



# Ferramentas Estratégicas Indispensáveis à Gestão de Pessoas nas Organizações

**Robson Sueth**  
**professorsueth@ig.com.br**  
**NEPES - UFF**

**André Ferraz**  
**andrefferraz0348@gmail.com**  
**UNESA**

**Resumo:** Toda organização que tenha foco em desenvolver a sua missão e, conseqüentemente, alcançar a sua visão com plena consolidação, lança mão de diversas ferramentas estratégicas previstas em seu planejamento institucional. Desde a sua estruturação e políticas de gestão até os riscos e resultados almejados, levando-se em conta os seus processos de negócio, como recurso imprescindível estão os seus colaboradores. Em tal contexto, deve ser empregada uma permanente preocupação com as suas adequadas e pertinentes condições profissionais que elevem a qualidade dos produtos ou serviços entregues pela organização. Com o propósito de revisitar estratégias relevantes na gestão organizacional de pessoas, este artigo, tem por objetivo, considerando a ideia de sistema, propor reflexão sobre os processos de avaliação de desempenho, de treinamento e desenvolvimento; e de educação corporativa, numa relação de organização, interdependência e de complementaridade, na qual esses processos, tendo a educação corporativa como estratégia central, vão exercer papéis imprescindíveis na constituição de uma cultura organizacional de valor e contribuir com o atingimento dos objetivos institucionais.

**Palavras Chave:** Aval. de Desempenho - Ed. Corporativa - Treinamento - P&D - Inovação



## 1. INTRODUÇÃO

Quando uma organização mantém foco na sua missão, isso invariavelmente vai ao encontro da sua visão institucionalmente projetada. Apesar das contingências internas em seus processos, da concorrência de mercado cada vez mais acentuada, da evolução tecnológica impondo novos processos produtivos, das constantes exigências de seus clientes por novas melhorias no atendimento de necessidades, como também para acompanhar as tendências e modismos de consumo, guiando preferências e modos de vida, gerando um difícil desafio enfrentado pelas organizações, novos projetos precisam imperiosamente ser implementados e muitos bens e serviços podem se tornar obsoletos.

Diante disso, é inevitável que no elenco das atribuições de um gestor organizacional sejam consideradas as efetivas contribuições que podem ser obtidas por um conjunto de atividades organizacionais que se complementam e que em certos episódios da vida da empresa, uma delas pode assumir o protagonismo que vai orientar decisões vitais com vistas na continuidade dos negócios. Esse gestor precisa pensar, considerando a gestão de pessoas, dentre outras importantes estratégias, (a) na avaliação de desempenho para confirmar o cumprimento dos papéis específicos realizados pelos colaboradores ou identificar os desvios de etapas de variados processos; (b) na decisão por treinamentos especializados com foco na correção dos desvios ou voltados para a capacitação profissional de novos processos ou, ainda, visando o incremento da qualidade da gestão organizacional ou na adaptação ou modificação dos produtos ou serviços; (c) na combinação de estilos, teorias ou paradigmas gerenciais, para mais bem orientar os processos de tomada de decisão e de relacionamento interpessoal organizacional; (d) na necessária implementação de uma política de constante modernização de bens ou serviços, visando atender às exigências dos clientes, na busca da medida exata e do tempo satisfatório, num contexto organizacional de inovação; e (e) na otimização profissional de seus colaboradores, seja no nível de escolarização pertinente que viabilize os processos de comunicação sem desvios ou falhas, seja na especialização necessária às atribuições futuras em projetos inovadores ou seja na qualificação ou requalificação, considerando as características profissionais e gerenciais, obtidas pelos processos de educação corporativa.

A avaliação de desempenho, os processos de treinamento e o estilo gerencial fundamentado complementam duas importantes e abrangentes estratégias organizacionais que se tornam essenciais no funcionamento de instituições que vão em busca dos seus objetivos com resultados que as mantêm ou lhes dão visibilidade em seu mercado de atuação e lhes conferem vanguardismo, competência e distanciamento de suas principais concorrentes com visíveis saltos de qualidade. Essas relevantes estratégias são (a) a educação corporativa entendida como uma preocupação permanente com a atualização, especialização e qualificação de seu corpo de colaboradores e (b) a pesquisa, desenvolvimento e inovação proporcionando possibilidades constantes de manutenção no mercado competitivo e de acompanhamento ou superação das tendências globais e as consequentes exigências dos atuais e futuros clientes, bem como atuar de forma competente sobre as contingências sempre presentes no cotidiano organizacional.

Neste artigo, temos por objetivo propor reflexão sobre a ideia de um sistema entre os processos de avaliação de desempenho, de treinamento e desenvolvimento; e de educação corporativa, numa relação de organização, interdependência e de complementaridade, no qual esses processos, tendo a educação corporativa como estratégia central, vão exercer papéis imprescindíveis na constituição de uma cultura organizacional que valorize a pesquisa, o desenvolvimento e a inovação como estratégias condutoras de uma gestão organizacional atenta às modificações e exigências de mercado e às necessárias alterações nos produtos e serviços que uma empresa oferece à sociedade por meio de processos criativos e de vanguarda visando a sua destacada participação num contexto inescapável de permanente atualização dos processos



produtivos frente às novas exigências de consumo e à inevitável evolução tecnológica. Assim, elaboramos o texto em três seções, além da introdução e das considerações finais, cujos títulos sugerem essa ideia de sistema, distribuídos na sequência: Avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento como precursores da educação corporativa; Educação corporativa e universidade corporativa; e Educação corporativa, pesquisa, desenvolvimento e inovação.

## **2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO PRECURSORES DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

Qualquer que seja o negócio de uma organização, duas importantes diretrizes têm de estar permanentemente orientando a condução de seus processos: a missão e a visão. A descrição transparente e objetiva do que realiza enquanto bens e serviços, e a sua disseminação aos colaboradores em níveis hierárquicos verticais e horizontais, vão estimular a consciência sobre a importância que cada colaborador possui na realização de suas atribuições profissionais com vistas na consecução do projeto institucional e a incorporação do papel comprometido de cada um na busca dos resultados planejados visando à concretização da missão organizacional.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003, p. 41), “a missão é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente e define o ‘negócio’, delimitando o seu ambiente de atuação. A missão da organização representa sua razão de ser, o seu papel na sociedade”. Nesse contexto, quando todos os colaboradores da organização conhecem o negócio institucional e a importância de seu desempenho contribuindo com o alcance dos objetivos organizacionais, é possível aceitar que as intenções e os esforços combinados vão contemplar a missão com comprometimento.

Outra descrição, também transparente e objetiva, relaciona-se à visão organizacional, que oferece a clara projeção de onde a organização intenciona chegar num limitado espaço de tempo e a manter-se numa situação de competitividade seja de sobrevivência junto às demais concorrentes ou seja de liderança em seu mercado de atuação. Ainda de acordo com Chiavenato e Sapiro (2003) a visão representa a imagem que a organização tem a respeito de si e do seu futuro.

Missão e visão integradas e amplamente divulgadas, podem expandir as chances de se desenvolver uma cultura organizacional com foco, motivação e responsabilidade coletiva. Nesse contexto, tais diretrizes organizacionais vão proporcionar a direção necessária para que os esforços sejam canalizados com vistas no alcance dos objetivos estratégicos organizacionais. É nesse cenário que se faz necessário entender que as organizações precisam se mobilizar para criar desafios mantendo-a em permanente estágio de enfrentamento e que a sua realidade se configure numa arena de assumir riscos, realizar correções, promover superações e alcançar outros patamares. Isso quer dizer romper com o *status quo*, sair da sua zona de conforto e projetar realidades para novas conquistas, mantendo o ambiente organizacional em constante movimento criativo e de desenvolvimento institucional permanente.

Essa noção de aparente desequilíbrio e inquietação vai ao encontro da ideia programada de projeção da posição institucional que se queira chegar no cenário competitivo das organizações concorrentes e do mercado, e das condições de progressão dos resultados em curto, médio e longo prazos. Em outras palavras, uma organização não pode prescindir de visão objetiva e transparente ou empregará seus recursos de maneira apenas reativa, irresponsável e sem direcionamento estratégico.

Usando de metáfora para ilustrar o comportamento organizacional desestabilizado pelo rompimento do *status quo*, vamos nos reportar aos ambientes rurais. Em certos descampados ou à

margem das estradas de terra (não pavimentadas) é possível se deparar com um “murundu<sup>1</sup>” de cupins ou que também pode se tratar de um formigueiro. No caso das formigas quando são violados os limites do formigueiro (murundu), imediatamente há uma reação coletiva por parte delas, que se mobilizam para enfrentar o agressor ou identificar as causas do incidente. Um verdadeiro alvoroço, mas, de maneira organizada, tendo, cada uma das formigas, que realizar sua função específica no formigueiro, por meio das formigas defensoras, depois pelas responsáveis pelo ninho transferindo as larvas para outro lugar seguro e em seguida outro contingente fará a recomposição do formigueiro. Trata-se, portanto, de um trabalho coletivo coordenado que vai restabelecer o equilíbrio e a proteção do formigueiro, logo, alcançando os seus objetivos.

É em decorrência desse desequilíbrio, que mobiliza a todos ao mesmo tempo, que introduzimos a ideia de rompimento com o *status quo* organizacional. Não somente de maneira contingencial como no formigueiro, mas, também, de forma planejada e sendo o desequilíbrio um tipo de estratégia que alavanque o ânimo organizacional para novas conquistas e mudanças necessárias ao negócio da instituição, seja para incrementar o lucro ou seja para enriquecer os processos organizacionais visando a sua atualização e qualificação com o uso de tecnologias, ou seja, ainda, para atender às exigências dos seus clientes ou seus consumidores, dentre outras intenções ou contingências. Isso quer dizer que uma empresa precisa estar em permanente estado de prontidão para enfrentar os desafios inesperados, estar tecnicamente preparada para tomar decisões de risco e com disposição para arcar com responsabilidade as suas consequências, bem como demonstrar competência gerencial para usar o desequilíbrio como força motriz de novos avanços organizacionais.

Somente o funcionamento da organização com foco na sua missão e visão, não lhe confere a necessária certeza de que os processos estão sendo realizados contemplando plenamente os objetivos estratégicos organizacionais. É necessário um acompanhamento mais fino sobre as atividades desempenhadas por cada colaborador em função dos resultados que vão consumir o planejamento estratégico institucional. E isso é atribuição da avaliação de desempenho. Uma organização que institui a avaliação de desempenho em sua política gerencial tende a solidificar os princípios de qualidade em seus produtos, serviços e atividades profissionais. Dessa forma, afastando qualquer variável que interfira negativamente nos seus processos de produção ou na prestação de seus serviços.

A avaliação de desempenho é, portanto, uma ferramenta objetivamente indicada para o diagnóstico mais próximo possível de cada atividade que constitui o processo produtivo. Seja no nível gerencial ou seja no ambiente operacional de produção. Preferencialmente, envolvendo todos os seguimentos da organização a avaliação de desempenho fornece as condições observáveis e seguras de como cada colaborador exerce as suas funções com os recursos e ambientes profissionais disponibilizados pela organização. Por meio de instrumentos de coleta de dados a avaliação de desempenho é realizada utilizando de questionários, entrevistas, observação direta e o controle de qualidade sobre a atividade desenvolvida por cada colaborador, bem como os seus resultados, visando conferir até que ponto cada especificidade planejada das atribuições que constituem cada processo produtivo estão sendo cumpridas visando a sua contribuição específica no conjunto das demais atribuições que configuram a missão organizacional, quer seja na fabricação de produtos, quer seja na realização de serviços. Trata-se de uma aferição do *modus*

---

<sup>1</sup> Termo do regionalismo brasileiro, também usado no sul do Espírito Santo, que aqui concebemos como um pequeno monte de terra, isolado numa parte plana do roçado, abrigando em seu interior um cupinzeiro ou um formigueiro. “Um pequeno morro de terra, barro, areia” (Dicionário informal, 2020).



*operandi* dos colaboradores nos diversos contextos profissionais da organização, que pode ser desenvolvida tanto pelo público interno quanto pelo público externo.

Pontes (1996) entendendo a avaliação de desempenho como método, esclarece que se trata de um processo continuado, que busca estabelecer um tipo de relação bem próxima com os colaboradores visando a obtenção dos resultados pretendidos pela organização, considerando os objetivos formulados. Sendo assim, vai acompanhar as atividades de cada colaborador, que diante da identificação de qualquer desvio, corrige os rumos e avalia os resultados obtidos. A avaliação de desempenho, nesse contexto, divulga os resultados pretendidos, realiza o acompanhamento do trabalho realizado e fornece feedback contínuo das tarefas realizadas, afim de obter informações seguras para replanejar estratégias que favoreçam a melhoria dos resultados e que também pode evidenciar potencialidades para a realização de outras atividades profissionais. "A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro" (PONTES, 1996, p. 22). Reforçando essa ideia, Chiavenato (1998, p. 329), afirma que a avaliação de desempenho é "... um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização".

A avaliação de desempenho é, portanto, uma ferramenta importante na Gestão de Pessoas, que além de contribuir com o alcance dos objetivos organizacionais, também fornece dados que evidenciam o crescimento do colaborador, que o estimula a vislumbrar novas posições e a criar expectativas de carreira profissional na organização. Qualquer que seja o resultado apurado da avaliação de desempenho, a ideia não é punir. É corrigir e aprimorar as diversas atividades que constituem cada segmento do processo produtivo.

Diante dos resultados negativos obtidos pela avaliação de desempenho, a decisão é corrigir os desvios e preparar o colaborador para realizar suas atividades de acordo com o desejável pela organização. Essa preparação ou requalificação é obtida pelo processo de treinamento. Toda empresa comprometida com as suas diretrizes não pode prescindir da formalização de um setor de treinamento e desenvolvimento (T&D) em sua estrutura organizacional. São, também, consideradas estratégias essenciais para o progresso da organização. Sendo o treinamento encarregado de corrigir e melhorar o desempenho profissional dos colaboradores e, diante da necessária exigência operacional, preparar contingente especializado para realizar atividades específicas introduzidas no processo produtivo atualizado ou modificado.

Chiavenato (2008) define treinamento como um processo educacional de curta duração que, realizado de maneira sistemática e organizada, vai promover a aprendizagem de conhecimentos, habilidades e atitudes em função de objetivos definidos. Dessa forma, traduz-se numa importante ferramenta que contribui com o desenvolvimento profissional, aperfeiçoando competências e produzindo resultados otimizados das atividades realizadas pelo colaborador. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p.220, 221), complementando essa ideia, afirmam que o treinamento:

- (a) tem como objetivo a preparação das pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização;
- (b) proporciona chances para o permanente desenvolvimento pessoal, seja na atual função que desempenha ou em outras que o indivíduo vier a exercer;
- (c) modifica as atitudes das pessoas, visando estimular um clima mais satisfatório entre elas, aumentando-lhes a motivação e tornando-as mais receptivas às técnicas de supervisão e gestão.

Já num contexto mais ampliado, o desenvolvimento é considerado como um processo acumulativo de conhecimentos, habilidades e atitudes. As experiências as quais o colaborador se submete no decorrer de suas atividades profissionais vão contribuindo com uma condição de *know how* que lhe confere segurança e consciência sobre as suas decisões e ações no



ambiente de trabalho. Isso vai sendo adquirido ao longo do tempo, seja por meio dos treinamentos realizados ou seja pelo exercício diário de suas atribuições, que vão sendo apropriados naturalmente numa relação produtiva entre a teoria e a prática.

Desenvolvimento é definido por Chiavenato (2008) como um processo contínuo de aprimoramento das capacidades e motivações do colaborador que o torna um bem valioso da empresa. Dessa curta definição são possíveis desdobramentos de categorias que mais bem elucidam esse processo. Enquanto o treinamento nos fornece a ideia de solução imediata, portanto, de resposta no presente, o desenvolvimento remete ao futuro, a uma preparação de longo prazo. Aquisições que vão acontecendo por etapas ao longo de determinado tempo por meio de procedimentos que podem ser aplicados diante de contingências profissionais ou que podem ser planejados considerando as atividades futuras do colaborador no cargo para o qual foi contratado. Podem ser programados cursos e uma variedade de treinamentos profissionais que visem o seu crescimento técnico e pessoal. Realizado de maneira sistemática, o desenvolvimento vai contribuir com o processo acumulativo denominado aprendizagem organizacional.

Ao mesmo tempo em que se traduz numa estratégia organizacional por meio do qual empresa e colaborador se beneficiem, também pode se constituir num risco ao se estar preparando um profissional para o mercado. Ou seja, oportunidades de trabalho mais bem remuneradas pode seduzir o colaborador de uma empresa que se destaca por qualificar os seus funcionários para outra empresa que lhe ofereça maiores vantagens para atuar na mesma função. Mas, essa situação merece um estudo mais aprofundado, considerando o retorno do investimento realizado e a preocupação com a retenção de talentos, que não é o nosso propósito neste artigo.

Ressaltamos que o programa de T&D, com o emprego de suas específicas ferramentas, promove o crescimento permanente tanto organizacional quanto pessoal dos colaboradores. Nesse contexto, manifesta-se uma lógica de interdependência fácil de se perceber. Diante do crescimento pessoal e profissional do colaborador, também cresce a organização. Ao se desenvolver as condições profissionais do colaborador, conseqüentemente desenvolve-se a organização por meio do aparato técnico-profissional e da qualidade empreendidos em seus processos de produção, de fornecimento de serviços e de relacionamento interpessoal, além de fomentar o grau de satisfação com o resultado do trabalho realizado, tanto no nível gerencial quanto no nível operacional, como também dos clientes.

Um programa de T&D instituído e adequadamente realizado, e com dinamismo, pode promover a melhoria do desempenho profissional do colaborador e a descoberta de competências ainda não conhecidas ou praticadas com vistas em realizar atividades mais complexas. Também pode, por meio da contínua atualização dos processos técnico e tecnológico pertinentes às suas atribuições, estimular a sua perspicácia cognitiva capaz de criar ou modificar processos num contexto de inovação, mesmo que ainda incipiente. Certamente isso vai sensibiliza-lo a desenvolver motivação ao realizar com prazer as suas atividades profissionais e a ter maior comprometimento com o alcance dos objetivos institucionais, consciente da importância do papel que desempenha na estrutura organizacional.

Considerando o programa de T&D e o contexto organizacional, um dos benefícios prontamente despontados é a melhoria da qualidade na realização dos processos gerenciais e dos processos operacionais considerando as atividades profissionais e os seus respectivos resultados. Inevitavelmente a empresa vai se modificar. A introdução de novas políticas institucionais e a remodelação da estrutura organizacional vão acarretar o desenvolvimento de uma cultura organizacional que tende a projetar a empresa positivamente, levando-se em conta a sua imagem junto aos seus colaboradores, aos seus concorrentes diretos, aos *stakeholders* em geral e aos seus



clientes. Outros benefícios podem ser destacados como o satisfatório fluxo processo-produto, a possibilidade de contar com a formação de equipes de alto desempenho, desencadear um ambiente de inovação e alcançar com a competência desejada os seus objetivos estratégicos. Todos esses benefícios consagrados com comprometimento e num clima de satisfação.

A equipe de treinamento, alinhada com a equipe de avaliação de desempenho e com os gestores dos colaboradores avaliados, vai organizar o programa de treinamento pertinente, visando resgatar as condições profissionais satisfatórias ao desempenho das atividades objeto do treinamento. Dessa forma, o treinamento assume o papel coadjuvante nos processos que primam pela busca da qualidade nas atividades profissionais, no processo de produção, nos serviços prestados e nas decisões gerenciais. Um treinamento adequado e que pretenda modificar situações de risco, sejam nas atividades operacionais ou nas atividades de gestão, precisa ter foco. Precisa atacar os problemas que podem interferir diretamente nos negócios da organização e consequentemente manchar a sua imagem no mercado em que atua. Para isso, é muito importante que seja direcionado e que resolva a situação de risco identificada. Essa identificação será obtida por meio do levantamento das necessidades de treinamento – LNT.

O levantamento das necessidades de treinamento além de identificar situações que possam prejudicar o alcance dos objetivos estratégicos da organização, também identifica situações em que certos setores da sua estrutura organizacional carecem de preparação para operar novos equipamentos; para a apropriação de novas técnicas introduzidas no processo de produção; para a aquisição de novos paradigmas gerenciais; para melhorar o relacionamento interpessoal de seu contingente de colaboradores e, também, para aumentar o nível de conhecimento e de outros saberes de seus colaboradores, que vão potencializar a sua capacidade cognitiva e melhorar a capacidade de comunicação direta ou de interpretação dos informes oficiais disparados pelo processo de comunicação interna. Com essas finalidades, o treinamento pode ser direcionado segundo os propósitos que o tipifica.

De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) existem, pelo menos, quatro tipos de treinamento: (1) Treinamento de integração, que visa a adaptação dos colaboradores ao contexto organizacional; (2) Treinamento técnico-operacional que tem a finalidade de capacitar profissionais para desempenhar certas atividades específicas; (3) Treinamento gerencial, que desenvolve habilidades para lidar em consonância com as exigências técnicas, administrativas e comportamentais; e (4) Treinamento comportamental que orienta atitudes para evitar ou resolver situações que possam prejudicar o relacionamento entre pessoas no ambiente de trabalho.

Além de corrigir desvios ou melhorar desempenhos, há, também, a necessidade, em certas situações, de se investir na escolarização e na qualificação profissional dos colaboradores. Quando a necessidade aponta para processos de treinamento mais duradouros ou que demandam a atuação de profissionais especializados em áreas que não são contempladas pela organização, a indicação para a sua pronta solução pode situar-se no contexto de processos específicos de profissionalização como também na esfera da educação formal. Nesse contexto, a necessidade do treinamento vai além da capacitação e adquire a conotação de formação. Diante dessa realidade, uma organização com disposição administrativa e financeira vai se lançar ao contexto da educação corporativa, visando soluções estratégicas de possuir em seus diversos segmentos profissionais, colaboradores mais bem preparados e detentores do conhecimento e demais habilidades requeridas pelo planejamento estratégico.

A educação corporativa traduz-se numa forte estratégia diante da necessidade que uma organização possui e não a tem contemplada nos processos regulares de formação ou de especialização oferecidos por instituições autorizadas oficialmente para esse propósito. Ou,



ainda, quando o grau de especificidade da atividade profissional que carece pode ser transferida por seus profissionais em parceria com outros profissionais qualificados em outras áreas que vão enriquecer o processo de formação ou especialização profissional. Em outras palavras, trata-se do deslocamento de processos educacionais de instituições reconhecidas e certificadoras de títulos de seu espaço físico instituído para as dependências da organização. É a presença da escola na empresa. “As empresas [...] ao invés de esperarem que as escolas tornem seus currículos mais relevantes para a realidade empresarial, resolveram percorrer o caminho inverso e trouxeram a escola para dentro da empresa” (MEISTER, 1999, p. 23).

Dentre as adaptações que não prejudiquem as atividades profissionais de seus colaboradores, o processo pode ser modificado com a utilização do tempo de estudo mais bem aproveitado, em horários flexíveis; com material didático previamente preparado e de acesso facilitado aos colaboradores; práticas profissionais no próprio ambiente de trabalho; ambientes de pesquisa e estudos adequadamente oferecidos, dentre outras adaptações pertinentes e necessárias, cujo propósito seja o de evitar a ausência do colaborador por longos períodos de tempo de suas atividades profissionais, enquanto utiliza o tempo de estudo de forma enriquecedora, durante a sua jornada diária de trabalho, a contemplar as necessidades pontuais e os interesses corporativos e tendo como forte aliada a tecnologia da informação e comunicação no contexto da Educação a distância e de acordo com as ferramentas do processo *e-learning*. (MARTINS, 2004; EBOLI, 2004a; BLOIS, MELCA, 2005; SANTOS, RIBEIRO, 2020).

A educação corporativa precisa ser entendida como mais uma estratégia organizacional importante e que deve merecer uma estrutura própria e formalizada com profissionais especializados que com conhecimentos técnicos específicos vão desenvolver atividades reconhecidas pelos órgãos oficiais de ensino por meio de documentação pertinente de cooperação técnica e parceria institucional, juridicamente oficializada de acordo com os propósitos que atendam aos interesses dos seus participantes.

### **3. EDUCAÇÃO CORPORATIVA E UNIVERSIDADE CORPORATIVA**

Há, reconhecidamente, diversos autores que se dedicaram ao estudo da educação corporativa e da universidade corporativa. Estudos valiosos que muito têm contribuído com a fundamentação de pesquisas nessa área e a elaboração dos textos consequentes. Neste título vamos sustentar o discurso em obras de pesquisadores dessa área e priorizar os estudos de Marisa Eboli e Jeanne Meister, que se tornaram referências no estudo da educação Corporativa, por fornecerem especificidades que orientam, com riqueza de dados, abordagens que ganham cientificidade com os resultados de suas investigações.

Considerando o contexto semântico desses termos, há necessidade de inicialmente tratarmos de sua distinção. Como já se sabe, segundo Meister (1999), a educação corporativa surgiu da iniciativa de empresas americanas em preparar mão de obra especializada para atender suas necessidades organizacionais.

De acordo com Eboli (2004a, p.1) a educação corporativa tem a sua origem no contexto das organizações, com a sua trajetória inicialmente constituída na prática para depois ganhar espaço nas pesquisas acadêmicas. O que se pode dizer que da análise dos resultados da prática empresarial a educação corporativa foi se consolidando como campo de estudos e pesquisas científicas. Segundo essa pesquisadora, foi a partir do estudo das melhores práticas é que os conceitos acabaram admitidos na realidade acadêmico-científica.



Segundo essa autora, “programas educacionais nas empresas sempre existiram, mas normalmente eles eram restritos aos níveis gerenciais e à alta administração”. Isso se configura numa realidade educacional, numa ambiência de educação, ou seja, numa incipiente instituição educacional. Infere-se disso uma diferença entre os processos educacionais direcionados ao *staff* institucional e os processos de treinamento destinados às capacitações pontuais dos demais funcionários. Desse contexto surge a ideia de universidades corporativas considerando a transição dos objetivos voltados para a mudança das condições profissionais dos colaboradores pela, então, “passagem dos centros de treinamento e desenvolvimento para uma preocupação mais ampla e abrangente com a educação de todos os colaboradores de uma empresa. Na prática é com o seu advento que vem à tona a nova modalidade de Educação Corporativa” (EBOLI, 2004a, p.2). E, nesse contexto, a partir da utilização em seu texto, essa autora acaba sugerindo o entendimento de que Universidade Corporativa e Educação Corporativa sejam considerados termos equivalentes.

A despeito de concordarmos com Marisa Eboli, sobre esse entendimento, abrimos aqui um parêntese para propor uma reflexão sobre a distinção entre esses termos. A educação recebeu numerosos conceitos ao longo do tempo, a partir da ideia de formação do indivíduo o mais completo possível para viver em sociedade. Desde a noção grega de formação integral anunciada pela *paideia*, na antiguidade clássica, vem sendo acrescentados outros propósitos à educação que vão modificando o seu conceito, considerando o papel que o indivíduo tem de exercer enquanto cidadão consciente e produtivo como um agente ativo do seu tempo. Numa linguagem pedagógica, o vínculo maior da educação está no processo da aprendizagem. Isso acaba por torna-la num processo abrangente que considera tanto as ações intencionais de mudança de comportamento como outras ações não intencionais próprias da convivência na qual o indivíduo vai enriquecendo o seu universo cultural, apropriando conhecimentos e experiências práticas que o instrumentaliza para mais bem lidar com as complexas relações e as diversas situações que se estabelecem na sociedade.

Nesse sentido, qualquer atividade planejada de mudança de comportamento na qual se pode internalizar informações ou obter instruções de como realizar certas atividades específicas no mundo do trabalho ou orientações de como lidar com certas situações em ambientes de convivência social como também outras formas de aprendizagem obtidas pela observação, pelo exemplo ou, ainda, pela forma como o indivíduo tem de lidar com situações sociais ou profissionais no seu cotidiano e que lhe atribui alguma aprendizagem que vai interferir na sua forma de pensar ou agir, fundamentando futuras atitudes e alargando seu rol de conhecimentos, estão no contexto das concepções educacionais.

Sendo assim, os treinamentos realizados no contexto profissional, pela empresa ou sob seus auspícios, com vistas nas orientações programadas que tenham a intenção de atualizar ou aprimorar práticas profissionais acrescentando conhecimentos técnicos ou melhores práticas profissionais alimentando com importantes informações a aprendizagem organizacional, são considerados procedimentos educacionais. Logo, fazem parte do universo da educação corporativa porque essas práticas estão no contexto dos processos de gerenciamento dos recursos humanos e de gestão do conhecimento por meio de atividades planejadas, entendidas como ações estratégicas que favorecem o atingimento do planejamento organizacional.

A gestão do conhecimento, integrada à corrente sociedade do conhecimento, como já sabemos, tem o seu foco nas possibilidades que a incorporação de conhecimentos pode proporcionar ao indivíduo, com aprendizagens diversas e o seu crescimento global, principalmente na dimensão profissional produtiva. Tem a ver com as mudanças que o conhecimento pode fazer no indivíduo. Se nas organizações, nos seus colaboradores. Isso no meio corporativo está relacionado com o desenvolvimento de competências que segundo Eboli



(2004b, p.140), é entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) requeridos por cada segmento ou área de atuação da empresa. Nesse sentido, Markert considera a competência uma propriedade pessoal caracterizada como um “comportamento independente na solução de problemas, a capacidade de trabalhar em grupo, de pensar e agir em sistemas interligados, e de assumir a responsabilidade no grupo de trabalho” (MARKERT, 2000, citado por QUARTIERO; CERNY, 2005, p.28). Isso quer dizer que a gestão do conhecimento pode ser considerada uma estratégia organizacional voltada para o aperfeiçoamento das condições profissionais dos colaboradores no contexto da gestão de pessoas.

Embora os treinamentos sejam atividades que integram a educação corporativa, esta vai muito além da qualificação profissional pretendida pelo treinamento porque pretende um processo de ampliação organizacional considerando as expectativas e as efetivas condições institucionais como também as potenciais competências do contingente de profissionais da organização. A educação corporativa trata-se de um projeto organizacional de formação cujo propósito é o de “institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua, proporcionando a aquisição de novas competências vinculadas às estratégias empresariais” (QUARTIERO; CERNY, 2005, p.24). Como também um “guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias da organização” (MEISTER, 1999, p.35).

Nas modalidades presencial, semipresencial ou a distância, pela educação corporativa podem ser realizados cursos de aprimoramento técnico-profissional dependendo da necessidade da organização. Se empresa estrangeira, por exemplo, preparar funcionários para dominarem os idiomas do país de origem e dos países onde possui filiais, assim como, da mesma forma, empresas brasileiras com filiais em outros países. Também pode instrumentalizar colaboradores para dominar ferramentas específicas e as tecnologias introduzidas no processo de produção. Além disso, pode, por meio de convênios com instituições oficiais de ensino, realizar educação formal desde o nível fundamental, técnico e de especialização *lato sensu*, entre outros. Os ambientes de estudo podem ser espaços físicos na própria empresa como também espaços acadêmicos, centros de convenção ou espaços apropriados para favorecer o incremento da aprendizagem organizacional. Na modalidade a distância “tem-se a ‘qualificação’ num tempo menor (50%) e com custos reduzidos (60%), em relação aos cursos presenciais” (QUARTIERO; CERNY, 2005, p.37). Uma das vantagens é a aprendizagem obtida com as ferramentas das tecnologias de informação e comunicação - TIC. (MARTINS, 2004; BLOIS, MELCA, 2005; SANTOS, RIBEIRO, 2020).

Por essas características é que houve a disseminação nos meios acadêmico e empresarial, de que as práticas de educação corporativa passassem a ser entendidas como equivalentes às da universidade corporativa. Entendimento diferente da educação corporativa, a universidade corporativa, tem a ver com a concretização dos propósitos educacionais corporativos e com a sua estruturação física, administrativa e pedagógica para desenvolvê-los.

O conjunto das intenções e das ações educacionais, objetivos e programas de formação, qualificação, escolarização, especialização e capacitação profissionais, configura o contexto da educação corporativa, seja no ambiente organizacional ou em locais externos a ela obtidos por locação para a realização de cursos ou treinamentos ou, seja ainda, no ambiente virtual com o mesmo propósito (SANTOS; RIBEIRO, 2020).

Por outro lado, entendemos que a universidade corporativa constitui-se num ambiente, um espaço físico ou virtual destinado ao ensino configurado como uma instituição voltada para a formação e/ou pós formação profissional de uma determinada organização. A educação corporativa traduz-se na idealização e realização dos processos de profissionalização, especialização, qualificação



e capacitação de colaboradores, enquanto a universidade corporativa traduz-se na concretização dessa idealização como o seu *locus* de desenvolvimento. O lugar de convivência, relações e aprendizagens onde ocorrem a socialização do conhecimento e a disseminação da prática profissional tecnicamente ajustada às necessidades organizacionais. A educação corporativa é o ideal institucional de educação especializada continuada e a universidade corporativa a instituição organizada para o desenvolvimento da educação corporativa.

Eboli (2004a, p.5), afirma que a missão da Universidade Corporativa é “formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), através de um processo de aprendizagem ativa e contínua”. Isso implica, então, em um processo permanente, nos moldes de uma política institucional, cuja intenção está em configurar uma cultura de formação, qualificação e aperfeiçoamento profissional, que além de desenvolver competências em seus colaboradores, tem foco no alcance dos objetivos estratégicos institucionais com parâmetros operacionais de excelência. Isso, também, pode estimular a motivação dos colaboradores pelo autoconhecimento de potencialidades ainda não conhecidas e o exercício com segurança das atribuições que desempenha na organização, o que com o tempo vai torná-lo um especialista. Pensa-se que disso possa emergir um sentimento de reconhecimento e importância profissional, contribuindo, assim, com importantes impactos que vão favorecer o cumprimento consciente da missão organizacional, como uma consequência natural e orgânica.

Essa mesma pesquisadora descreve pressupostos importantes da Universidade Corporativa comparados as intenções dos processos de T&D:

O conceito de UC corresponde à implementação dos seguintes pressupostos: **Objetivo Principal:** Desenvolver as competências críticas do negócio em vez de habilidades individuais; **Foco do Aprendizado:** Privilegiar o aprendizado organizacional fortalecendo a cultura corporativa e o conhecimento coletivo, e não apenas o conhecimento individual; **Escopo:** Concentrar-se nas necessidades dos negócios, tornando o escopo estratégico, e não focado exclusivamente nas necessidades individuais; **Ênfase dos Programas:** Conceber e desenhar ações e programas educacionais a partir das estratégias de negócios, ou seja, da identificação das competências críticas empresariais; **Públicos-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; **Local:** Contemplar a possibilidade de ser um projeto virtual e não necessariamente um local físico; **Resultado:** Aumentar a competitividade empresarial e não apenas o aumento de habilidades individuais. (EBOLI, 2004a, p.6, grifos nossos)

Eboli (2004a, p.6) acrescenta ainda que é:

Importante salientar que as empresas pioneiras na adoção de Universidades Corporativas demonstram uma capacidade invejável de “enxergar primeiro o futuro” e assim dirigir seus esforços para conceber, desenvolver e implantar Sistemas de Desenvolvimento de Talentos Humanos pautados pelos mais modernos princípios de Sistemas Educacionais Competitivos.

A UC tem, então, a precípua missão de atender as necessidades específicas das organizações, priorizando a apropriação de conhecimentos e habilidades técnicas por aqueles colaboradores que vão desenvolver atividades que contemplem os seus objetivos estratégicos, que podem estar situados no contexto de novas atribuições profissionais ou no aperfeiçoamento de outras já realizadas. Esse novo paradigma de aprendizagem organizacional tem, na atualidade, lançado mão dos benefícios oferecidos pelas TIC, utilizando plataformas que favorecem a aplicação da Educação a Distância – EAD.



De acordo com o então Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC, documento mantido na rede para consulta aberta, pelo menos até 2015, a universidade corporativa representa a consolidação da prática de educação corporativa na empresa, que deve envolver a criação de uma unidade física; ampla gama de cursos e atividades de treinamento; qualificação e formação de pessoas (público interno e externo); níveis e modos de ensino distintos, com estratégias operacionais de educação distintas e coordenadas; e constituir-se em uma unidade de negócio da empresa. (MDIC, 2015)

Por ter foco nas carências profissionais do processo de produção ou de prestação de serviços, a UC assemelha-se às universidades convencionais pela tríade conhecimentos-habilidades-valores, variáveis que vão ao encontro do processo ensino-aprendizagem, entendido na UC como aprendizagem organizacional. Entretanto, difere-se quanto a sua estrutura e sua subordinação às exigências oficiais do Ministério da Educação, que controlam as instituições de ensino superior credenciadas. Na UC os cursos ou treinamentos são direcionados visando preencher lacunas operacionais ou gerencias, ou, ainda, qualificar mão de obra. Por isso, tratando-se de empreendimentos exclusivos para a organização, a certificação têm, apenas, reconhecimento no contexto corporativo, seja na empresa que instituiu a UC ou seja nas empresas que reconhecem o processo de qualificação empregado pela UC para a qual enviará seus colaboradores para se qualificarem.

#### **4. EDUCAÇÃO CORPORATIVA, PESQUISA, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO**

Considerando o conjunto das estratégias organizacionais, é possível conceber a educação corporativa como um dos elementos desse conjunto a constituir-se como potencialmente responsável pelo desenvolvimento das competências organizacionais.

Já é amplamente admitido que o planejamento constitui-se, em linhas gerais, de ideais políticos, objetivos atingíveis, ações direcionadas, previsão e disponibilização de recursos, cronogramas e processos de controle e de avaliação dos resultados. Confirmando isso, Chiavenato (2004) resumidamente nos diz que o planejamento é o ponto de partida do processo administrativo, no qual estão descritos os objetivos institucionais que levam em consideração os recursos disponíveis para o seu alcance de maneira eficaz.

Antes das importantes e objetivas descrições do planejamento, a organização precisa ter conhecimento sobre as suas atuais condições para obter a fundamentação necessária visando projetar resultados e prever a posição possível de alcançar no mercado em que atua. Por esse diagnóstico, é possível conhecer suas forças, oportunidades, fraquezas e ameaças e ter a necessária segurança para planejar o seu futuro. Ainda por esse diagnóstico e pelas contribuições da avaliação de desempenho será possível conhecer as reais condições profissionais de seus colaboradores, identificando deficiências que precisam ser corrigidas e potencialidades que devem ser desenvolvidas.

O planejamento é, portanto, o principal orientador dos passos da organização com vistas na concretização da sua missão e no alcance da sua visão projetada. Mesmo sendo o condutor do ânimo coletivo e das atividades realizadas em todos os projetos da organização, o planejador precisa identificar as possíveis forças contrárias que podem dificultar o pleno desenvolvimento do planejamento.



A educação corporativa alinha-se ao contexto da inovação nas organizações, potencializando, assim, as condições competitivas. No mercado competitivo organizacional, uma premissa incorporada ao comportamento gerencial, sob o risco, em seu contrário, de se tornar um empecilho aos resultados pretendidos, está consubstanciada na ideia norteadora de aperfeiçoamento contínuo dos processos, desenho funcional e capacidade institucional, impelindo as organizações a sair da zona de conforto, combater a inércia e buscar novos desafios.

Contexto em que é possível contrastar, de um lado, organizações que se antecipam às demandas e transformações no segmento de mercado ou área de atuação, apropriando-se reflexivamente e planejando a superação de suas contingências por meio de processos inovadores para atingir seus objetivos institucionais, liderando e inovando de forma a modular ou dominar o próprio mercado ou atividade. E, de outro lado, as organizações atingidas pelos mesmos desafios e que reativamente tentam escapar de suas consequências, as vezes sobrevivendo e as vezes fracassando. Ou seja, a avidez e a competência para a gestão da inovação são características necessárias para a atuação organizacional nesse contexto.

Uma das estratégias possíveis de inovação está na ação proativa e colaborativa, pelo emprego de processos criativos que devem contemplar as dimensões da pesquisa e desenvolvimento (P&D). Superar os desafios de mercado é romper com o *status quo* e lançar mão de novas possibilidades que contribuam com o crescimento da organização e que potencializem o fôlego necessário para além do enfrentamento das contingências, porque torna-se imprescindível continuar evoluindo e participando ativamente de seu setor de atuação com pesquisa e com tecnologias apropriadas. Sejam públicas ou privadas, em cada uma dessas esferas de atuação, as organizações precisam atuar na manutenção e na progressão de suas atividades visando contemplar a sua missão e contribuir com o projeto de auto realização a partir de suas visões transcendentais.

Adicionalmente, se poderia argumentar que a mentalidade da inovação tende a estar cada vez mais incorporada aos processos organizacionais de tomada de decisão, absorvendo toda a cultura organizacional em sentimento de emulação e sinérgica mobilização de todos os setores e dos colaboradores concernidos nesses processos. Seria uma tomada de consciência visando a implementação de importantes mudanças organizacionais. Logo, relacionadas à estrutura e aos processos em todos os níveis da organização. Seja qual for o modelo de gestão, dois componentes estarão sempre subjacentes à qualquer processo de tomada de decisão: a pesquisa e a inovação.

A ação inovadora é um tipo mais especializado de mudança: é uma ideia criativa aplicada para gerar ou melhorar um produto, processo ou serviço (KANTER, 1988)<sup>2</sup>. Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que quando pesquisadores estudam organizações com características de gestão inovadora, costumam considerar as categorias estrutural, cultural e de recursos humanos, contributivas ao clima de criatividade.

Uma organização que realiza P&D estimula a pesquisa científica e tecnológica em sua área de atuação, quer seja contribuindo com o conhecimento científico, por meio de publicações científicas, quer seja com novas tecnologias, por intermédio de ferramentas específicas de TIC, metodologias e procedimentos organizacionais diversos de acordo com a sua expertise, contribuindo com a criação de protótipos e modelos industriais e o (re)desenho de processos e serviços, capazes de lhe conferir autoridade e produzir riqueza pelo elevado valor técnico-científico agregado.

---

<sup>2</sup> Citação feita por Robbins; Judge; Sobral (2010, p.578).



Nesse contexto, organizações que instituem processos de gestão da inovação necessários à sua atuação, precisam desenvolver mentalidade de inovação e avidez incorporadas ao seu comportamento gerencial, por meio de conhecimentos e habilidades para apropriação reflexiva, planejamento da missão contemplada e concretização dos objetivos organizacionais projetados à luz de suas visões transcendentais para a gestão da ação inovadora, proativa e colaborativa de estímulo à pesquisa científica e tecnológica em sua área de atuação, capaz de mobilizar todos os setores e os colaboradores concernidos, de forma a conferir autoridade, produzir riqueza e agregar valores.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto da produção acadêmica, seria possível questionar até que ponto um texto que utiliza argumentos que relembram a importância de conhecidos elementos propedêuticos da gestão organizacional de pessoas poderia contribuir com os propósitos de uma publicação científica levando-se em conta a pretensão de eventos científicos, veículos de publicação e de pesquisadores ao oferecer valorosas contribuições originais, incrementando, com isso, o arcabouço teórico e prático, e as possibilidades da pesquisa aplicada nas diversas áreas do conhecimento, com novos achados e o preenchimento de lacunas deixadas por numerosos estudos e pesquisas.

Diante da realidade organizacional e do enfrentamento diário das circunstâncias impostas pelo mercado de atuação, cujas mudanças requerem decisões estratégicas e de risco iminente, novas compreensões vão sendo obtidas e vão alterando o panorama administrativo, exigindo do gestor, em certa medida, comportamentos radicais que numa leitura técnico-profissional pode evidenciar contradições ou a necessidade de mudança de paradigma.

Revisitar essas estratégias de gestão, com reflexão, dá a impressão de que gestores estão deixando de considerar, com mais afinco, importantes intenções consagradas no planejamento institucional e faz despertar dúvidas sobre até que ponto a organização vem cumprindo rigorosamente cada etapa planejada segundo o cronograma estabelecido e em que medida os objetivos têm sido alcançados. Sabemos ser comum que depois da reunião de socialização do planejamento estratégico organizacional e sua consequente ressonância obtida pelas demais reuniões setoriais especificando os objetivos estratégicos e suas pertinentes metas no nível operacional da organização, pode haver uma certa e perigosa acomodação desde os níveis gerenciais até os colaboradores diretamente envolvidos na execução do negócio da organização.

Isso porque também sabemos que quando a trajetória organizacional segue o seu curso com resultados, pelo menos, satisfatórios, a tendência é “respirar” com mais tranquilidade porque “tudo está nos eixos”. E é nesse contexto no qual pode estar residindo o risco da admissão de pousar na “zona de conforto” se beneficiando, por algum tempo, da serenidade dos “ventos favoráveis”. Mas, também é possível que inesperadamente o caos se instale.

Acompanhamento fino ou controle rígido são comportamentos gerenciais, que podem ser disfarçados para amenizar a pressão sobre o processo de produção e favorecer o clima organizacional harmonioso, mas, não podem ser ignorados em função de uma “desnecessária” presença incômoda do gestor no ambiente produtivo. É, sim, muito importante a observação direta sobre as atividades realizadas por cada colaborador para se ter a absoluta convicção de que o planejamento está sendo executado conforme o projetado. Qualquer que seja a variável enviesada ou o menor dos desvios identificado, precisam ser imediatamente controlados.

Mesmo que o processo de comunicação tenha cumprido o seu papel organizacional de socializar cada propósito do planejamento estratégico desde a missão até a mais específica



atividade operacional, a organização ainda vai depender do grau de influência que seus líderes possui sobre seus colaboradores. Desse relacionamento interpessoal e profissional no qual se estabelece a confiança entre líderes e pares, outro valor é requerido visando o adequado e responsável cumprimento de cada uma das atividades planejadas. Trata-se do comprometimento individual e coletivo com vistas na consecução dos objetivos e metas organizacionais previamente formuladas e conhecidas por todos. Não bastam o empenho e a responsabilidade para realizar o trabalho distribuído, é mais que necessário que o prazo de finalização e a qualidade do resultado sejam perseguidos com direção e motivação. Ou seja, o compromisso que o colaborador demonstra por meio da função profissional que exerce e a consciência que deve possuir sobre a importância da sua contribuição como peça fundamental da engrenagem organizacional.

Sendo assim, pela avaliação permanente do desempenho dos colaboradores cujos resultados têm a conotação de *feedback* das atividades desenvolvidas na organização, o responsável pela gestão de pessoas, articulado com os demais gestores da estrutura organizacional, vai elaborar programas ou sessões de treinamento que visem preparar o colaborador para atuar profissionalmente de forma consciente e segura; corrigir desvios ou vícios profissionais que se afastam dos propósitos institucionais; e aprimorar certas atividades que fundamente e justifique a progressão profissional ou a atuação em novas atribuições, conforme processos do negócio e seu desenho. Havendo a necessidade de preparação pelo processo de formação, a decisão pode ser pela implantação da política organizacional de educação corporativa, favorecendo estratégias que consolidem a pesquisa e desenvolvimento, e o processo de inovação, então, ferramentas estratégicas imprescindíveis aos processos de gestão organizacional e de pessoas.

## 6. REFERÊNCIAS

**BLOIS, M. & MELCA, F.** Educação Corporativa: novas tecnologias na gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Edições Consultor, 2005.

**CHIAVENATO, I.** Recursos Humanos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_ Administração nos Novos Tempos. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_ Gestão de Pessoas. 2ª ed. totalmente revista e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_ Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Como incrementar talentos na empresa. 7ª Ed. SP: Manole Editora, 2008

**CHIAVENATO, I. & SAPIRO, A.** Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.

**DICIONÁRIO INFORMAL.** Verbetes "murundu". Disponível em <[www.dicionarioinformal.com.br](http://www.dicionarioinformal.com.br)> Acesso em 12/02/2020.

**EBOLI, M.** Educação Corporativa no Brasil: da Prática à Teoria. EnANPAD 2004a. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-grt-1816.pdf>> Acesso 06/04/2020.

\_\_\_\_\_ Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades. São Paulo: Gente, 2004b.

**EBOLI, M.; HORNAUX JUNIOR, F.; IVANOFF, G. B. & MANCINI, S.** Breve Panorama da Educação Corporativa no Brasil: Apresentação de Resultados de Pesquisa. EnANPAD 2005. Disponível em <[www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-gpra-2029.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-gpra-2029.pdf)> Acesso 06/04/2019.

**KANTER, R.M.** When a thousand flowers bloom: structural, collective and social conditions for innovation in organizations (Quando mil flores desabrocham: condições estruturais, coletivas e sociais para a inovação nas organizações), in B. N. Staw e L. L. Cummings (Orgs), Research in organizational Behavior, v. 10, Greenwich, CT: JAI Press, 1988, p. 169-211.

**MARKERT, W.** Novos paradigmas do conhecimento e modernos conceitos de produção: implicações para uma nova didática na formação profissional. Educação e Sociedade. Campinas, n.72, ago. p.177-196, 2000.



**MARTINS, H. G.** Estudos da Trajetória das Universidades Brasileiras, 2004. Tese (Doutorado). Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro/ COPPE.

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

**MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR.** Universidades Corporativas. Disponível em: <<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/universidades.html>>. Acesso em 02/03/2015.

**PONTES, B.R.** Avaliação de Desempenho – nova abordagem. 6ª edição. SP: LTR, 1996.

**QUARTIERO, E. M. & CERNY, R. Z.** Universidade Corporativa: uma nova face da relação entre mundo do trabalho e mundo da educação. In: QUARTIERO, E. M. & BIANCHETTI, L. (Orgs.) *Educação corporativa: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações*. São Paulo: Cortez, 2005.

**ROBBINS, S. P.; TIMOTHY, A. J. & SOBRAL, F.** Comportamento Organizacional – teoria e prática no contexto brasileiro. 14 ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2010.

**SANTOS, A. F.T. & RIBEIRO, N. C. F.** Educação Corporativa. Dicionário da Educação Profissional em Saúde. Fundação Oswaldo Cruz. Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio. Disponível em <<http://www.sites.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/educor.html>> Acesso em 31/05/2020.

**TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P. & FORTUNA, A. A. M.** Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2ª. ed. São Paulo: FGV, 2001.