia do conhecimento.
> 3) Redução do prazo de validade e conhecimento.
> 4) Novo foco a capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em um lugar do emprego para a vida toda.
> 5) Mudança fundamental no mercado global.

Várias empresas podem ser citadas que possuem universidades corporativas: Accor, Coca-Cola, Motorola, Brahma e McDonald´s**.** Aisenberg (2002 apud CHIAVENATO, 2006, p. 145) afirma que Brahma desenvolveu um *MBA* próprio, o *Master in Brahma Administration,* no qual investe oitocentos mil reais anualmente. As aulas e treinamentos são ministrados por altos executivos da empresa e alguns consultores convidados. O BankBonston criou o *Boston School,* que ministra aulas sobre mercado financeiro, contabilidade e desenvolvimento de competências. Ainda, o grupo Accor inventou a *Academia Accor*, que forma e desenvolve funcionários de todos os níveis. E se necessário, leva a escola até os alunos, em qualquer canto do país. A *Universidade do Hambúrguer* da McDonald's representa um investimento de sete milhões de dólares, possui auditório, laboratório, biblioteca, videoteca, cozinha para testes e sala de edição de vídeo. A academia do McDonald's no Brasil recebe pessoal de nível gerencial e empresários do sistema de franquia, além de alunos do Uruguai, Paraguai, Argentina e Chile. São essas as empresas que se colocam acima da média das demais, descreve Chiaventato (2002).

Nesse sentido, as universidades obtiveram resultados precisos e que, ao mesmo tempo em que lucravam, despertavam interesse e motivação nos colaboradores. Bolton (2004) mostra alguns dados relevantes que indicam os princípios estratégicos mais mencionados: a) atrair e capacitar e reter talentos (64,20%); b) gerir competências (48.30%); c) gerir conhecimento (46.70%); e d) formar o perfil do profissional demandado pelo setor (45.80%). A mesma autora demonstra as principais tendências de mudanças na gestão de pessoas que aparecem em quase todos os planejamentos estratégicos das empresas: a) autodesenvolvimento; b) comprometimento com as pessoas com objetivos organizacionais; c) educação corporativa; d) gestão de competências; e) gestão de conhecimento.

A revista Carta Capital, em sua edição de outubro de 2003, mostra as empresas mais admiradas no Brasil, conforme representa o quadro 1:

Quadro1: Empresas mais admiradas no Brasil

2003	EMPRESA	VOTAÇÃO
1º	Nestlé	11,5%
2º	Natura	7.4%
3º	Embraer	4.3%
4º	Votorantim	4.0%
5º	Gerdau	3.9%
5º	Microsoft	3.9%
6º	Coca-Cola	3.1%
7º	Pão de Açúcar	2.8%
8º	Ambev	2.6%
9º	GE-Dako	2.6%
9º	Petrobrás	2.5%
10º	Vale do Rio Doce	2.2%

Fonte: Carta Capital (2003 apud BOLTON, 2004, p. 40)

Dessa forma, nota-se que algumas empresas apontadas pela Carta Capital não coincidentemente têm universidades corporativas.

Pode-se exemplificar elencando algumas das empresas que possuem ensino coorporativo: Accor, Citibank, Losango, Itaipu Binacional, Banco do Brasil, Embratel, Motorola, Natura, Nestlé Brasil, Vale do Rio Doce, Piccadilly, Petrobrás, Sadia, Vivo, Tam e Visa. Dentre as empresas internacionais, cabe destacar: o *Disney Institute*, a *Motorola University* e a *Volvo University*.

As primeiras instituições nacionais do gênero começaram a operar no início da década de 1990, com a abertura comercial. Em novembro de 1992, foi inaugurada em Campinas, São Paulo, a primeira universidade brasileira com essa proposta: a *Académie Accor*, do grupo francês homônimo. Atualmente, temos mais de cem universidades corporativas instaladas no país, estima-se que elas deverão superar em número as instituições convencionais de ensino superior até o final da década.

Em relação às universidades corporativas implantadas no Brasil, o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (2011) entende que:

> Em muitas empresas, o processo de formação e qualificação da mão de obra é entendido como estratégico para o aumento da competitividade da organização. Por essa razão, investem em cursos e criam estruturas de educação corporativa para cobrir o hiato entre a educação formal dada pelas escolas e universidades e as necessidades específicas de cada empresa.

Otranto (2007, p. 4) conceitua universidade corporativa como um:

> [...] espaço educacional dentro de uma empresa e por ela gerenciado, com o objetivo de institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua, que vise proporcionar a aquisição de novas competências vinculadas às estratégias empresariais, com o propósito de assegurar vantagens competitivas permanentes às empresas.

De uma forma geral, as universidades corporativas podem ser definidas como uma atividade estrategicamente orientada para integrar o desenvolvimento das pessoas e o desempenho esperado delas como equipes.

Na busca pelo diferencial, as empresas intentam inovar sua cultura e, ao mesmo tempo capacitar, os antigos profissionais com a realização de treinamentos e capacitações. Em muitos planos estratégicos de empresas há metas a serem cumpridas em relação aos T&D. Pode-se pensar que exista uma carência de profissionais qualificados capazes de atenderem às demandas do mercado. Tendo em vista que ao se observar o mercado, nota-se que empresas passam meses com vagas em aberto, talvez por não possuírem profissionais qualificados para as funções a serem exercidas. Nesse sentido, justifica-se o investimento no T&D de pessoas, também para a melhoria na gestão de processos, estabelecimento de rotinas, comprometimento com as metas estabelecidas, excelência no atendimento, dentre outras melhorias.

As universidades corporativas apesar de serem similares às universidades tradicionais possuem alguns aspectos que as tornam-se únicas. A autora Otranto afirma que a universidade convencional “é incapaz de proporcionar a formação exigida pelo mundo do trabalho em constante reestruturação e a universidade corporativa é a grande saída para os problemas educacionais da atualidade” (2007, p. 4).

Já, no entendimento de Moraes (2010, p.166) a universidade acadêmica deveria estar relacionada ao "planejamento estratégico da organização que se insere; ser congruente com a missão, a visão e os valores organizacionais; suas atividades devem ultrapassar a funcionalidade operacional, meramente destinada, num dado recorte de tempo e de lugar da operação empresarial. Pode-se verificar as diferenças entre as universidades tradicionais e corporativas no quadro 2:

Quadro 2: Relação entre Universidade Tradicional e Corporativa

Universidade Tradicional	Universidades Corporativas
Cursos e programas são regulados por lei e estruturados segundo normas pré-estabelecidas pelo MEC.	Cursos e programas são livres, atendendo às necessidades das pessoas que integram as organizações.
Reconhecimento é oficial pelo poder público.	Reconhecimento é pelo mundo empresarial/mercado.
Estrutura organizacional burocratizada que dificulta as decisões rápidas e estratégicas.	Estrutura organizacional livre, que tem decisões estratégicas mais ágeis.
Instalações físicas e grande estrutura (campus)	Poucas instalações físicas e no modelo redes de aprendizagem.
Qualidade mensurada por padrões quantitativos e em descompasso com a realidade.	Qualidade avaliada pelo mercado.
Preponderância de aulas expositivas e teóricas presenciais.	Preponderância de metodologias que privilegiam a aprendizagem por meio de atividades práticas, de estudos de caso, simulação jogos de empresa no formato presencial, semipresencial, EAD,etc.
Rigidez na oferta de períodos letivos (anuais ou semestrais).	Flexibilidade na oferta de períodos letivos (módulos diferenciados- fins de semana, quinzenais, bimestrais, etc.).
Sistema educacional formal.	Sistema integrado de gestão de talentos humanos de um negócio.
Currículo "engessado" com diretrizes nacionais.	Currículo "sob medida" com diretrizes locais.
Aprendizagem temporária e fragmentada.	Aprendizagem continua e integrada.
Corpo docente acadêmico e muitas vezes dissociado da realidade profissional.	Corpo docente altamente profissional, que pratica o transmite ao educando.
Liga o conhecimento estruturado à formação	Liga o conhecimento, nem sempre estruturado,

técnica e científica de um indivíduo.	às necessidades estratégicas de uma organização.
Ênfase no passado e no presente.	Ênfase no presente e no futuro.
Aprendizagem baseada em conceitos acadêmicos.	Aprendizagem baseada na prática do mundo dos negócios.
Ensino não acompanha a velocidade das mudanças.	Ensino em tempo real.
Ensina a estudar e pesquisar.	Ensina pensar e praticar.
Aprendizagem individual.	Aprendizagem coletiva.
Ensina crenças e valores universais.	Ensina crenças e valores do ambiente de negócios.
Vínculo: aluno-empresa.	Vínculo: empresa-talento.

Fonte: Martins e Fuenth (2002, p.5)

Nesse sentido, os objetivos, características e operacionalização dos dois tipos de universidades são bastante diferentes entre si. Entretanto, as duas objetivam a educação formal de pessoas, o que tem chamado a atenção de educadores. A autora Otranto (2007, p. 6) afirma em seu artigo apresentado na 30ª Reunião da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (Anped) que as universidades corporativas "acabaram por descambar no campo da educação formal, inspirando Reformas Educacionais que tendem a valorizar a educação como o motor para o desenvolvimento sócio-econômico das nações, visando a competição internacional e a aquisição de empregos".

Tendo em vista que as universidades corporativas não possuem chancela do Ministério da Educação (quadro 2, item 1), algumas empresas têm buscado estabelecer parcerias com instituições de ensino. O objetivo é buscar a credibilidade perante a sociedade. Na visão de Otranto (2007) as melhores universidades corporativas do Brasil possuem convênios com instituições de ensino já bastante respeitadas pela sociedade brasileira. Nesse sentido, a autora afirma que a "escolha da instituição acadêmica é fundamental para consecução dos objetivos da empresa, pois se a iniciativa não der certo, pode ferir seriamente sua imagem" (OTRANTO, 2007, p. 8). Tendo em vista que, em muitos casos, a universidade corporativa é uma importante ferramenta de marketing para a empresa.

Dessa forma, buscou-se entender a universidade corporativa no cenário atual, suas características, suas diferenças da universidade tradicional e identificar algumas das grandes empresas que têm universidades corporativas. No próximo segmento, aborda-se os procedimentos metodológicos utilizados no presente artigo.

METODOLOGIA

A pesquisa proposta e relatada no presente artigo tem abordagem qualitativa, pois busca entender como a universidade corporativa funciona em uma rede internacional de hotéis. Flick (2004, p. 20) acredita que a essência da pesquisa qualitativa resida:

> [...] na escolha correta de métodos e teorias oportunos, no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas, nas reflexões dos pesquisadores a respeito de sua pesquisa como parte do processo de produção do conhecimento, e na variedade de abordagens e métodos.

Na primeira parte do artigo, utilizou-se o levantamento bibliográfico para a construção do referencial teórico. O levantamento bibliográfico possibilita ao pesquisador conhecer as contribuições científicas realizadas por outros pesquisadores sobre o assunto em questão (FERRARI, 1982). Nesse sentido, o estudo bibliográfico é o ponto de partida para qualquer iniciativa científica que o pesquisador venha desenvolver. Dessa forma, a construção do referencial teórico torna-se de suma importância em todos os tipos de pesquisa.

A pesquisa descritiva também foi relevante para que fosse possível observar, registrar e analisar os fenômenos sem, entretanto, entrar no mérito de seu conteúdo. Gil define que as pesquisas descritivas “têm como objetivo primordial à descrição das características de determinada população, ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações variáveis” (2007 p. 42). Dessa forma, buscou-se descrever as universidades corporativas.

A forma de coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semi-estruturada. Tendo em vista que na entrevista semiestruturada evidencia-se a participação do pesquisador e, ao mesmo tempo, permite que o entrevistado tenha

liberdade e espontaneidade nas suas respostas. Triviños (2002, p. 146) conceitua entrevista semiestruturada como “[...] aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante”.

A pesquisa foi realizada na Rede Accor de hotéis. A rede possui dezessete universidades de capacitação no mundo todo. As universidades corporativas da Rede Accor Hotéis têm como características uma política de mobilidade ativa, desenvolvimento constante de competências e política de integração e diversidade. Segundo informações prestadas pela própria rede e disponíveis na página oficial, ela está presente em mais de noventa países, com quatro mil e cem hotéis e aproximadamente quinhentas mil unidades habitacionais (ACCOR, 2011). Em 2010, a rede foi premiada como uma das empresas mais admiradas na categoria Hotel & Turismo/Feira & Eventos, pelo Prêmio Diário, Comércio e Indústria e Serviço, que premia as empresas que mais se destacaram ao longo ano.

Para entender como a universidade acadêmica funciona na Rede Accor, foi realizada uma entrevista semi-estruturada com o Assistente Gerencial do Hotel Ibis Moinhos de Porto Alegre, RS, o senhor Alexandre Antônio de Oliveira e Silva. A entrevista foi realizada no dia 29 de março de 2011. A seguir, parte-se para a análise dos dados.

ANÁLISE DOS DADOS

A primeira pergunta efetuada ao respondente diz respeito ao objetivo da academia na Rede Accor. O respondente informou que: “A Academia Accor foi criada de acordo com a nossa política de treinar e desenvolver profissionalmente as pessoas, contribuindo todos os dias com o progresso das nossas equipes, aumentando o profissionalismo para o bem estar de nossos clientes”. Nesse sentido, a resposta está de acordo com o conceito desenvolvido no referencial teórico, pois as universidades corporativas visam diretamente ao T&D nas empresas.

Em relação ao funcionamento da academia, o respondente afirma que ela "é composta por uma rede de 17 universidades situadas em regiões chave para os negócios da empresa no mundo, promovendo acesso a todos os colaboradores do grupo a treinamentos de desenvolvimento profissional". O respondente reafirma o objetivo de uma universidade corporativa e ressalta a necessidade de acesso aos colaboradores de toda a rede de hotéis ao T &D.

Para o respondente a "rede permite que cada país tenha a possibilidade de desenvolver programas específicos em relação às necessidades regionais". Muito embora, por efeito da globalização a padronização do atendimento e instalações físicas, em especial tratando-se de um hotel da rede Ibis, o respondente identifica a necessidade de adequação de programas de T&D às diversas realidades encontradas pela rede ao redor do mundo.

A próxima pergunta foi referente ao modo de realização das capacitações para os colaboradores. Ao que o respondente afirmou: "Cada unidade hoteleira faz a gestão do desenvolvimento de cada colaborador de acordo com a função que este irá desempenhar. Gradualmente são aplicados os treinamentos desenvolvidos pela academia sendo estes presenciais ou por meio on-line." Para o respondente, isso faz com que os colaboradores mantenham-se sempre atualizados sobre os procedimentos da empresa. Destaca também que cada hotel tem suas peculiaridades e que devem ser resgatadas.

Dessa forma, entende-se que a Academia Accor desenvolve e aplica treinamentos sobre conteúdos de interesse da operação hoteleira e de serviços diversos. A universidade corporativa da rede estudada visa preparar os colaboradores ao entrarem na empresa, como forma integração, também busca promover a reciclagem do conhecimento dos colaboradores. Assim, mantém os padrões de desempenho por meio do desenvolvimento profissional.

Busca-se entender como as capacitações possibilitaram o crescimento do próprio respondente dentro da empresa. "As capacitações teóricas sempre me motivaram e incentivaram a buscar ainda mais conhecimento sobre a empresa". Isso mostra que o respondente também tinha interesse em crescer na empresa e desempenhar um bom trabalho. Ele também afirma que: "Em vários momentos os

cursos ministrados foram determinantes para o meu sucesso nas atividades que me foram designadas". Em relação à segunda parte da resposta, pode-se entender que vez que o T&D pode ser fator determinante para o futuro do colaborador dentro da empresa. O T&D pode, nesse sentido, ser importante tanto para o desempenho do colaborador em determinada função, quanto para o próprio crescimento dentro da empresa.

A penúltima pergunta objetivou saber se o respondente acredita que se todas as empresas possuíssem universidades corporativas o rendimento dos funcionários seria melhor. A resposta do entrevistado foi: "Sim. A evolução do 'capital humano' dentro das corporações seria mais organizado e constante. Isto refletiria na qualidade dos produtos destas empresas junto ao cliente final e consequentemente na rentabilidade das mesmas". Dessa forma, demonstra que a universidade corporativa faz parte do ideal de empresa do respondente. O que pode ser uma realidade a ser estudada nos demais colaboradores, pois pode-se pensar que a tal cultura somente esteja disseminada nos níveis hierárquicos mais altos.

Na última pergunta buscou-se saber se ao longo do tempo foi apresentada alguma mudança visível. O respondente afirma que: "Nossa empresa foi premiada 13 vezes nos 14 anos da pesquisa 'Os 100 melhores lugares para Trabalhar' do instituto *Great Place to Work*. Além disso recebeu dezenas de outros prêmios de qualidade. Isto não teria sido possível de alcançar e mesmo de sustentar por tanto tempo sem a atuação de uma eficiente Academia Corporativa que desenvolve e treina milhares de colaboradores anualmente." Interessante ressaltar a visão macro do gestor, sem entrar em detalhes das mudanças internas, ou seja, como a qualificação de todos esses funcionários melhorou o desempenho interno do hotel. Outro estudo pode ser realizado para levantar esses pontos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As universidades corporativas ganham espaço cada vez mais nas empresas devido a forma de como é construído o conhecimento com os colaboradores. Nota-se que T&D hoje, são de fato, quase que obrigatórios para o sucesso dos

empreendimentos. E que de certa forma as universidades corporativas não só desenvolvem profissionalmente os colaboradores, mas também pessoalmente, devido ao contato com mais alunos, trocas de experiências com os demais.

Hoje, os treinamentos não são mais vistos como algo que acontece esporadicamente nas empresas como se fosse um evento. Mas sim, como uma forma de estar sempre aprimorando e inovando idéias. Nesse sentido despertam interesse e muitas vezes entusiasmo nas equipes.

E isso, de certa forma, ressalta que as s pessoas gostam de trabalhar em empresas que sintam que os gestores preocupam-se com os colaboradores. Um exemplo disso são as universidades corporativas que geram lucros e ao mesmo tempo qualificação para os funcionários.

As universidades corporativas estão cada vez mais inseridas no mercado de trabalho e destacando-se pelas ações de T&D que são feitas nas empresas.

A rede Accor mostra perfeitamente essa realidade, ou seja, como capacitar e desenvolver pessoas ao longo da sua carreira dentro da empresa. Dessa forma, demonstra-se que com os treinamentos é possível melhorar o desempenho interno dos funcionários dentro dos hotéis da rede. Assim, gerando lucros nas vendas, motivação para os funcionários e capacidade de desenvolver um bom trabalho com os gestores e colaboradores do empreendimento.

REFERÊNCIAS

ACCOR. Página oficial da **Rede Accor**. Disponível em: < http://www.accor.com/en.html>. Acesso em: 04 abr. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2002.

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

EXAME, **As melhores empresas para se trabalhar.** Disponivel em http://exame.abril.com.br/carreira/melhores-empresas-para-voce-trabalhar/. Acesso 11 de abr. de 2011.

FERRARI, Afonso Trugillo. **Metodologia da pesquisa científica.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Alexandre; FUERTH, Leonardo Ribeiro. **A educação corporativa e o processo de requalificação profissional das empresas brasileiras.** http://www.fsma.edu.br/cadernos/Artigos/V2_artigo04.pdf. Acesso em: 20 fev. 2011.

MINISTÉRIO do Desenvolvimento, da Indústria e do Comércio Exterior. **Importância**. Acesso em: < http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=3&menu=2673>. Consultado em: 03 abr. 2011.

MORAES, Francisco. **Empresa-escola**: **educação** para trabalho *versus* educação pelo trabalho. São Paulo: Editora Senac Nacional, 2010.

OTRANTO, Celia Regina. Universidades corporativas: o que são e para que servem?. **Anais 30ª Reunião da Anped**. Caxambu, 2007. Disponível em: <http://www.anped.org.br/reunioes/30ra/trabalhos/GT11-2852--Int.pdf >. Acesso em: 10 abr. 2011.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2008.