

## Necessidade de uma proposta de trabalho para integração em Educação Corporativa no contexto dos Países Lusófonos, Latino-Americanos e Europeus: a expectativa da Académie Accor Latin America

Cristina Lucino Valiukenas<sup>1</sup>

### Resumo

Aborda os fatores que interferem na educação corporativa e que podem influir diretamente nas interações entre empresas e nações. São tratados temas como: o papel da educação corporativa para a sustentabilidade, complexidade nas organizações, interação cultural, comunicação e interação com países lusófonos e demais. Também é apresentada uma síntese da história da Accor na América latina, desde que chegou ao Brasil em 1976 e do órgão responsável pela educação corporativa na empresa, a *Académie Accor Latin América*. A estratégia da *Académie Accor* é apresentada com os objetivos de expor como a empresa articulou os temas tratados no texto e encorajar a se manifestarem entidades que encontrem significado neste posicionamento, bem como, sugere o conhecimento prévio do conteúdo da estratégia para se estabelecer algum tipo de cooperação. Como parte da conclusão, são colocadas algumas questões que objetivam contribuir para a reflexão do tema no longo prazo e seu desdobramento na educação das lideranças e demais trabalhadores das organizações.

### 1. Introdução

O processo de globalização trouxe para as organizações profundas transformações, gerando a necessidade de desenvolvimento e aperfeiçoamento permanente do conjunto de colaboradores. O acelerado desenvolvimento tecnológico aliado a “redução gradativa do prazo de validade do conhecimento e a emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível” (SOARES, 2002) impuseram às organizações a necessidade de estruturar o tratamento da educação corporativa.

A atividade de treinamento e desenvolvimento de pessoal é antiga na estrutura das organizações. Treinamento, significando a “obtenção de técnicas e habilidades específicas, detalhadas e rotineiras do trabalho” (MEGGINSON et al, 1998, p. 299); enquanto desenvolvimento estende este escopo para “a melhoria e crescimento, dentro de um objetivo mais amplo, das habilidades, atitudes e traços de personalidade” (MEGGINSON et al, 1998, p. 299). Segundo Meister (1999, p.129), “à medida que os trabalhos vão ficando mais complexos e as qualificações que eles exigem, mais extensas, os executivos estão começando a questionar os pressupostos tradicionais que fundamentam os programas corporativos de treinamento e desenvolvimento”. Neste mesmo capítulo, Meister (1999, p.130), afirma que “é imperativo desenvolver um currículo que reflita os objetivos

---

<sup>1</sup> Gerente de Educação Corporativa - Académie Accor Latin América. (cvaliukenas@accorbrasil.com.br).

estratégicos da organização em consequência desses avanços tecnológicos, as empresas com universidades corporativas estão desafiando os pressupostos do treinamento tradicional”.

Esta busca contribuiu para a ascensão das universidades corporativas que, segundo Soares (2002), “em 1988 existiam 400 universidades corporativas nos Estados Unidos. Atualmente já são cerca de 2.000. Estima-se que em 2010 elas vão superar o número de universidades tradicionais nos Estados Unidos”. No Brasil também há expressivo crescimento das universidades corporativas nos últimos dez anos.

Neste cenário, a *Accor*, empresa que atua nos segmentos de hotelaria e serviços empresariais, criou em 1985 a *Académie* – Universidade de Serviços, em Evry, nas proximidades de Paris, a primeira universidade corporativa de serviços da Europa. Quando a *Accor* se preparava para um ousado plano de crescimento dos negócios no Brasil, inaugurou a primeira universidade corporativa fora da França, em 1992. Em 2006, passa a ser denominada *Académie Accor Latin América*, atendendo toda a região. No ano de sua inauguração, a *Académie* já registrou 1200 treinandos (participantes vezes quantidade de cursos), consolidando a opção da *Accor* pela educação.

## 2. Tendências globais

No livro publicado pela *Académie Accor Latin América*, Rosa (2008, pág 12), na introdução, comenta sobre o estudo publicado pelo IMD – Instituto de Desenvolvimento de Negócios, a respeito do cenário mundial e perspectivas que influenciarão a sociedade e a economia mundial, com um horizonte que se estende a 2015. Deste estudo é destacada “a emergência de uma nova liderança nas empresas capaz de responder aos desafios e oportunidades dos novos tempos”.

Estes desafios e oportunidades foram interpretados por Capra (2005, pág 110), quando afirma que “o ambiente econômico da maioria das empresas muda com incrível rapidez. Os mercados estão sendo velozmente desregulamentados, e as incessantes fusões e aquisições impõem radicais mudanças estruturais e culturais às empresas envolvidas”. Esta frase aponta características do ambiente empresarial para o qual a educação corporativa deve preparar as lideranças e demais trabalhadores da organização.

## 3. Complexidade e o ambiente organizacional

As características apontadas por Capra (2005) demonstram, ainda, o quão complexa são as relações dentro do ambiente empresarial. “Toda complexidade é campo de força, seja na estrutura (ambigüidade), seja nos processos (ambivalência)”, conforme afirma Demo (2002, p.30). Campo pressupõe a existência de contornos, limites que circundam algo, já a força pressupõe energia que causará algum tipo de efeito. Ao afirmar sobre esta complexidade é possível visualizar na realidade os exemplos para as características propostas por Demo (2002, p.13 a 31):

*“DINÂMICA: não pode ser complexo o que não for campo de forças contrárias, em que eventual estabilidade é sempre rearranjo provisório”.*

*NÃO LINEAR: a dinâmica implica o desconhecido, necessária e intrinsecamente. Para continuar existindo, é mister mudar, não apenas mudar linearmente, de modo tranquilo, previsível, controlável, mas criativo, surpreendente, arriscado. No todo complexo, convivem estruturas e dinâmicas desencontradas.*

*RECONSTRUTIVA: a complexidade permanece a mesma, mudando sempre. ... não se pode passar do depois para o antes, nem o depois é igual ao antes.*

*PROCESSO DIALÉTICO EVOLUTIVO: fenômenos complexos podem aprender, seus processos podem incluir criatividade autêntica, no sentido de que produzem modo de ser que são sempre também de vir a ser.*

*IRREVERSÍVEL: com o passar do tempo, nada se repete, por mais que possa parecer; qualquer depois é diferente do antes; não se pode tomar como equação linear entre antes e depois, mas como não linear.*

*INTENSIDADE: efeito intenso, quando movimentos espraiam-se para múltiplas direções, provocando outros movimentos desproporcionais aos de origem. Parece claro que entre o esvoaçar inocente da borboleta e o tufão existe desproporcionalidade. Não é apenas “efeito dominó”, como regra linear, mas efeito que vai além da causa, torna-se causa e efeito. O tufão não é reproduzido a partir do esvoaçar da borboleta, mas, sobretudo produzido, reconstruído, criado.*

*AMBIGUIDADE / AMBIVALENCIA: a ambigüidade refere-se à estrutura, no sentido da composição também desconstruída de seus componentes... Estruturas ambíguas .... são caóticas intrinsecamente. A ambivalência refere-se a processualidade dos fenômenos complexos, quando a dinâmica é constituída de valores contrários, estabelecendo-se entre eles campos contrários de forças”.*

Relembrar as características da complexidade é fundamental quando o assunto é educação corporativa, pois esta lida com a capacidade humana de se transformar e transformar os ambientes por meio da educação e esta, por sua vez, se concretiza por meio da comunicação e da cultura, seja de uma sociedade ou de uma organização.

#### **4. Interação Cultural**

Considerando que a educação integra a cultura, interagir com outras culturas pressupõe abertura e convivência com a diversidade, a tolerância para com as diferenças. O respeito à diversidade cultural está entre os principais desafios deste século, pois será necessário reconhecer que todos podem aprender com todos, construindo um novo modelo de relação entre as nações. A iniciativa da UNESCO em proclamar o ano de 1995 como o Ano das Nações Unidas para a Tolerância, homologada na Declaração de Princípios sobre a Tolerância e a definição do Dia Internacional da Tolerância, 16 de novembro, reforçam quão significativo é este tema para o desenvolvimento.

O primeiro artigo da Declaração esclarece que:

*Tolerância é o respeito, a aceitação e o apreço pela rica diversidade das culturas do nosso mundo, nossas formas de expressão e modos de sermos humanos (...) Tolerância é a harmonia na diferença. Não é apenas um dever moral, mas também uma exigência política e jurídica.*

A questão da tolerância se faz mais urgente em face da globalização. Neste aspecto é importante ressaltar a compreensão de globalização em que nos apoiamos, para que o leitor não interprete o tema apenas na perspectiva do comércio internacional:

*Santos (2000, p. 24), explica os princípios da atual globalização a partir da convergência de três fatores: “a unicidade técnica, a convergência dos momentos, a cognoscibilidade do planeta e a existência de um motor único”. Giddens (1991, p. 77 a 81), considera como dimensões da globalização o sistema de Estados-nações, a ordem militar, a divisão internacional do trabalho e a economia capitalista mundial.*

A unicidade técnica equivale ao que Castells designou como “sociedade de redes”, ou ainda, o efeito que a evolução tecnológica proporcionou ao mundo, constituindo-se num claro exemplo de INTENSIDADE, mencionado por Demo, nas características da complexidade. A convergência dos momentos, refere-se a existência das comunicações globais on-line em tempo real. A cognoscibilidade do planeta refere-se ao volume de conhecimento gerado pela humanidade, em especial após a segunda Guerra Mundial, disposto em bases de dados intercambiáveis, facilitadas pela tecnologia. Importante destacar as diversas bases de dados disponíveis aos países lusófonos, apenas pela Internet. As empresas dispõem de ampla rede informações sobre um país, competidores existentes, e demais informações que compõem um plano estratégico de negócios, antes de iniciar a operação em uma determinada região. O motor único refere-se ao sistema capitalista como fator fundamental para a globalização.

Esta abordagem objetiva explorar algumas das conseqüências da globalização sobre a cultura dos povos, uma vez que as organizações estão inseridas dentro das nações e por mais que seja difundida a cultura empresarial da matriz, ainda assim, haverá influência dos trabalhadores nos respectivos países de atuação, construindo e reconstruindo o tecido cultural, tanto do país como da organização. Este é outro aspecto da complexidade no ambiente organizacional.

## 5. A comunicação

A educação se concretiza por meio da comunicação, que também é fator fundamental para a disseminação cultural. Lima (2004, p.36 e 37), apresenta um quadro com oito “Modelos Teóricos para o Estudo das Comunicações”. São eles:

**“Manipulação:** resposta de um organismo a um estímulo (S>R).

**Persuasão (Influência):** resposta de um organismo a um estímulo, através da intervenção de fatores psicológicos e sociológicos.

**Função:** subsistema funcional do sistema social.

**Informação:** processo de transmissão de bits através de um canal.

**Linguagem:** 1. sistema formal e estruturado de significados; 2. processo dinâmico de relações enunciativas.

**Mercadoria:** mercadoria produzida pela indústria cultural.

**Cultura:** 1. sistema de significação - ordem social é comunicada, reproduzida, experimentada e explorada; 2. processo simbólico - realidade é produzida, mantida, restaurada e transformada.

**Diálogo:** diálogo na medida em que não é transferência de saber, mas encontro de sujeitos interlocutores que buscam a significação dos significados”.

Cabe, ainda, lembrar uma importante definição: “a educação é a influência premeditada, organizada e prolongada no desenvolvimento de um organismo”. (BLONSKI apud VYGOTSKY, 2003, p.37). Ou ainda, “a educação significa sempre, em última instância, a mudança da conduta herdada e a inoculação de novas formas de reação” (VYGOTSKY, 2003, p.81). A cultura e a educação se propagam pela comunicação, ambas se influenciando. Desta forma, estes modelos podem contribuir para a reflexão das práticas das universidades corporativas, na perspectiva de suas metodologias de ensino-aprendizagem e atitudes e comportamentos influenciados pelo uso destes modelos.

## 6. Ampliando as perspectivas da educação corporativa

Na legislação brasileira o primeiro instrumento que uma empresa constitui para oficializar a existência do negócio é o contrato social. Este documento explicita o objetivo e finalidade da empresa, declarada por seus sócios. Entende-se que uma empresa atenderá sua finalidade lucrativa dentro de uma relação social. Logo, ao se pensar em desenvolvimento sócio-ambiental esta relação reaparece evocando a responsabilidade que lhe é pertinente.

Educação continuada alinhada a estratégia do negócio pressupõe, antes de tudo, tratar a educação como fator fundamental para a sustentabilidade. Diversos documentos da UNESCO amparam esta compreensão.

O Relatório da Comissão Internacional sobre a Educação para o Século XXI, coordenado por Jacques Delors e publicado em 1998, propõe quatro pilares da educação contemporânea:

- Aprender a ser;
- Aprender a fazer;
- Aprender a viver juntos; e
- Aprender a conhecer.

A ONU - Organização das Nações Unidas, em 2000, frente aos maiores problemas mundiais, estabeleceu oito “objetivos do milênio”:

1. Acabar com a fome e a miséria
2. Educação de qualidade para todos
3. Igualdade entre sexos e valorização da mulher
4. Reduzir a mortalidade infantil
5. Melhorar a saúde das gestantes
6. Combater a Aids, a malária e outras doenças
7. Qualidade de vida e respeito ao meio ambiente
8. Todo mundo trabalhando pelo desenvolvimento.

Destes oito objetivos, dois merecem destaque pelo alinhamento direto com o tema tratado. O primeiro é **Qualidade de vida e respeito ao meio ambiente**:

*O desmatamento, o desperdício de água e a produção excessiva de lixo são alguns dos problemas mais graves enfrentados pela humanidade. Cuidar do meio ambiente deve fazer parte de nosso dia-a-dia.*

O segundo a merecer destaque é, Todo mundo trabalhando pelo desenvolvimento:

*Muitas vezes a solução de um problema pode servir de resposta para outros, principalmente quando pessoas, escolas, governos, sociedade civil, empresas e organizações sociais trabalham juntos.*

Dentre os seis objetivos aprovados durante a Conferência de Dacar de 2000 a serem alcançados até 2015, alguns estão diretamente relacionados com este tema:

*Assegurar que sejam atendidas as necessidades de aprendizado de todos os jovens e adultos através de acesso equitativo a programas apropriados de aprendizagem e de treinamento para a vida.*

*Alcançar, até 2015, uma melhoria de 50% nos níveis de alfabetização de adultos, especialmente no que se refere às mulheres, bem como acesso equitativo à educação básica e contínua para todos os adultos.*

*Melhorar todos os aspectos da qualidade da educação e assegurar a excelência de todos, de forma a que resultados de aprendizagem reconhecidos e mensuráveis sejam alcançados por todos, especialmente em alfabetização lingüística e matemática e na capacitação essencial para a vida.*

Contribui decisivamente para tratar a educação como fator fundamental para a sustentabilidade, a posição oficializada no discurso do Ministro de Estado da Educação do Brasil, Fernando Haddad na 34ª Conferência Geral da UNESCO, em outubro de 2007:

*“a educação constitui responsabilidade do Estado, mas também é um esforço social mais amplo que não se desenrola apenas na escola, mas tem lugar na família, na comunidade e em todos os espaços de interação, especialmente no trabalho”.*

Estas iniciativas demonstram a importância que o tema sustentabilidade vem ganhando no ambiente da gestão empresarial. Hoje já se incorporou ao papel do líder a consideração pelo desenvolvimento sustentável em substituição a gestão extrativista do passado. Este tema, incorporado a governança corporativa, abre espaço para a evolução do modelo mental dominante nas organizações. Além das normas internacionais para apresentação dos balanços, a utilização de normas como ISO (*International Organization for Standardization*) ou Prêmio Nacional da Qualidade promovido pela Fundação Nacional da Qualidade, com similares em diversos países, têm contribuído para a reflexão e evolução das práticas de produção e administração.

Evoluímos para uma mudança significativa da gestão do risco na globalização: ela deixa de ser considerada local e passa a ser considerada global. Acidentes como o ocorrido na Usina Nu-

clear de Chernobyl, na Ucrânia em 1986, ou na Usina de *Three Mile Island* nos EUA em 1979, ou os petroleiros que afundam ou veículos que transportam produtos corrosivos, não são acidentes locais, eles destroem patrimônio da humanidade e necessitam, portanto, serem gerenciados como riscos locais de impacto global.

## 7. A Accor na América Latina

Quando iniciou suas atividades no Brasil, em 1976, os benefícios oferecidos aos trabalhadores estavam longe do nível de sofisticação e qualidade que observamos hoje e o parque hoteleiro instalado não fazia jus ao potencial turístico do país. Desde então, a Accor já implantou cerca de 150 hotéis em toda América Latina, do supereconômico ao superluxo, mobilizando quase 10.000 colaboradores diretos, que dão vida às marcas Fórmula 1, Ibis, Novotel, Mercure e Sofitel.

Os benefícios aos trabalhadores passaram por uma verdadeira transformação quanto à praticidade e conveniência com o lançamento do inovador Ticket Restaurante, a marca cujo nome hoje abrange toda uma categoria de produtos. A ele, integrando a *Accor Services*, hoje se acrescentam o *Ticket Alimentação*, o *Ticket Car*, o *Ticket Transporte*, além das empresas *Ticket Seg*, *Accentiv* e *Build Up*.

Para alcançar realizações tão expressivas a base da estratégia competitiva foi o investimento em pessoas, colaboradores que pudessem compartilhar do sonho de fazer desta uma empresa líder em seus segmentos de atuação.

O Projeto de Empresa foi criado para transformar o sonho em realidade. Com 10 anos de experiência na Accor no Brasil, em 2007 foi expandido para as demais operações da empresa na América Latina. Ele dá suporte para vencer o desafio do tempo, pois orienta a existência e as operações da empresa alicerçadas nos valores. Assim, o Projeto de Empresa é um norte permanente para as ações.

O Projeto nasceu da mobilização das lideranças e equipes, inspiradas pelas aspirações dos clientes, investidores e acionistas. Conta com um modelo simples e pragmático, baseado em três eixos: *People*, *Service* e *Profit*. Partindo da crença que pessoas capacitadas, motivadas e reconhecidas, o *People*, são a essência dos serviços prestados com qualidade, o *Service*. E são clientes bem atendidos que trazem resultados, o *Profit*, que, reinvestido, permite a renovação sustentável desse círculo virtuoso, compartilhado com os acionistas, os colaboradores e a comunidade.

Os valores que vem orientando o desenvolvimento do grupo Accor desde a sua fundação e que são à base de uma cultura empreendedora e humanista são: inovação, espírito de conquista, performance, confiança e respeito. Diante de um mundo com tantas incertezas, estes valores são uma fonte de energia permanente e renovável, capaz de inspirar o presente e o futuro do grupo.

Isto possibilita a construção de uma organização perene, orientada por uma visão de futuro arrojada, que valoriza as pessoas, focaliza as necessidades dos clientes, satisfaz os acionistas e investidores, e cria valor para as comunidades.

Em termos práticos, trata-se da implementação de um modelo de gestão, cujo desenho é simples, mas integrado, onde cada fator tem um papel preponderante, sem o qual não se alcançam os resultados pretendidos.

E os colaboradores também reconhecem: pela 10ª vez a Accor conquistou o título de uma das Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil e, agora, também na América Latina, bem como, foi considerada uma das Melhores Empresas para as Mulheres e para os Executivos trabalharem.

## 8. A Académie Accor Latin America

Com a **missão de** difundir os valores e cultura da organização; apoiar o desenvolvimento das competências-chave, por meio da educação permanente e gestão do conhecimento; contribuindo para reforçar a imagem e o diferencial competitivo da empresa, a *Académie* acumulou neste quinze anos de atuação mais de 160000 treinandos (participantes vezes quantidade de cursos).

No primeiro período de funcionamento, que compreende os anos de 1992 a 1995, o foco das atividades de educação corporativa estavam voltados para a disseminação da cultura empresarial, e na formação da liderança para uma atuação amparada pelo uso de tecnologias de gestão. Na sequência, período entre 1996 e 1999, a ênfase estava na preparação de habilidades gerenciais para um grande crescimento, visando, a entrada de novas marcas da *Accor* no mercado e preparação das equipes para a entrada de novos concorrentes.

Entre os anos 2000 e 2004, o crescimento previsto para a empresa demandava gente preparada para assumir as novas posições que estavam sendo criadas. Era necessário preservar a identidade das novas marcas criadas e buscar maior estabilidade na qualidade percebida do serviço prestado.

Em 2005 foi constituído o Conselho de Educação Corporativa composto pelo Presidente e Diretores, membros do Comitê de Direção Geral da *Accor América Latina*, dirigentes de Recursos Humanos e *Académie Accor Latin America*. O **Conselho de Educação** é o órgão com autoridade para deliberar sobre as ações e a Política de Educação da *Accor*, assegurando parâmetros comuns a todos os negócios.

## 9. Integração com demais países

Tendências globais, complexidade organizacional, interação cultural, comunicação e ampliação da educação corporativa, foram temas percorridos tendo em vista a reflexão sobre aspectos relevantes para a interação e cooperação entre nações.

O acordo assinado em 7 de novembro de 2007 pela Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), apresenta como principais áreas de interesse:

- Consolidação da democracia;
- Respeito pelos direitos humanos;
- Prevenção, gestão e resolução de conflitos.

São mencionados outros temas de interesse:

- Diversidade lingüística e cultural;
- Educação;
- Formação profissional e juventude;
- Desenvolvimento econômico e social; e
- Sociedade da informação.

Iniciativas como esta, empreendida pelo 1º Encontro de Educação Corporativa Brasil / Europa, são fundamentais para criar um espaço de socialização do conhecimento, de reflexão e oportunizar que as realidades possam ser apresentadas e compreendidas. Mas as intenções que permeiam este primeiro encontro devem expandir-se, orientando as relações entre países, pois por meio da educação corporativa pode se contribuir decisivamente na formação de líderes que

estarão definindo os cenários de negócios neste milênio. Um relacionamento edificado a partir do diálogo e do respeito, tendo como objetivos:

- Partilhar;
- Co-produzir;
- Promover o “encontro de sujeitos interlocutores que buscam a significação dos significados” (resgatando Venício Lima no modelo do diálogo, mencionado anteriormente);
- Difundir a diversidade cultural; e
- Ser orientado pelas diretrizes de desenvolvimento sócio-ambiental.

## 10. Conclusões

A estratégia da *Académie Accor Latin America* está estabelecida sobre um tripé:

- Melhoria da estrutura cognitiva
- Melhoria dos resultados no trabalho
- Fortalecimento da Cultura Empresarial

A melhoria da estrutura cognitiva se desdobra em:

- educação formal – supletivos do ensino fundamental e médio, graduação e pós-graduação *lato sensu*;
- educação para a família – gestão de finanças pessoais e acesso aos programas de educação formal extensivos aos familiares;
- educação para a sociedade – programas relacionados ao desenvolvimento sócio-ambiental e diversidade.

A melhoria dos resultados no trabalho se evidencia em:

- educação para o trabalho – programas de desenvolvimento de competências sociais e comportamentais, competências estratégicas para o negócio e cursos de idiomas;
- educação para o convívio - programas de etiqueta empresarial.

O fortalecimento da cultura empresarial aflora em:

- programas destinados à difusão da cultura e valores *Accor*.

Assim, a *Académie* operacionaliza seu plano através dos núcleos de cada unidade estratégica de negócios, contando com o apoio das lideranças da organização. Este modelo é fruto da compreensão do ambiente empresarial, cultura, comunicação e da complexidade que está intrínseca nestas relações. Compartilhar este aprendizado, de forma estruturada é a maneira que a *Académie Accor Latin America* encontra para receber com o rigor da hospitalidade, que está impregnado no jeito *Accor* de ser, os países que desejem contribuir com seus questionamentos e dúvidas a respeito do conteúdo deste texto.

Ao ampliar as perspectivas da educação corporativa, diversas questões podem surgir em especial quando se considera a sustentabilidade: como romper o paradigma da educação corporativa centrada na empresa como norteadora (metas empresariais e competências pessoais) das áreas de conhecimento que devem ser objeto de estudo? Como a educação corporativa auxiliará nas reflexões sobre o respeito às pessoas dentro do processo produtivo? Como a educação corporativa desempenhará suas responsabilidades pela formação de gestores capazes de compatibilizar os interesses dos acionistas e aqueles de longo prazo da humanidade?

## Referências:

- CAPRA, Fritjof. *As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável*. São Paulo: Cultrix, 2005. p.110.
- DEMO, Pedro. *Complexidade e aprendizagem: a dinâmica não linear do conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2002. p. 13-31.
- GIDDENS, Anthony. *As conseqüências da modernidade*. São Paulo: Editora UNESP, 1991. p. 25-29.
- LIMA, Venício A. *Mídia: teoria e política*. 2ª edição. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2004. P. 36-37.
- MEGGINSON, L.C., MOSLEY D.C. e PIETRI Jr., P.H. *Administração: conceitos e Aplicação*. São Paulo: Harbra. 1998. p. 299-302, 440-442.
- MEISTER, J.C. *Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Makron Books. 1999. 296 p.
- SANTOS, M. *Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal*. 14ª edição. Rio de Janeiro: Record,. P. 11 - 36.
- SOARES, S.O. *A proposta de universidade corporativa: temas para reflexão*. Santos: Programa de Pós-Graduação em Educação, Centro Universitário Monte Serrat, 2002. 138f. (Dissertação de Mestrado em Educação).
- VALIUKENAS C.L., DUARTE, V.O. (organizadoras) e COSTA A.C.G. (curador). *Educação faz diferença*. São Paulo: Aca- demie Accor Latin América, 2007. P. 12
- VYGOTSKY, Liev Semionovich. *Psicologia pedagógica*. Porto Alegre: Artmed, 2003. 306p.
- UNESCO. Disponível em <<http://www.unesco.org.br>> Acesso em: 11 abr. 2008.