

Universidades corporativas e o ensino de administração em universidades tradicionais: convergências e divergências

Priscila Aparecida Sousa

Mestre, UFRRJ, pri_uff_adm@yahoo.com.br

Carlos Henrique de Vasconcelos

Mestre, UFRRJ, carlos_mensagem@yahoo.com.br

Américo da Costa Ramos Filho

Prof. Doutor, UFRRJ, americoramos@id.uff.br

RESUMO

Este artigo tem por objetivo apresentar, a partir de levantamento bibliográfico, as principais discussões a respeito das universidades corporativas e do ensino de Administração em universidades tradicionais. Neste trabalho utiliza-se o termo universidade tradicional para designar as instituições acadêmicas que oferecem cursos superiores. Utiliza-se o termo universidade corporativa com base na definição de Alperstedt (2000) que destaca o desenvolvimento de competências essenciais ao negócio, a extensão dos serviços à cadeia de valor, e as parcerias com instituições de ensino superior. A procura pelos cursos de graduação em Administração é crescente no país, totalizando 302.191 matrículas. Entretanto, algumas empresas buscando capacitar seus funcionários criaram suas universidades corporativas. As principais diferenças entre universidades tradicionais e universidades corporativas destacadas por Vergara (2000) são: (i) as universidades tradicionais são regidas por leis e reconhecidas pelo poder público, já as universidades corporativas não carece destas exigências e são reconhecidas pelo ambiente de negócios; (ii) o foco da universidade corporativa é ensinar as práticas empresariais enquanto as universidades tradicionais focam no ensino, e; (iii) o corpo docente das universidades tradicionais é composto por professores enquanto o corpo docente das universidades corporativas é composto pelos profissionais da organização. Porém, a literatura remete que universidade tradicional e universidade corporativa não são modelos conflitantes e que as parceiras se tornam benéficas para ambas.

Palavras-chave: universidade corporativa; universidade tradicional; ensino em administração.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo tem por objetivo apresentar, a partir de um levantamento bibliográfico, as principais discussões vigentes na literatura a respeito das universidades corporativas e do ensino de Administração em universidades tradicionais, assim como as convergências e divergências dos dois modelos.

A partir de consulta por palavras-chaves “universidade corporativa”, “universidade tradicional” e “ensino em Administração” nos principais periódicos nacionais e base de dados, como Scielo, foram selecionados artigos que contribuíram com a definição dos termos pesquisados e realizavam comparações entre estes.

Neste trabalho utiliza-se o termo universidade tradicional como referência às instituições acadêmicas que oferecem cursos a nível superior e que são definidas pelo o artigo 52 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394/1996. Utiliza-se também o termo universidade corporativa com base na definição proposta por Alperstedt (2001) que destaca o desenvolvimento de competências essenciais ao negócio, a extensão dos serviços à cadeia de valor, e a parcerias com instituições de ensino superior.

No Brasil, os cursos de graduação vêm se ampliando e conta com os incentivos oferecidos pelo governo na tentativa de suprir a demanda crescente e ampliar o acesso aos estudantes nas universidades, com a criação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007 e o Programa Universidade para Todos (ProUni) criado em 2004, pela Lei nº 11.096/2005 (MEC, 2007; MEC, 2012).

Nota-se, inclusive, que a procura pelos cursos de graduação em Administração é a que mais cresce no país, segundo dados do Sistema de Seleção Unificada (Sisu), do Ministério da Educação (MEC). No primeiro semestre de 2014, o curso de Administração ficou em primeiro lugar totalizando 302.191 matrículas, representando aproximadamente 12% do total de candidatos inscritos, visto que neste ano o programa teve o maior número de inscritos já realizado, um total de 2.559.987 inscritos (MEC, 2014a).

Além dos cursos oferecidos por universidades tradicionais, algumas empresas, diante de um cenário competitivo, perceberam a necessidade de capacitar seus funcionários para funções específicas da organização criando assim suas próprias “universidades”, as chamadas universidades corporativas (RODRIGUEZ, 2001; RODRIGUEZ e DANTAS, 2011). Segundo Rodriguez (2001) a criação das universidades corporativas por parte das empresas tiveram por objetivo ensinar de forma focada tudo relacionado a seus serviços e produtos a partir da capacitação de seus empregados e *stakeholders*.

As primeiras universidades corporativas surgiram nos Estados Unidos, por volta dos anos 1950. No Brasil as primeiras universidades corporativas foram criadas na década de 1980, sendo pioneira a Escola Amil fundada em 1987 (VERGARA e RAMOS, 2002).

Diferentemente do modelo de universidade tradicional voltado para o ensino acadêmico baseado na aprendizagem conceitual e universal, as universidades corporativas baseiam-se na aprendizagem pela prática dos negócios. Ambas também se diferem quanto às competências, sistemas educacionais, forma de ensino, cultura e resultado (RODRIGUEZ, 2001). Porém Rodriguez (2001) afirma que as universidades corporativas não substituem as universidades tradicionais, sendo complementar a esse modelo.

Para debater a respeito das divergências e convergências ente as universidades corporativas e o ensino de Administração pelas universidades tradicionais este artigo inicia-se com a seção de Introdução, em que é apresentada a temática e o objetivo da pesquisa. A seção seguinte apresenta a revisão de literatura sobre Universidade Corporativa. Na seção posterior será apresentada a revisão de literatura a respeito da Universidade Tradicional e o Ensino em Administração. Em seguida, é apresentada a seção Universidade Corporativa e Universidade Tradicional: Convergências e Divergências. E, por último, a seção de Considerações Finais encerra o trabalho consolidando o debate teórico e propondo sugestões para novos estudos.

2. UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Com o propósito de esclarecer a utilização do termo universidade corporativa, nesta seção serão apresentados as principais definições de universidade corporativa abordadas na literatura.

Na literatura encontra-se a utilização de outros termos sinônimos à universidade corporativa, conforme salienta Vergara (2000) e Branco (2006), como por exemplo: academia corporativa, instituto de aprendizagem, organização de aprendizagem, faculdade empresarial, escola empresarial. Há ainda as nomenclaturas encontradas por Eboli (1999) como organização-instrutora, universidade-empresa e organização qualificada, além do termo educação corporativa encontrado em alguns trabalhos (Educor, 2014), ou sistemas de educação corporativa (SEC's) conforme apresentado por Castro e Eboli (2013).

A criação das universidades corporativas pode ser considerada fruto da sociedade do conhecimento em que a alta competitividade de mercado, a busca das empresas por qualificação contínua de seus empregados, a ênfase dada à gestão do conhecimento organizacional (VERGARA, 2000; VERGARA e RAMOS, 2002; BRANCO, 2006;

CARDOSO e CARVALHO, 2006; CASTRO e EBOLI, 2013) dentre outros fatores que serão mencionados ao longo desta seção, tonaram-se relevantes para a criação das universidades corporativas (UC's).

Pesquisas sobre o tema revelam que a Universidade Corporativa da General Eletrics (GE) fundada na cidade de Crotonville nos Estados Unidos em 1956 foi uma das primeiras universidades corporativas a serem criadas e ainda hoje é considerada referência na área. (VERGARA, 2000; VERGARA e RAMOS, 2002; CARDOSO e CARVALHO, 2006; CASTRO e EBOLI, 2013) Mas, Segundo Vergara (2000) e Rodriguez (2001) há quem considere a Universidade Motorola criada na cidade de Chicago em 1983 como uma das primeiras universidades corporativas.

Entretanto segundo Branco (2006) a General Motors (GM) foi uma das pioneiras a implantar uma universidade dentro da organização ao criar a *General Motors Engineering and Management Institute* (GMI) em 1927, porém a denominação universidade corporativa ainda não existia. Branco (2006) também relata que houve grande relutância por parte das empresas ao utilizar o termo “universidade” para designar suas universidades corporativas, apontando que o termo foi utilizado pela primeira vez por uma organização na década de 1950 pela Walt Disney. Porém há concordância entre os autores que a difusão do conceito se propagou a partir da década de 1980.

No Brasil a criação de universidades corporativas pelas organizações foi um processo mais tardio datando da década de 1980, sendo a Escola Amil, do Grupo Amil, criada em 1987, considerada a primeira universidade corporativa no país (VERGARA e RAMOS, 2002). Atualmente a estimativa do quantitativo de universidades corporativas brasileiras segundo Castro e Eboli (2013) é cerca de 500 a 600 UC's.

Ao perceberem que o treinamento pontual em determinada área não estava sendo mais eficaz para capacitar seus funcionários e muitas das vezes eram vistos pelos mesmos como mais uma tarefa a ser desempenhada, as empresas perceberam na universidade corporativa uma forma de desenvolver a aprendizagem contínua de seus funcionários contribuindo para o desenvolvimento do conhecimento pessoal e coletivo destes tornando-se fonte de vantagens competitivas para a organização (ALPERSTEDT, 2001; RODRIGUEZ, 2001; RODRIGUEZ e DANTAS, 2011)

Desta forma, derivada dos Centros de Treinamento e Desenvolvimento as universidades corporativas surgem como uma tentativa das organizações em preencher as lacunas do antigo modelo de desenvolvimento de pessoas e como forma de oferecer educação continuada a seus funcionários, alinhada as estratégias organizacionais (VERGARA e RAMOS, 2002).

Para Castro e Eboli (2013) os Centros de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) passaram por diversas transformações ao longo do tempo o que resultou na criação das universidades corporativas. Segundo os autores ao atribuir a metáfora da filogênese para relatar a gêneses das universidades corporativas, identificaram que os Centros de T&D serviam para capacitar os empregados em atividades específicas em que não existiam profissionais qualificados no mercado. Com o passar do tempo além de habilidades técnicas estes Centros de T&D começaram a ter importante papel na transmissão de valores e cultura da empresa.

Deste modo Castro e Eboli (2013) destacam que em sua evolução a área de T&D passou a oferecer além dos cursos de capacitação de nível operacional, treinamentos de gestão em nível estratégico, o que foi um dos aspectos que deu origem a mudança de nomenclatura de Centro de Treinamento e Desenvolvimento para Universidade Corporativa, já que ao

preparar executivos e gestores de alto nível o nome se tornaria mais atrativo. E por último, no processo de filogêneses que retrata a evolução dos Centros de T&D para a universidade corporativa, os autores consideram importante o papel da universidade corporativa ao promover processos de mudança organizacional.

Brandão (2006) também considerou a criação das UC's como um processo evolutivo, sendo que para autora:

Um misto de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) modernizado, com educação formal e práticas de educação à distância configura a universidade corporativa, que acena proximidade com as práticas de gestão de pessoas assumidas ao longo de sua evolução na história da administração. (BRANDÃO, 2006)

O que diferencia as universidades corporativas dos Centros de Treinamento e Desenvolvimento segundo Vergara (2000) é o fato dos programas de treinamento e desenvolvimento estarem relacionados aos níveis mais tácito e operacional da empresa, oferecerem ensino de forma descontinuada e atenderem somente a funcionários da empresa. Já as universidades corporativas possuem caráter mais estratégico voltado para as competências essenciais e básicas do negócio para a disseminação de valores organizacionais, além de incluírem seus *stakeholders*.

Já Alperstedt (2001) difere as universidades corporativas dos tradicionais departamentos de Treinamento e Desenvolvimento a partir de perspectiva longitudinal e transversal. Para a autora, numa perspectiva longitudinal as universidades corporativas podem ser entendidas como uma evolução direta da função ou processo de T&D. Já na perspectiva transversal a autora retrata aspectos levantados por Vergara (2000), porém destaca que as duas características fundamentais que diferencia as UC's dos Centros de T&D é o fato das UC's não atenderem somente seus membros internos, mas estenderem seus serviços aos *stakeholders*, podendo ser operadas como unidades de negócios e obter financiamento externo, além do fato de algumas UC's poderem emitir certificados e diplomas ou se associar a universidades tradicionais credenciadas para realização de cursos e conferência de diplomas.

Além da discussão recorrente na literatura sobre a distinção entre Universidade Corporativa e Centro de Treinamento e Desenvolvimento, encontra-se também, porém com menos frequência, a diferenciação quanto à terminologia utilizada. Exemplificando esta discussão encontra-se no *site* Educor pertencente ao Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comercio Exterior (MDIC) a distinção entre universidade corporativa e educação corporativa (EC) muitas vezes desconsiderada por alguns autores. Segundo o Educor (2014):

Educação corporativa pode ser definida como uma prática coordenada de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento tendo como orientação a estratégia de longo prazo de uma organização. Educação corporativa é mais do que treinamento empresarial ou qualificação de mão-de-obra. Trata-se de articular coerentemente as competências individuais e organizacionais no contexto mais amplo da empresa. Nesse sentido, práticas de educação corporativa estão intrinsecamente relacionadas ao processo de inovação nas empresas e ao aumento da competitividade de seus produtos (bens ou serviços). (EDUCOR, 2014)

Para o Educor (2014) as práticas de educação corporativa se dividem em Treinamento e Qualificação; Práticas de Educação Corporativa e Universidade Corporativa. Dentro desta definição a Universidade Corporativa faz parte das práticas de educação corporativa praticadas pela organização. Deste modo o Educor (2014) considera que a Universidade Corporativa:

Representa a consolidação da prática de educação corporativa na empresa. Além das características de prática de EC, para ser considerada uma universidade corporativa, a prática deve envolver a criação de uma unidade física com uma ampla gama de cursos e atividades de treinamento, qualificação e formação de pessoas (público interno e externo da empresa), de níveis e modos de ensino distintos, com estratégias operacionais de educação distintas e coordenadas; podendo, inclusive, constituir em uma unidade de negócio da empresa. (EDUCOR, 2014)

Assim, observa-se que para o Educor (2014) a Universidade Corporativa corresponde à estrutura física para a execução das práticas de educação corporativa, sendo considerado o último estágio de consolidação das práticas de educação corporativa implementado pela organização. Porém, nota-se que esta visão representa a evolução dos Centros de Treinamentos e Desenvolvimentos para Universidades Corporativas já tratadas por Castro e Eboli (2013) e outros autores e já apresentada anteriormente nesta seção. Desta forma considera-se neste artigo o termo universidade corporativa como sinônimo de educação corporativa.

Quanto aos conceitos recorrentes na literatura inclui-se o de Alperstedt (2001), que a partir de um estudo exploratório propõe a seguinte definição de universidade corporativa:

[...] a definição proposta para as universidades corporativas privilegia não apenas a formação estratégica de desenvolvimento de competências essenciais de negócio da empresa, mas também, paralelamente, a detenção de duas características fundamentais destacadas: não restrição dos serviços educacionais aos funcionários, com destaque para a abertura do público em geral, e estabelecimento de parcerias com instituições de ensino superior, com destaque para a validação dos créditos usados e possibilidade de conferência de diploma de forma independente. (ALPERSTEDT, 2001, p.163)

Encontra-se também a definição proposta por Vergara (2000) em que:

Universidade corporativa é um conceito inspirado no tradicional conceito de universidade, é abrigado pelo ambiente empresarial e diz respeito ao desenvolvimento de funcionários, clientes, fornecedores, franqueados e até da comunidade. Tal desenvolvimento significa absorção ou ampliação de informações, habilidades e competências exigidas ao exercício de um cargo, função ou atividade, devendo estar alinhado à missão, aos objetivos e às estratégias do negócio de uma empresa específica e ser contínuo. É uma maneira de formar, integrar e consolidar a base de conhecimentos da empresa, tornando tal base acessível a seus funcionários. Pressupõe que a comunicação torna-se mais eficaz pelo uso do código comum de referência, tornando a responsabilidade pelos resultados compartilhada. (VERGARA, 2000, p. 182)

Nota-se a semelhança entre as definições apresentadas pelas autoras ao identificarem a universidade corporativa como meio de desenvolver as competências essenciais não só dos empregados da organização, mas também de seus *stakeholders*, além de ser reconhecida como uma prática de desenvolvimento alinhada à gestão estratégica da empresa.

Quanto aos tipos de cursos oferecidos pelas universidades corporativas de acordo com Alperstedt (2001) algumas focam as *core competencies*, outras enfatizam a aprendizagem horizontal, e há aquelas que enfocam a aprendizagem vertical, sendo que combinações entre esses tipos são frequentes.

A partir de uma pesquisa empírica, Branco (2006) apresenta as seguintes características das universidades corporativas representadas no Quadro 1:

Quadro 1 : Resumo das características essenciais de uma universidade corporativa

Características das universidades corporativas	Base teórica
Alinhamento das ações da UC deve estar em congruência com a estratégia corporativa.	Guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender às estratégias empresariais. A característica que mais define uma universidade corporativa é a sua conexão com a estratégia da sua matriz.
Incorporado o conceito de competência à prática organizacional.	O modelo de universidade é baseado em competências. A UC é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências.
Estrutura e equipe de gestão.	Criar uma organização: algumas funções são centralizadas por motivos de custo e eficiência, e outras continuarão descentralizadas.
Amplitude de atendimento: não-restrição dos serviços educacionais aos funcionários, com destaque para abertura ao público externo em geral.	Público-alvo: adotar o conceito de educação inclusiva, desenvolvendo competências críticas no público interno e externo (familiares, clientes, fornecedores, distribuidores, parceiros comerciais e comunidade), e não somente nos funcionários. Treinar a cadeia de valor e parceiros.
Estabelecimento de parcerias com instituições de ensino superior.	Selecionar parceiros de aprendizagem: parceiros podem ser desde fornecedores de treinamento, consultores e instituições de educação superior até empresas de educação com fins lucrativos.
Programas e cursos continuados.	Considerar o modelo da universidade corporativa um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem.

Fonte: Branco (2006, p.107-108)

Eboli (1999) ressalta a importância da universidade corporativa na gestão do conhecimento alegando que:

A missão da Universidade Corporativa consiste em formar e desenvolver os talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), através de um processo de aprendizagem ativa e contínua. (EBOLI, 1999, p.59, grifo no original)

Segundo Branco (2006, p.117) devido as suas características físicas e de recursos humanos que buscam otimizar a capacitação dos funcionários, as universidades corporativas facilitam a gestão do conhecimento nos seguintes aspectos:

- Reunir pessoas de diversas partes da organização.
- Oferecer a difusão e a padronização de conhecimento de diferentes partes da organização.
- Permitir que pessoas de diferentes partes da organização conversem.
- Concentrar esforços para adquirir conhecimentos externos.
- Organizar o mercado do conhecimento.

De modo a apresentar um panorama sobre o tema destaca-se o trabalho de Brandão (2006) que ao fazer uma revisão de literatura sobre universidades corporativas brasileiras, a fim de desenvolver um estudo de caso sobre universidade corporativa no setor financeiro, elaborou um quadro sobre os principais estudos desenvolvidos no país, onde aponta algum dos principais autores, os objetivos e metodologias utilizados por eles, assim como os resultados encontrados em suas pesquisas. Os achados de Brandão (2006) podem ser verificados no Quadro 2:

Quadro 2 : Quadro de autores brasileiros e suas abordagens sobre universidade corporativa (continua)

AUTOR/ ANO	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS ENCONTRADOS
Alperstedt (2000)	Propor definição para as UCs, a partir de critérios de diferenciação dos TeDs.	Artigo teórico-conceitual: pesquisa bibliográfica.	Definição propõe características concomitantes: -desenvolvimento de competências essenciais ao negócio; - extensão dos serviços à cadeia de valor; - parcerias com instituições de ensino superior.
Alperstedt (2001)	Identificar a representação das UCs para as instituições de ensino superior: concorrência potencial ou oportunidades estratégicas?	Pesquisa qualitativa exploratória; estudo de casos: 4 UCs brasileiras e 3 UCs americanas.	As UCs são representativas de concorrência, para áreas como: administração, engenharia e ciências da informação, especialmente em cursos de pós-graduação e outros segmentos de público adulto.
Amaral (2003)	Construir um quadro de referência teórico-prático sobre EC, para fins de instrumento de avaliação. Identificar políticas e práticas que representem a valorização da EC em suas múltiplas dimensões.	Pesquisa qualitativa exploratória; estudo de caso.	Referências teórico-práticas e proposta de EC em seis dimensões. Em termos de práticas e políticas, a visão sobre educação corporativa é simplificada e parcial; o processo de gestão, fragmentado, com visão estratégica e de totalidade em construção.
Camargo (2001)	Identificar os aspectos mais significativos da contribuição dos programas de UC para o desenvolvimento de competências individuais de gestores.	Pesquisa qualitativa descritiva; estudo de caso.	Identificou contribuições significativas da UC; construiu modelo de prestação de serviços no setor; identificou as competências individuais necessárias. A UC como veículo positivo de desenvolvimento de competências gerenciais.
Dengo (2001)	Identificar as bases teórico-empíricas que sustentam o modelo de UC, verificando seu alinhamento com o conceito proposto por Meister (1999).	Pesquisa qualitativa exploratória; estudo de caso.	As UCs nos moldes dos centros de TeD; distantes do conceito de Meister (1999); configurando-se como modismo e não como inovação.
Eboli (1999; 2002)	Estudar as experiências de UC no Brasil, construindo análise ampla sobre o tema e suas interfaces com o ensino superior.	Pesquisa bibliográfica e de campo.	Pesquisa em andamento. Produções: - coletânea sobre UC no Brasil; - identificação de UCs no Brasil: quais e quantas; -orientações para conceber e implantar sistemas educacionais; - análise da UC incluindo interface com instituições de ensino superior e com gestão do conhecimento; - artigos em revistas, livros, periódicos.
Knijnik (2001)	Comparar o modelo de TeD do Grupo Gerdau e o modelo da Unialgar – Grupo Algar.	Pesquisa qualitativa descritiva; estudo de caso.	Tendência de a unidade de TeD do Grupo Gerdau evoluir para modelo de UC.

Quadro 2 : Quadro de autores brasileiros e suas abordagens sobre universidade corporativa (continua)

AUTOR/ ANO	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS ENCONTRADOS
Marcondes e Paiva (2001)	Identificar a diferença de concepção e atuação entre UC e TeD.	Pesquisa qualitativa exploratória; estudo de caso.	Preocupação com desenvolvimento de competências individuais e gerenciais; maior alinhamento às estratégias corporativas são os principais pontos inovadores em relação ao TeD. Outros impasses são mantidos.
Nasser (2001)	A partir da ótica da UC, busca informação e discute a metodologia adotada pela UC e o papel da informação nesse processo.	Pesquisa qualitativa descritiva; estudo de caso.	Relevância do papel da informação nas UCs. Identifica práticas educacionais em que a informação e o conhecimento são considerados fatores estratégicos e diferenciais competitivos. Revela o conceito de aprendizagem sob demanda e suas práticas alinhadas ao mapa de competências das empresas estudadas.
Vitelli (2000)	Questionar a UC como fonte de vantagem competitiva e de criação de ambiente de aprendizagem.	Artigo teórico-conceitual: pesquisa bibliográfica.	As conclusões evidenciam que as UCs, per se, não garantem vantagem competitiva sustentável às organizações, se estas não priorizarem ações ligadas à gestão do conhecimento e à cultura de aprendizagem.

Fonte: Brandão (2006, p.24-25)

Desta forma a partir do levantamento feito por Brandão (2006) pode-se perceber as pesquisas realizadas na área e os principais achados durante o período analisado, servindo de guia para novos estudos.

3. UNIVERSIDADES TRADICIONAIS E O ENSINO EM ADMINISTRAÇÃO

A fim de esclarecer a nomenclatura utilizada neste trabalho em relação ao termo universidade tradicional, do mesmo modo que se buscou apresentar uma definição do termo universidade corporativa na seção anterior, utiliza-se a definição de Vergara (2000) que define universidade tradicional como:

[...] o espaço físico que pode oferecer cursos presenciais e a distância e que abriga estudantes para o ensino regulado pelo poder público. Também deve, aqui, ser entendida como o termo pelo qual designam-se universidades propriamente ditas, centros universitários, faculdades e institutos superiores. [...] Universidade tradicional é aberta ao público em geral. (VERGARA, 2000)

As universidades tradicionais segundo o artigo 52 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394 / 1996 (BRASIL, 1996), podem ser caracterizadas como:

Art. 52. As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por:

I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional;

II - um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;

III - um terço do corpo docente em regime de tempo integral. (BRASIL, 1996)

Deste modo, entende-se neste artigo a universidade tradicional como as instituições acadêmicas que oferecem cursos a nível superior e que são reconhecidas pela lei como Universidade.

O ensino superior vem passando por diversas transformações ao longo das últimas décadas, tanto no Brasil como em outros países. No país, podemos observar estas mudanças no que diz respeito ao aumento da demanda por cursos de graduação e aos incentivos oferecidos pelo governo na tentativa de suprir tal demanda e ampliar o acesso aos estudantes nas universidades, com a criação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007 e o Programa Universidade para Todos (ProUni) criado em 2004, pela Lei nº 11.096/2005 (MEC, 2007; MEC, 2012).

Neste contexto o curso de graduação em Administração é o que mais cresce no país, totalizando 302.191 matrículas no primeiro semestre de 2014 (MEC, 2014a). Segundo consulta realizada em 2014 no sistema e-mec, disponibilizado no portal do Ministério da Educação, atualmente estão em atividade 3.545 cursos de bacharelado em Administração, sendo que destes, 3.401 são presenciais e 144 são oferecidos na modalidade à distância (MEC, 2014b). O aumento no número de cursos nesta área pode estar relacionado conforme Nicolini (2003) aos baixos custos e investimentos em instalação e manutenção dos mesmos. Pode-se acrescentar a estes fatores a demanda do mercado, que no cenário atual, necessita de profissionais capacitados nesta área para a gestão e manutenção de nossas empresas.

Um breve histórico da origem dos cursos superiores em Administração no Brasil, traçado por Nicolini (2003) mostra que estes cursos se originaram a partir das mudanças e desenvolvimento da formação social brasileira a partir da Revolução de 1930, que demandavam a preparação de recursos humanos em várias especializações. O autor também destaca a criação, em 1938, do Departamento de Administração do Setor Público (DASP), que em 1944 deu origem a Fundação Getúlio Vargas (FGV) e tinha por objetivo preparar profissionais especializados para a administração pública e privada.

No que diz respeito aos cursos de pós-graduação em Administração no Brasil, Oliveira e Sauerbronn (2007) assinalam a origem destes após a década de 1960, com o objetivo de formar um corpo docente e de pesquisadores de “alto nível”. As autoras apontam ainda o Programa Nacional de Aperfeiçoamento de professores de Administração Pública (PRONAPA), criado em 1967, como o primeiro curso de pós-graduação na área de Administração, dedicado à formação docente.

A princípio os primeiros cursos de pós-graduação em Administração tinham o objetivo de formar profissionais docentes para suprir a demanda das universidades, além de formar profissionais de nível elevado para atuarem em altos cargos gerenciais nas empresas, fazendo parte de seu corpo docente professores formados no exterior (NICOLINI, 2003; OLIVEIRA e SAUERBRONN, 2007). Com o passar do tempo, com as novas metodologias trazidas do exterior e a necessidade de intercâmbio e reconhecimento internacional pelas IES, começou a voltar-se mais a atenção à pesquisa (NICOLINI, 2003).

Porém, em números, o crescimento dos cursos de pós-graduação ainda é modesto se comparados aos cursos de graduação. Segundo dados divulgados no portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), atualmente na área de Administração (que engloba Administração, Ciências Contábeis e Turismo), estão em funcionamento 150 programas de pós-graduação, sendo que destes 72 são de mestrado acadêmico, 36 de doutorado e 42 de mestrado profissional (CAPES, 2012).

A preocupação com a qualidade do ensino superior em Administração nos níveis de graduação e pós-graduação vem sendo cada vez mais debatida entre o meio acadêmico com a publicação de diversos trabalhos relacionados ao tema, dentre eles destacam os trabalhos apresentados por Fischer (2001; 2005; 2006; 2010), Nicolini (2003), Souza-Silva e Davel (2005), Bertero (2007), Oliveira e Sauerbronn (2007), dentre outros.

E também se tornou preocupação do governo desde a criação da CAPES em 1931 que visava regulamentar e avaliar os cursos de pós-graduação, e posteriormente com a criação do I Plano Nacional de Pós-graduação (PNPG) criado em 1975, que teve como principal missão:

“[...] introduzir o princípio do planejamento estatal das atividades da pós-graduação, então recentemente implantada em âmbito federal, integrando-as na graduação e fomentando a pesquisa, com o objetivo de formar especialistas – docentes, pesquisadores e quadros técnicos – para o sistema universitário, o setor público e o segmento industrial” (BRASIL, 2010).

Em 1976, foi criada a Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad), com a finalidade de integrar os programas de pós-graduação e os grupos de pesquisa. Na década de 1990 foi criada a Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (Angrad), no nível de graduação, buscando promover o intercâmbio entre as instituições de ensino de Administração e refletir sobre as transformações no ensino superior. Desde então, as transformações ocorridas no ensino e pesquisa de Administração vem sendo acompanhada e fomentada por essas duas instituições. (OLIVEIRA e SAUERBRONN, 2007)

Em função do crescimento dos cursos de Administração, ocorreram impactos negativos na qualidade do ensino, como a mercantilização e massificação do ensino (NICOLINI, 2003; SOUZA-SILVA e DAVEL, 2005; BERTERO, 2007; OLIVEIRA e SAUERBRONN, 2007), impactos estes caracterizados por Paula e Rodrigues (2006) como a tecnologia *fast food*, utilizada para padronizar informações e maximizar a quantidade de alunos. Os autores apontam ainda o reducionismo da profissão docente, onde os professores passam a ser *entertainers* e empreendedores com o foco na maximização dos ganhos pessoais.

Outro aspecto presente na literatura é a dicotomia entre ensino e pesquisa nos cursos de pós-graduação, também relatada por Fischer, em seus trabalhos publicados em 2001, 2005, 2006, 2010, em que afirma que os cursos de pós-graduação priorizam mais a pesquisa, dando maior importância na produção e publicação de trabalhos acadêmicos, e menos atenção à formação docente. Uma das causas recai sobre o modelo de avaliação da CAPES, onde um dos quesitos para medir a qualidade do curso é através da quantidade de publicações e a pontuação total atribuída aos trabalhos. (BERTERO, 2007)

Devido à priorização da pesquisa frente ao ensino, os cursos de pós-graduação são acusados de não desenvolver novos métodos e práticas de ensino, o que influencia negativamente na formação do futuro docente que muitas das vezes possui pouca ou nenhuma experiência docente e muito menos profissional. (BERTERO, 2007)

E por último, destaca-se a questão da discrepância entre o que é aprendido e ensinado nos cursos de graduação e pós-graduação, e a realidade vivenciada nas empresas de forma geral (BERTERO, 2007). Esta disparidade também pode ser explicada pelo distanciamento entre os docentes e as empresas (BERTERO, 2007), e a inflexibilidade dos currículos dos cursos de graduação que muitas das vezes ainda se utilizam de teorias e métodos de ensino ultrapassados que não acompanharam as mudanças ocorridas na atualidade. (FISCHER 2001; NICOLINI 2003)

3.1. A Formação Docente e a Dicotomia Ensino-Pesquisa em Administração

Devido às mudanças sofridas pelos cursos de pós-graduação no decorrer do tempo, um dos aspectos bastante discutido na literatura é a dicotomia existente entre ensino e pesquisa nestes cursos. Portanto, considera-se neste artigo que a formação docente influencia no ensino em Administração.

Alguns autores chamam a atenção à ênfase dos cursos de pós-graduação no que diz respeito à pesquisa em detrimento ao ensino (FISCHER, 2006; BASTOS *et al*, 2011). Segundo Bertero (2007) o entusiasmo pela docência na graduação não é difundido entre alunos e professores de cursos *stricto sensu*. Os que rebatem esta ideia defendem que a pesquisa se faz necessária e que também é uma forma de aprendizado docente

Os autores que percebem a existência desta dicotomia ensino-pesquisa, destacam a influência dos órgãos reguladores como a CAPES e o MEC, argumentando que estes valorizam mais a formação de pesquisadores do que de docente (SOUZA-SILVA & DAVEL, 2005; BERTERO, 2007). Este fato também pode ser percebido nas mudanças ocorridas nas metas do PNPG, desde a sua primeira versão até a atual.

Bastos et al (2011, pag.2) ao se referir sobre esta dicotomia alega que:

“[...] ser professor não significa apenas ter bom domínio de um campo de conhecimento e, em decorrência, que não basta colocar um *expert* em sala de aula, para que ele seja efetivo professor, cumprindo as expectativas que dele se esperam em termos de assegurar ou propiciar contextos efetivos de aprendizagem para os seus alunos. [...] quando se pensa na formação dos mestres para os nossos programas de pós-graduação, agora sob o aparente paradoxo ou a suposta incompatibilidade entre a formação do pesquisador e do professor, o que corresponde, em alguma medida, à dicotomia acima referida. Hoje, não se cogita da possibilidade de que alguém, sem amplo domínio do seu campo de conhecimento possa ter desempenho que o caracterize como bom professor, mas não necessariamente um jovem pesquisador egresso da pós-graduação, mesmo tendo excelente formação metodológica e notável conhecimento da área, seja bom professor de forma automática.”

Aos que rebatem esta ideia, afirmam que as universidades devem dar mais atenção a atividade docente em paralelo a pesquisa (BERTERO, 2007) argumentando que as pesquisas são voltadas estritamente para o meio acadêmico com linguagem rebuscada e de difícil compreensão, e que não reflete a realidade organizacional, tendo pouca aplicabilidade e sendo pouco utilizada pelos gerentes e empresas (FESTINALLI, 2005; BERTERO, 2007).

Bertero (2007, p. 7) evidencia este argumento da seguinte maneira:

Como os programas *stricto sensu* enfatizam a pesquisa e a atualização científica, o que se tem ao final é um profissional bastante distanciado dos problemas da graduação. Isso se refere não somente ao tipo de aluno, como já foi revisto, mas especialmente no que respeita aos conteúdos programáticos da graduação. O universo de preocupações e da vanguarda do conhecimento, as questões candentes (*issues*) e os dilemas teóricos que constituem o cerne da pós-graduação, não são alimento para um curso de graduação massificado e voltado para um alunado com outra formação, outras expectativas e aspirações. (BERTERO, 2007, p. 7)

Segundo Bertero (2007) muitas das vezes a ênfase dos cursos *stricto sensu* está em desenvolver pesquisas que resultem em publicação, não buscando desenvolver habilidades didáticas para o ensino.

Porém, Nicolini (2003) afirma que:

Em instituições onde o ensino é a única atividade, o conhecimento administrativo torna-se rígido e estático rígido, pois a inexistência da pesquisa torna seus mecanismos desconhecidos e não permite ajustamentos, e estático porque só se torna possível a reprodução dos conceitos. Registre-se que a expansão do ensino de Administração se fez primordialmente por meio de instituições desse tipo. (NICOLINI, 2003)

E por último, há um grupo que argumenta que esta dicotomia entre ensino-pesquisa não deveria existir e que há sim a necessidade de se estabelecer relações entre ambos nos

curso de pós-graduação para desenvolver o raciocínio crítico e reflexivo dos futuros mestres, de modo que estes possam construir e gerar o próprio conhecimento e despertar nos alunos a capacidade investigativa e reflexiva para a geração de novas soluções (OLIVEIRA e SAUERBROON, 2007; PAULA e RODRIGUES, 2006).

Desta maneira percebe-se que o perfil do docente que será desenvolvido pelos cursos de pós-graduação será influenciado pelo tipo de metodologia utilizada, seja esta com ênfase na pesquisa, ensino ou em ambos, e que o resultado desta formação irá impactar no ensino em Administração.

4. UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E UNIVERSIDADES TRADICIONAIS: CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS

Por muito tempo a academia foi considerada o *locus* da construção do conhecimento. Esta visão começou a mudar a partir da Era do Conhecimento quando as organizações começaram a perceber a importância dos conhecimentos gerados internamente (YOUNG, 2014) e a necessidade de gerenciá-lo.

Young (2014) discute que a dinâmica do mercado é mais rápida que a da academia e muitas vezes o que se produz na academia não é aplicável pelas organizações ou está ultrapassado. O autor chama a atenção ainda para o utilitarismo do conhecimento gerado dentro das organizações e o risco de sua privatização pelas organizações.

Diante desta discussão o autor indica que o reconhecimento das Universidades Corporativas pelo MEC para a emissão de certificação pode acarretar em pontos de vistas conflitantes por parte da organização e academia.

Do ponto de vista da organização a certificação proporcionará capacitar os empregados em seu ambiente de trabalho e disponibilizar formação em cursos específicos relacionados à atividade organizacional que não sejam ofertados externamente por não existir, ou ter sido extinto pelas instituições de ensino devido à baixa demanda. Já do ponto de vista da academia a emissão de certificação por parte das Universidades Corporativas pode acarretar na privatização e utilitarismo do conhecimento pelo mercado, além das universidades tradicionais correrem o risco de se tornarem obsoletas. (YOUNG, 2014)

Deste modo Young (2014) propõe a criação de redes de parceria não só entre universidades corporativas e academia, mas também entre ONGS e sociedade civil, e considera que não deve haver esta fragmentação do conhecimento entre universidade corporativa e academia, sendo o conhecimento melhor construído pela interação destes atores.

Silva e Balzan (2007) criticaram o modelo de universidade corporativa alegando que o termo “universidade” trata-se de um apelo mercadológico que obedece a lógica capitalista do mercado e que tais instituições carecem de uma abordagem que ofereça formação mais humanística a seus alunos. Entretanto ressaltaram também o aspecto mercantilista das universidades acadêmicas que obedecem à mesma lógica capitalista em que os cursos são ofertados como produtos para atender a demanda do mercado em detrimento ao desenvolvimento do pensamento crítico.

Sobre a distinção entre universidade corporativa e universidade tradicional e a utilização do termo “universidade” pelas empresas, Brandão (2006) afirma que:

“Conceitualmente, a universidade corporativa e a universidade tradicional trabalham com estatutos distintos de conhecimentos, de abordagens metodológicas e com diferentes finalidades. Além disso, o ethos da universidade – o termo nos remete ao modelo de universidade pública – é distinto do ethos das empresas. Depreende-se

que a aproximação com o termo “universidade” se faz utilizando o significado simbólico que este representa no imaginário social, visando aproximar dessa representação a imagem da universidade corporativa.” (BRANDÃO, 2006, p. 27)

A partir das considerações feitas por Brandão (2006) percebe-se de certo modo a resistência na aceitação por parte da academia da utilização do termo “universidade” corporativa que ainda remete ao modelo educacional das universidades tradicionais, o que destaca os pontos conflitantes levantados por Young (2014).

Eboli (1999) afirma que a universidade corporativa não deve ser vista como uma ameaça pela academia e que para a organização o ponto principal da parceria entre as universidades tradicionais e universidades corporativas é **“promover a gestão do conhecimento organizacional com eficácia e sucesso.”** [*grifo no original*]

Para Castro e Eboli (2013) as universidades corporativas surgiram como alternativa das organizações para corrigir lacunas de um sistema educacional deficiente. Os autores argumentam que o que caracteriza a UC é sua vinculação estratégica com a vida da empresa. Deste modo segundo os autores os cursos e ações educacionais devem ser desenhados de acordo com a estratégia do negócio. Assim sendo, Castro e Eboli (2013) consideram que uma boa UC é aquela que oferece cursos customizados que desenvolvam as competências críticas da empresa e das pessoas que nela integram. Ressaltam ainda que os cursos oferecidos devem estar relacionados às atividades organizacionais e que tenham chances de serem usados ou gerar impactos nos negócios.

Porém, muitas empresas fazem parceiras com universidades tradicionais, nas quais esta última oferece cursos de formação complementares. A partir das ideias propostas por Vergara (2000) sobre a formação de parceiras entende-se que as universidades tradicionais entram com os recursos intelectuais, ou seja, o conhecimento, e a universidade corporativa entra com os recursos físicos, humanos e financeiros.

Segundo Eboli (1999) para que esta parceria funcione é necessário dialogo e desenvolvimento de uma visão compartilhada entre empresa e universidade. Vergara (2000) sugere que a parceria entre Universidade Tradicional e Universidade Corporativa é desenvolvida de duas formas: no desenvolvimento de cursos e através da prestação de serviços de consultoria pela Universidade Tradicional a Universidade Corporativa.

Para Vergara (2000) as principais diferenças entre Universidade Tradicional e Universidade Corporativa estão em torno das seguintes questões:

- a) As universidades tradicionais são regidas por leis e obedecem a normas do MEC sendo reconhecidas e credenciadas pelo poder público. Já as universidades corporativas não são passíveis destas exigências legais e são reconhecidas pelo ambiente de negócios;
- b) O foco da Universidade corporativa é ensinar as práticas de atividades empresarias enquanto as universidades tradicionais focam no estudo e pesquisa, e;
- c) O corpo docente das universidades tradicionais é composto por mestres e doutores enquanto o corpo docente das universidades corporativas é composto pelos próprios profissionais da organização independente da sua titulação.

Em meio à discussão das diferenças entre as universidades tradicionais e as universidades corporativas podem-se elencar as características apresentadas por Rodriguez (2001) no Quadro 3 a seguir:

Quadro 3 : Características entre universidades tradicionais e corporativas

CARACTERÍSTICA	UNIVERSIDADE TRADICIONAL	UNIVERSIDADE CORPORATIVA
COMPETÊNCIAS	Desenvolve aquelas essenciais para o mundo do trabalho	Desenvolve aquelas essenciais ao sucesso do negócio da empresa
APRENDIZAGEM	Baseada em sólida formação conceitual e universal	Baseada na prática dos negócios
SISTEMA EDUCACIONAL	Formal	Pautado pela gestão de competências
ENSINAMENTO	Crenças e valores universais	Crença e valores da empresa
CULTURA	Desenvolve cultura acadêmica	Desenvolve cultura organizacional
RESULTADO	Forma cidadãos competentes para o sucesso de instituições e comunidade	Forma cidadãos competentes para o sucesso da empresa, dos clientes, fornecedores, empregados e acionistas

Fonte: Rodriguez (2001, p.74)

Nota-se no Quadro 3 apresentado por Rodriguez (2001) o caráter conceitual e generalista da formação oferecida pelas universidades tradicionais e o caráter prático e especialista desenvolvido pelas universidades corporativas na formação de seus funcionários.

Eboli (1999) sugeriu algumas práticas adotadas nas universidades tradicionais que poderiam ser aplicadas a universidade corporativa como: agenda de pesquisa universitária que estejam voltadas a aplicabilidade, participação de professores visitantes; serviço de extensão universitária desenvolvido interna e externamente; serviço à comunidade; e estágio de estudantes.

Diferente das universidades tradicionais em que segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) pelo menos um terço do corpo docente deve ter titulação acadêmica de mestrado ou doutorado e trabalhar em regime de tempo integral (BRASIL, 1996) nas universidades corporativas o corpo docente pode ser formado por professores universitários ou profissionais do ambiente empresarial, podendo este último ser interno ou externo a organização como no caso de um consultor (VERGARA, 2000). Por outro lado Vergara (2000) identifica que o corpo docente das universidades corporativas possui prática do ambiente empresarial diferente dos docentes de universidades tradicionais que tem um perfil mais acadêmico.

Sobre quem deve ser treinado nas UC's Castro e Eboli (2013) argumentam que como as UC's não tem capacidade de atender a todo seu pessoal deve-se dar prioridade a oferta de cursos em atividades especializadas essenciais a empresa, mas que não possuem cursos relacionados oferecidos pelo mercado. Ainda, deve-se priorizar a oferta de cursos considerados clássicos, mas que na região geográfica em que a empresa esteja inserida não exista mão de obra capacitada.

Destaca-se também a importância da educação à distância (EAD) nos programas das universidades corporativas (CASTRO e EBOLI, 2013), porém no Brasil, diferente de outros países, esta prática ainda vem sendo pouco utilizada pelas UC's.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das considerações apresentadas nas seções teóricas percebe-se que houve e ainda há resistência sobre a utilização do termo “universidade” corporativa, tanto por acadêmicos, conforme exposto por Silva e Balzan (2007) e Branco (2006), quanto pelas empresas, como também apontado por Branco (2006), pois o termo ainda remete ao modelo educacional das universidades tradicionais, como evidencia Vergara (2000).

Quanto às distinções dos dois modelos, entende-se que as universidades corporativas tem caráter mais pragmático desenvolvendo competências essenciais para a utilização na empresa, tendo assim um foco mais específico nos conteúdos ensinados. Diferentemente deste modelo, as universidades tradicionais podem ser consideradas mais teóricas, abrangendo uma série de conhecimentos fragmentados sobre diversas áreas organizacionais, buscando desenvolver competências genéricas.

A priorização da pesquisa frente ao ensino, ou vice-versa, em Administração, pelas universidades tradicionais acaba por deixar de lado outras atividades, como por exemplo, a extensão, a consultoria e o estágio que buscam aproximar os alunos da realidade vivenciada nas organizações, o que resulta em um ensino engessado e defasado. Pois, conforme apontado por Young (2014) a dinâmica do mercado é mais rápida do que a acadêmica, e segundo Bertero (2007) ainda há um distanciamento entre o que é ensinado e praticado nas organizações, e muita das vezes o que é pesquisado na acadêmica não chega a ser utilizado nas organizações.

Deste modo a universidade corporativa surge com uma alternativa para as empresas que buscam oferecer a seus colaboradores cursos focados em suas especialidades, visando suprir esta defasagem acadêmica. Porém a falta de rigor acadêmico nas universidades corporativas torna-se preocupante, pois somente com a reprodução de práticas profissionais não se desenvolve o senso crítico e a busca de novas soluções para os antigos problemas organizacionais.

Nota-se, portanto, que parceiras entre os dois modelos torna-se complementar, pois o ensino de Administração em universidades tradicionais apesar de ser acusado de enfatizar mais a pesquisa e ensino e se distanciar da prática organizacional, pode encontrar na parceria com as universidades corporativas, através de consultorias, oficinas, projetos e cursos, a aproximação e aplicabilidade entre teoria e prática, assim como a universidade corporativa pode encontrar na parceria com as universidades tradicionais métodos e modelos científicos que otimizem a prática organizacional e encontrem novas soluções para a resolução de problemas.

Desta forma, as parcerias entre universidades corporativas e universidades tradicionais atenuam as divergências antes apontadas, visto que, tanto empresa quanto academia são beneficiadas, pois os dois modelos não devem ser vistos como conflitantes, e sim como complementares.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALPERSTEDT, C. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.5, n.3, p. 149-165, set./dez. 2001.
- BASTOS, A. V. B., TOURINHO, E. Z.; YAMAMOTO, O. H.; MENANDRO, P. R. M. Réplica 1 - formar docentes: em que medida a pós-graduação cumpre esta missão?. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 6, p. 1152-1160, Nov./Dez. 2011.
- BERTERO, C. O. A docência numa universidade em mudança. **Cadernos Ebape**, v. 5, edição especial, 2007.
- BRANCO, A. R. O perfil das universidades corporativas no Brasil. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**. v 7, n.4, p. 99-120, 2006.
- BRANDÃO, G. R. Gestão de pessoas e as universidades corporativas: dois lados da mesma moeda? **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n.2. ,p. 22-33, 2006.
- BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG) 2011-2020**. Brasília: CAPES, 2010.

- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm>. Acesso em: 03 jan. 2014.
- CARDOSO, L. A.; CARVALHO, S. C.. O papel das universidades corporativas no desenvolvimento das competências: um estudo de caso sobre a universidade Petrobrás. In: XIII SIMPEP. **Anais...** Bauru: Unesp, p. 1 - 11. 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/470.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2013.
- CASTRO, C. M. ; EBOLI, M. Universidade corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade. **Revista de Administração de Empresas: Pensata**. São Paulo, v. 53, n. 4, jul./ ago. 2013.
- COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR (CAPES) 2012. **Mestrados/Doutorados Reconhecidos Grande Área Ciências Sociais Aplicadas**. Disponível em: <<http://geocapes.capes.gov.br/geocapesds/planilhas> > Acesso: 26 jun. 2012.
- EBOLI, M. P. Universidade corporativa: ameaça ou oportunidades para as escolas tradicionais de administração?. **Revista de Administração**. São Paulo. v.34, n. 4, p.56-64, out. / dez. 1999.
- EDUCOR. **Educação corporativa**. Disponível em: <<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/index> >. Acesso em: 21 fev. 2014.
- FESTINALLI, R. C. A formação de mestres em administração: por onde caminhamos? **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 12, n. 35, p. 135-150, out./dez., 2005.
- FISCHER, T. A difusão do conhecimento sobre organizações e gestão no Brasil: seis propostas de ensino para o decênio 2000/10. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, Edição especial. 2001.
- FISCHER, T. Programa de capacitação docente. **E e G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p.193-194, dez. 2005.
- FISCHER, T. Uma luz sobre as práticas docentes na pós-graduação: a pesquisa sobre ensino e aprendizagem em administração. **Revista de Administração Contemporânea**, v.10, n.4, p. 193-197. Out./dez. 2006.
- FISCHER, T. A Perduracão de um Mestre e uma Agenda de Pesquisa na Educação de Administradores: Artesanato de Si, Memória dos Outros e Legados de Ensino. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 17, n. 52, p. 209-219, jan./mar., 2010.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). 2007. **Reuni Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Diretrizes Gerais**. Disponível em: <[http:// portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/diretrizesreuni.pdf](http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/diretrizesreuni.pdf) > Acesso em: 10 jun. 2012.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). 2012. **Prouni**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_contentview=articleid=205&Itemid=298 > Acesso em: 26 jun. 2012.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). 2014a. **Sistema de Seleção Unificada Edição 2014/1**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=14942&Itemid= > Acesso em : 05 fev. 2014.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). 2014b. **E-mec**. Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br/> > Acesso em : 06 fev. 2014.
- NICOLINI, A. Qual será o futuro das fábricas de administradores. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 44-54, 2003.
- OLIVEIRA, F. B. ; SAUERBRONN, F.F. Trajetória, desafios e tendências no ensino superior de administração e administração pública no Brasil: uma breve contribuição. **Revista de Administração Pública**. v.41. edição especial comemorativa, p. 149-170, 2007.
- PAULA, A. P. P.; RODRIGUES, M. A. Pedagogia crítica no ensino da administração: desafios e possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, edição especial, p. 10-22, 2006.
- RODRIGUEZ, M. V. R. Organizações do conhecimento: a implantação de universidades corporativas. **Revista Ciências da Administração**, UFSC, v. 1, n.1, 2001.
- RODRIGUEZ, M. V. R.; DANTAS, M. R. A implantação de universidades corporativas: uma revisão bibliográfica. **Sustainable Business International Journal**, v. 6, p. 1-16, 2011
- SILVA, M. W.; BALZAN, N. C. Universidade corporativa: (pré-) tendência do ensino superior ou ameaça?. **Avaliação: Revista de Avaliação da Educação Superior**. v. 12, n. 2, jun. 2007.

SOUZA-SILVA, J. C., e DAVEL, E. Concepções, práticas e desafios na formação do professor: examinando o caso do ensino superior de administração no Brasil. **Revista Organizações e Sociedade**, v.12, n.35, p. 113-134, 2005.

VERGARA, S. C. Universidade corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, v. 34, n. 5, p. 181-188, set./out. 2000.

VERGARA, S. C.; RAMOS, D. R. M. Motivos para a criação e formas de atuação de universidades corporativas. **Revista de Administração Mackenzie**. ano 3, n.2, p. 79-98, 2002.

YOUNG, R. A nova divisão social entre academia e corporação na construção do conhecimento. **Site Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - Portal de Educação Corporativa**. Disponível em: <<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1229429822.pdf>>. Acesso em: 21 fev. 2014.