UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"
INSTITUTO DE BIOCIÊNCIAS - RIO CLARO

LICENCIATURA PLENA EM
PEDAGOGIA

BRUNA MIDORI MELO

AS ABORDAGENS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO BANCO DE TESES DA CAPES

Rio Claro
2016

BRUNA MIDORI MELO

AS ABORDAGENS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO BANCO DE TESES DA CAPES

Orientadora: Joyce Mary Adam

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Biociências da Universidade Estadual Paulista —Júlio de Mesquita Filho" - Câmpus de Rio Claro, para obtenção do grau de licenciada em Pedagogia.

Rio Claro

2016

370 Melo, Bruna
M528a As abordagens de educação corporativa no banco de teses da CAPES / Bruna Melo. - Rio Claro, 2016
47 f. : il., tabs., quadros

Trabalho de conclusão de curso (licenciatura - pedagogia) - Universidade Estadual Paulista, Instituto de Biociências de Rio Claro
Orientadora: Joyce Mary Adam

1. Educação. 2. Aprendizagem contínua. 3. Universidade corporativa. I. Título.

Ficha Catalográfica elaborada pela STATI - Biblioteca da UNESP
Campus de Rio Claro/SP

Dedico este trabalho a todos que são essenciais para o meu evoluir de cada dia, os quais são fonte de inspiração e amor.

AGRADECIMENTOS

Com muita emoção faço esses agradecimentos de mais uma etapa conquistada na minha vida. Primeiramente agradeço a Deus por me proporcionar saúde e disposição para realizar mais um sonho.

Toda a minha família que acompanhou cada etapa desta evolução profissional e pessoal. Principalmente minha mãe, Suely, que em todos os momentos, soube acalentar meu coração com seu imenso amor.

Ao meu grande amor, Felipe, que soube entender todas as situações e preocupações, sendo generoso e companheiro.

A família Bassani, Karina, Elaine, Alexandre e Giulia, que não me deixaram desistir por um segundo. Me incentivaram e me ajudaram de todas as maneiras que podiam.

A Natália, minha amiga que acompanhou diariamente todos os desafios e dificuldades da graduação. Essencial para a minha persistência e dedicação em todo o percurso da faculdade e fora da mesma.

Aos meus amados amigos, que são minha segunda família. Os quais sempre me acompanham nas minhas jornadas.

A minha querida empresa Grupo Maxpro Educacional, que sempre apoiaram meus estudos e propósitos, constantemente acreditando em mim. Especialmente a minha amiga e líder, Silvia. Minha amada equipe, Gabriele, Stefanie, Bruno, Alana e Alice, que compreenderam de todas as formas minha dedicação.

A minha orientadora, Profª Joyce, que me inspirou e me orientou com muita paciência, dedicação e competência para a realização deste trabalho. Agregando muito conhecimento com sua postura excepcional.

RESUMO

Analisando atualmente os enormes desafios e grande velocidade que as empresas enfrentam, assim como a necessidade de cada vez mais obter colaboradores participantes de um processo de aprendizado contínuo, este trabalho tem como objetivo principal estudar através do Banco de Teses e Dissertações do Portal CAPES as abordagens que trazem sobre a Educação Corporativa.

Por meio do levantamento bibliográfico será possível refletir sobre a sua contribuição, suas vantagens/desvantagens e a sua relevância dentro da competitividade entre as empresas de todos os portes, a fim de anteciparem-se na preparação do indivíduo pela formação profissional criada pelas suas próprias escolas, as Universidades Corporativas.

Neste presente trabalho será possível analisar a Educação Corporativa enquanto processo educacional discutindo a possível integração escola empresa e seu beneficio ou não para o funcionário como parte produtiva da empresa.

Palavras-chave: educação corporativa, universidade corporativa, aprendizagem contínua.

SUMÁRIO

1.0 – INTRODUÇÃO 7
1.1 – JUSTIFICATIVA 8
1.2 – PROBLEMÁTICA 8
1.3 – OBJETIVOS 9
1.3.1 - OBJETIVOS GERAIS 9
1.3.2 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS 9
1.4 – METODOLOGIA 9
2.0 – A EDUCAÇÃO CORPORATIVA 11
2.1 – O QUE É EDUCAÇÃO CORPORATIVA 12
2.1.1 – EDUCAÇÃO CORPORATIVA: CONCEITOS E OBJETIVOS 15
2.1.2 – HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA 16
2.1.3 – A EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO BRASIL 18
2.1.3.1 – ALGUNS EXEMPLOS BRASILEIROS 19
2.1.3.2 – EDUCAÇÃO CORPORATIVA E E-LEARNING 20
2.1.3.3 – ALGUNS PROBLEMAS LEVANTADOS 22
2.2 – PARA QUE SERVE A EDUCAÇÃO CORPORATIVA 23
2.3 – EXEMPLO DE COMO UTILIZAR A EDUCAÇÃO CORPORATIVA 26
3.0 – ANÁLISE DAS TESES 30
4.0 – CONCLUSÃO 40
5.0 – REFERÊNCIAS 44

1.0 – INTRODUÇÃO

A Educação Corporativa – EC é a união de práticas estruturadas por uma empresa com o propósito de promover a educação continuada, a melhoria da qualificação profissional, empresarial e de aprendizagem, ou seja, é o ato de aprendizagem que permite ao trabalhador assimilar novas aquisições, novas competências e novas atitudes, incentivando seu crescimento, desenvolvimento e capacidade de adaptação às exigências do mercado (MEISTER, 1999).

Seu desafio é de criar uma nova cultura, na qual a educação é um processo inerente a toda forma de trabalho, em qualquer nível da organização. Para que a transformação cultural aconteça, é também necessária uma mudança de atitude das pessoas envolvidas no processo, e que seja entendida a ligação entre a Educação Corporativa e as táticas organizacionais.

As unidades de Educação Corporativa são desenvolvidas por empresas que mudaram seu enfoque de formação do colaborador para educação do colaborador, como resultado do aparecimento da economia do conhecimento. Cada vez mais, as organizações passaram a priorizar o investimento em gestão de pessoas. A Educação Corporativa e a gestão estratégica de recursos humanos se tornaram temas de relevância para as organizações que compreendem o papel das pessoas para o desempenho e a inovação.

O objetivo deste trabalho é investigar como as teses e dissertações abordam a temática da educação corporativa no banco de teses da Capes e procura entender como a educação que se processa nas relações de trabalho promove um ambiente organizacional favorável à inovação, por meio do fortalecimento da aprendizagem e do conhecimento organizacional.

Tentou-se compreender como a educação corporativa, se apresenta, por meio de suas políticas e ações, como contribuição visando melhores resultados nas organizações e também, como autores que apresentam criticas, se posicionam a esse tipo de educação.

Para isso, a metodologia estruturou-se no referencial teórico em torno de autores que abordam esta temática como: Alperstedt (2001), Branco (2006), Deluiz (1996), Eboli (2004), Frigotto (1995), Meister (1999).

1.1 – JUSTIFICATIVA

Este estudo é justificado porque é uma temática muito discutida e que ainda apresenta muitas problemáticas para serem questionadas e abordadas. Até mesmo por ser uma área que envolve o pedagogo diretamente em ambientes não escolares e com outros perfis de pessoas.

Quando escolhido o tema, foi priorizado o fato de a EC estar muito em evidência no Mercado de Trabalho, principalmente em empresas de grande porte e multinacionais. Como também a indagação sobre a sua alienação e seu interesse no crescimento do seu capital interno.

1.2 – PROBLEMÁTICA

A EC é ainda um universo a ser explorado, compreendido e estudado, principalmente pelo fato de que nas décadas de 60 e 70 a responsabilidade da formação profissional do indivíduo era função das Universidades e das escolas técnicas. Refletindo na sociedade a não satisfação pela mão de obra oferecida, as empresas, a partir dos anos 80, iniciam um trabalho de treinamento e desenvolvimento focado nos interesses da empresa e do desenvolvimento dos seus trabalhadores. Observou-se então a melhoria da qualidade na execução das funções com a aproximação da comunidade e visando o bem estar de seu colaborador.

Como aponta Invernizzi (2000, p. 52):

> Benefícios que melhoram a qualidade de vida do trabalhador e de sua família e que estão condicionados ao cumprimento de metas por parte do coletivo (...) atuam como recompensas materiais pelo compromisso do trabalhador com a empresa. A política de benefícios tende a envolver a família do trabalhador no incentivo ao comprometimento dele. (INVERNIZZI, 2000, p. 52)

Compreendendo que a educação é um dos pilares para o crescimento do indivíduo e consequentemente para a evolução da própria empresa há um investimento nas tecnologias o que faz com que cada vez mais fique em evidencia para o Estado e para grandes empresas.

> (...) dada a carência educacional da força de trabalho brasileira e os problemas institucionais para reverter esse quadro, tornou-se necessário que as empresas investissem recursos em áreas tradicionalmente de responsabilidade do Estado. Isto é, apesar do custo, [...] as empresas líderes [...] resolveram o problema da carência de mão-de-obra. (SENAI, DESAFIOS E OPORTUNIDADES, 1994, p. 33 apud RODRIGUES, 1998, p. 119)

Com estes fatos, se faz muito importante entender quais são as problemáticas que envolvem este tema e principalmente como este recurso muito utilizado nas empresas está sendo executado de forma benéfica ou não em todas as perspectivas envolvidas.

1.3 – OBJETIVOS

1.3.1 - OBJETIVOS GERAIS

O objetivo geral deste estudo é analisar as formas de abordagens que já foram estudas por terceiros e o que os grandes estudiosos podem contribuir para melhor entendimento desta temática existente no atual momento mundial. Além de ressaltar a sua importância, contribuições e vantagens/desvantagens dentro do âmbito empresarial e o quanto o mesmo influencia positivamente ou negativamente no processo educacional já existente.

1.3.2 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1) Fazer uma síntese sobre a origem, histórico e evolução da Educação Corporativa;

2) Fazer uma síntese dos conceitos sobre: Universidade Corporativa, gestão do conhecimento, educação continuada, Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC);

3) Analisar como a educação corporativa é abordada em três teses que compõem o banco de teses da CAPES.

1.4 – METODOLOGIA

A metodologia aplicada envolverá uma pesquisa de materiais no Banco de Teses e Dissertações do Portal CAPES, a qual oferece resumos de dissertações e

teses realizadas em universidades de todo o país, com o intuito de aprofundamento sobre o tema —Educação Corporativa”.

A elaboração da monografia será realizada através da pesquisa bibliográfica, na intenção de se realizar um processo de investigação sobre o tema estipulado. Pois segundo Cervo, Bervian e da Silva (2007, p.61), a pesquisa bibliográfica —constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema.”.

O estudo irá abranger 3 das teses fornecidas pela pesquisa realizada no Banco da CAPES, envolvendo os temas mais pertinentes e com grande aprofundamento de caráter teórico e histórico. Por conseguinte será feita a catalogação das teses consideradas de suma importância para entendimento pleno do assunto, juntando, comparando, analisando e resumindo a matéria, resultando assim no texto final sobre o assunto —Educação Corporativa”.

2.0 – A EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Através da educação que pode-se dizer que a sociedade é constituída e transformada, possibilitando, portanto ao indivíduo construir o seu pensamento, opiniões, formar suas concepções e valores.

É através dessa educação que o ser humano se desenvolve culturalmente, historicamente, socialmente, politicamente capacitando-o para o mercado de trabalho e finalidades afim.

Segundo Pinto (1989, p. 29), ~~a~~ educação é o processo pelo qual a sociedade forma seus membros à sua imagem e em função de seus interesses.”.

Os interesses de cada momento da sociedade, ~~se~~ caracterizam por um determinado mercado, determinado período político, determinado período econômico e consequentemente um determinado serviço de educação, as quais vão se modelando conforme as necessidades vigentes do momento histórico” (VALENTE, 1999, p. 64).

Fundamentado através de uma base sólida de sustentação e propagando o conhecimento em todas as suas vertentes, a educação potencializa as capacidades dos seres humanos.

Dessa forma, se desenvolvem de acordo com a necessidade que vivenciam, suas atualizações, condições sociais e econômicas, se comunicando, criando, construindo, raciocinando e possibilitando facilidades por meio da tecnologia e grandes invenções.

Com isso, a rapidez em que o mundo contemporâneo vem se modificando e aprimorando as suas tecnologias e habilidades de gerenciá-las, criou-se um grande vício no setor de produção e elaboração de serviços.

É perceptível a influência que o capital humano possui no sucesso das organizações e que o próprio capitalismo incentiva a competitividade necessária para que todos os resultados, metas e a qualidade dos seus serviços e produtos oferecidos sejam alcançados para maior satisfação do cliente e lucratividade.

Ao deparar com a competitividade e globalização, as organizações começaram a ter grande necessidade de elaborar ambientes propícios para desenvolver os seus trabalhadores.

Há ainda muitas discussões sobre as responsabilidades até então designadas somente ao Estado relacionadas a educação escolarizada pública, democratizada, de qualidade e que ofereça a possibilidade do indivíduo ingressar e se manter no mercado de trabalho.

Considerando este ensino insuficiente para atender as demandas impostas pelo sistema capitalista, o indivíduo é forçado a buscar alternativas para ser incluído no mercado competitivo.

> Tendo como ponto de partida uma formação básica, o indivíduo é estimulado ou compelido, pelas atuais transformações do mundo do trabalho, a complementar seus estudos dentro e fora da empresa, o que recebe diferentes denominações (formação continuada, educação permanente, formação ao longo da vida), mas todas com o mesmo sentido: a necessidade de aprendizagem constante (BIANCHETTI, 2005, p. 10).

Assim ocorrem também com as ferramentas tecnológicas apresentadas a cada momento, ocasionando cada vez mais informações e desafios de aprendizagem para todas as faixas etárias, visto que todos os setores e funções foram atingidos e em consequência alterados para se adequar a globalização.

—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).

Neste cenário, para que as empresas conseguissem sobreviver a esta enorme disparidade, a solução encontrada para satisfazer a pretensão foi focar no desenvolvimento das capacidades de cada indivíduo, com a intenção de obter maior aproveitamento do profissional dentro ou fora do âmbito da empresa.

2.1 – O QUE É EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Embora algumas mudanças cheguem com certo atraso ao Brasil em relação a outros países, Cruz (2010, p. 2) comenta:

> Em função do quadro existente, o país precisa se desenvolver e investir em tecnologia e educação. Como resposta à crise capitalista que se inicia nos anos 1970, no plano internacional, e as mudanças que ocorrem na sociedade como consequência, várias estratégias vêm sendo adotadas pelo empresariado, ao longo dos anos, no sentido de alinhar economia e educação em prol dos objetivos da produtividade. Entre estas está a educação corporativa.

As mudanças ocorridas na economia nos últimos anos, expõe também às mudanças no campo educacional. Assim, algumas alternativas vêm sendo aplicadas no contexto da educação, em função das novas competências exigidas do trabalhador. Alves (1997, p. 26) explica que:

> No Brasil, o processo de modernização da produção vem se delineando, ainda que de forma incipiente, desde meados da década de 80, em resposta à crise econômica. Contudo, é a partir de 1990, com o aprofundamento da recessão e com a política de abertura comercial implantada pelo Governo Collor, que as empresas começaram a se preocupar em tornar-se mais competitivas e em melhorar a qualidade dos seus produtos.

Diante da globalização e da acirrada concorrência, as empresas vêm dando maior destaque na formação continuada para inserir os colaboradores em um contexto dinâmico.

> O empresariado vem buscando de diversas formas articular o sistema educacional aos interesses empresariais, tendo interesse inclusive em ter maior controle sobre as ações e o desempenho das instituições escolares. A partir dos anos 1980 e 1990, o empresariado ingressou de maneira mais firme no debate educacional e assumiu publicamente a defesa de um modelo de formação profissional mais moderno, ou seja, mais adequado a um contexto globalizado (LUZ, 2007, p. 41).

As pessoas de uma organização é que compõem o capital humano de uma organização. Por isso, há tanta importância em investir neste capital. Tendo em vista que é por meio desta que a organização poderá se tornar mais ágil e competitiva no ramo em que atua.

Por outro lado, há autores que discordam dessa ideia, defendendo que a educação corporativa é voltada aos interesses da empresa e não para o desenvolvimento individual de seus colaboradores.

> Os novos conceitos abundantemente utilizados pelos homens de negócio e seus assessores – globalização, integração, flexibilidade, competitividade, qualidade total, participação, pedagogia da qualidade e defesa da educação geral, formação polivalente e "valorização do trabalhador" – são uma imposição das novas formas de sociabilidade capitalista tanto para estabelecer um novo padrão de acumulação quanto para definir as formas concretas de integração dentro da nova reorganização da economia mundial (FRIGOTTO, 1995, p. 144).

De acordo com Rodrigues (1998, p. 5), —bandeiras tradicionalmente pertencentes à classe trabalhadora e aos educadores, como a universalização da educação geral básica, vêm também sendo empunhadas pela burguesia industrial”.

Santos (2004, p. 10) também colabora com o assunto, quando afirma que "desmascara-se o hipotético pacto capital-trabalho do fordismo, mas apela-se para o engajamento afetivo do trabalhador na organização".

Observa-se os argumentos de alguns autores sobre a desvalorização da educação tradicional, uma vez que a mesma não é direcionada à formação de competências para o trabalho.

> Esse novo padrão de acumulação serve assim como pano de fundo para que a nova sociedade capitalista instaure suas novas bases econômicas, políticas e ideológicas, demandando um novo tipo de trabalhador, mais qualificado, mais flexível, mais envolvido com a produção, com as chamadas novas competências, reforçando ainda mais a exclusão social daqueles que não adquiriram estas habilidades e competências (LUZ, 2007, p. 2).

Deluiz (1996) reforça a ideia de padrão de acumulação, que se apresenta como —pano de fundo" para que o capitalismo estabeleça suas novas bases econômicas, políticas e ideológicas, o que demanda um novo tipo de trabalhador, mais qualificado, mais flexível, mais empenhado na produção, devido às novas competências estabelecidas.

Cruz (2010, p. 2) comenta que:

> O modelo de educação profissional anterior, ao ter como horizonte produtivo o fordismo-taylorismo, orientava-se para a qualificação operacional adequada àquela forma de organização técnica do trabalho; já no modelo de acumulação flexível, o trabalhador será valorizado ou não no mercado por suas competências.

No entanto, isso reforça ainda mais a exclusão social daqueles que não adquiriram essas habilidades e competências e, principalmente, não têm condições de adquiri-las.

De acordo com Rodrigues (1998, p.142), —essacultura empresarial que simultaneamente valoriza e desvaloriza a educação da classe trabalhadora, revela e esconde uma contradição profunda do movimento de valorização do capital".

> De espaços e tempos claramente delimitados, com especificidades que as caracterizavam – a escola concebida como lócus de ensino e de aprendizagens; a empresa como campo de aplicação de conhecimentos, adquiridos em outro tempo e lugar – passa-se para uma situação onde o lócus espaço-temporal de ensino e de aprendizagem e o da produção de bens materiais e bens intangíveis já não conhecem mais as rígidas delimitações que caracterizavam a relação entre essas instituições (QUARTIERO; BIANCHETTTI, 2005, p. 9).

Atualmente, as empresas brasileiras buscam —educar corporativamente”, com foco em seus negócios e lucros. Dessa forma, a educação corporativa promove uma mudança pragmática, sobre a função da aprendizagem nas organizações.

> As empresas mais bem-sucedidas, ao invés de esperar 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. Abandonaram o paradigma de que a educação seria um capítulo da responsabilidade social da empresa e passaram de forma muito pragmática a entender que o diferencial decisivo de competitividade reside no nível de capacitação em todos os níveis de seus funcionários, fornecedores principais, clientes e até mesmo membros da comunidade onde atuam (MEISTER, 1999, p. XV).

Por outro lado, o modelo de Educação Corporativa atualmente vem sendo adequado às organizações, pois são criadas para o fornecimento de uma educação específica aos seus colaboradores, conforme suas necessidades.

2.1.1 – EDUCAÇÃO CORPORATIVA: CONCEITOS E OBJETIVOS

As mudanças ocorridas nas últimas décadas influenciaram definitivamente o cenário global e o fenômeno da Educação Corporativa vem sustentado pela chamada sociedade do conhecimento.

Éboli (2004(a), p. 48) define o termo educação corporativa como —o conjunto de ações integradas que possibilitam o desenvolvimento de pessoas com foco nas competências empresariais e humanas que são estratégicas para o sucesso do negócio”.

Outra definição encontra-se em Martins (2006, p.157) como —um conjunto de ações que visam desenvolver conhecimentos, habilidades e competências alinhadas ao interesse estratégico da organização e, por conseguinte, capazes de incrementar o potencial competitivo da mesma.”.

Contribuindo com esta perspectiva, Rocha-Pinto (2006, p. 99) afirma que, —a educação corporativa consiste em um processo contínuo de ensino/aprendizagem”.

Quanto aos objetivos da educação corporativa, encontra-se em Sousa; Motta (2007, p. 118), —a educação corporativa pode ter como objetivos, por exemplo, evitar que um profissional se desatualize técnica, cultural e profissionalmente e perca sua capacidade de exercer a sua profissão com competência e eficiência.”.

> A educação corporativa objetiva atender às expectativas do funcionário, enquanto ser humano, considerando as suas emoções, sentimentos, expectativas, aspirações, unindo a consecução de interesses e metas da organização. [...] A formação profissional é, indubitavelmente, um valioso e imprescindível recurso na gestão de recursos humanos (RAMOS, 2002, p. 99).

Silva; Pinto (2005, p. 15) complementam a ideia de educação corporativa ao afirmarem que:

> Também se pode considerá-la como uma concepção com estratégias educacionais que possibilitam o aprendizado, a atualização e o conhecimento de ponta dentro de sua própria organização. Assim é possível promover o aprimoramento de talentos humanos, capacitando os colaboradores dentro de um processo sistematizado e eficaz de ensino.

Verifica-se que alguns autores defendem a Educação Corporativa, para a existência de colaboradores criativos sobre a realidade empresarial, pois esse tipo de educação favorece a organização para um alto desempenho e grandes resultados.

2.1.2 – HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Esse modelo educativo oferecido pelas empresas surgiu em 1950 nos Estados
Unidos, pois o modelo de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) das empresas, foi considerado desgastado devido aos novos padrões de produção.

> As características de um setor de Treinamento e Desenvolvimento padrão se tornaram tão desgastadas, que melhorias ou mesmo uma reengenharia mais forte não seriam suficientes para adequá-lo às novas necessidades de educação no espaço das organizações (QUARTIERO; CERNY, 2005, p. 34).

Assim, houve um investimento pelas empresas, com o objetivo de ensinar o como fazer aos colaboradores. —Asempresas inicialmente tinham como foco desenvolver as qualificações isoladas, para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, em que os funcionários [aprendessem] uns com os outros e [compartilhassem as] inovações e melhores práticas com o objetivo de solucionar problemas empresariais” (MEISTER, 1999, p. 21).

Houve uma grande transição para a Universidade Corporativa - UC, pois passou-se a valorizar os colaboradores da empresa e assim, houve o advento da nova modalidade de Educação Corporativa.

> A troca de paradigma na gestão de empresas, a passagem da administração taylorista/fordista para a gestão flexível gerou forte impacto no comportamento das organizações. Estruturas verticalizadas e altamente centralizadas cedem espaço para estruturas horizontalizadas e amplamente descentralizadas. A rígida divisão entre trabalho mental e manual tende a ser eliminada; tarefas fragmentadas e padronizadas tornam-se integrais e complexas, exigindo, em todos os níveis organizacionais, pessoas com capacidade de pensar, decidir e executar simultaneamente (ÉBOLI, 2004(a), p. 2).

A UC surgiu no final do século 20 e seu grande crescimento foi no ensino superior e, consequentemente como instrumento-chave de mudança cultural. Segundo Éboli (2004(b), p. 4), o que favoreceu esse fenômeno foram:

> 1. Organizações flexíveis: a emergência da organização não-hierárquica, enxuta e flexível, com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial;
> 2. Era do Conhecimento: o advento e a consolidação da economia do conhecimento, na qual conhecimento é a nova base para a formação de riqueza nos níveis individual, empresarial ou nacional;
> 3. Rápida obsolescência do conhecimento: a redução do prazo de validade do conhecimento associado ao sentido de urgência;
> 4. Empregabilidade: o novo foco na capacidade de empregabilidade e ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para toda a vida;
> 5. Educação para estratégia global: uma mudança fundamental no mercado da educação global, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios.

A primeira iniciativa de escola corporativa foi em 1955, quando a General Electric lançou na cidade de Crotonville, em Ossining, Estados Unidos, seu centro de treinamento. A meta da educação corporativa, até os anos 70, era manter os profissionais a par dos acontecimentos, ou melhor, adiante deles (TEIXEIRA, 2001).

Com o passar dos anos, muitas empresas norte-americanas criaram as universidades-empresa, faculdades e institutos de ensino para o aumento do conhecimento de seus colaboradores. Um exemplo foi a Universidade Motorola e em pouco tempo depois, essa tendência atingiu todos os setores de atividade e empresas de todo tamanho.

> O número de organizações com Universidade Corporativa nos Estados Unidos cresceu de 400 em 1988 para mais de 2.000 hoje, incluindo os mais variados setores produtivos, dentre os quais se destacam: automobilístico,

> tecnologia de ponta, saúde, serviços financeiros, telecomunicações e varejo (ÉBOLI, 2004(b), p. 5).

A previsão é otimista quanto aos Estados Unidos, quando as universidades corporativas deverão ser mais numerosas que as universidades de educação superior.

A seguir, serão apresentadas as maiores universidades corporativas e suas empresas:

- Bae Systems Virtual University (Bae Systems)
- Intel‘s Virtual Learning Community (Intel)
- People Soft University (People Soft)
- Systems University (Symbol Technologies, Inc.)
- Motorola University (Motorola)
- ABN AMRO University (Banco ABN)
- Ericsson Management Institute (Ericsson)
- GM University (General Motors Corporation)
- Oracle University (Oracle)

Quadro 1 – Universidades corporativas e suas respectivas empresas.
Fonte: Junqueira; Vianna (2002, p. 63).

Pela análise do quadro 1, esta estrutura educacional não pertence somente aos USA, cerca de 40% das 500 maiores empresas mundiais como as europeias e asiáticas também, citadas na Revista Fortune, possuem estes novos espaços de formação.

2.1.3 – A EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO BRASIL

No Brasil, a Educação Corporativa surgiu em 1990, com a política neoliberal implementada no governo de Fernando Collor de Mello, —noquadro de abertura econômica do país que impulsionou a ideologia da competição para o mercado globalizado. Esse modelo educacional assumido pelas empresas surgiu no auge do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP” (MARTINS, 2006, p. 10).

A primeira experiência de implantação de um programa de educação corporativa brasileira foi a da Academia Accor, em 1992. Em seguida surgiram a Universidade Martins do Varejo, em 1994 e a Universidade Brahma, em 1995. A

partir de 2000 é expressivo o crescimento dos casos de universidades corporativas no Brasil, tanto na esfera pública quanto na privada (ÉBOLI et al., 2005).

O número de empresas que investem em universidades corporativas deu um salto: passou de dez em 1999 mil para 500 no ano de 2012 (GLOBO.COM, 2013).

2.1.3.1 – ALGUNS EXEMPLOS BRASILEIROS

Um exemplo diferenciado no Brasil é a rede de laboratórios de análises clínicas Sabin, que iniciou sua Universidade Corporativa em 2010, pois os planos da empresa eram de expansão e os treinamentos que eram esporádicos, passaram a oferecer uma variedade de cursos, baseados nas deficiências que os executivos observavam nos funcionários.

Em janeiro de 2015, para uma maior aquisição, foi discutida a eficácia dos treinamentos, pois não tinham os mecanismos necessários para a mensuração do aproveitamento dos colaboradores.

Segundo Scherer (2016, p. 1), —uma equipe foi montada para se dedicar à educação corporativa e conduzir uma série de melhorias.” Os resultados obtidos foram:

> Testes passaram a medir a absorção de conhecimento dos funcionários em cada treinamento. Caso não atinja a nota mínima no primeiro módulo de um curso, o profissional precisa repeti-lo antes de seguir adiante. Foi criado pela área de RH um ranking de assiduidade e desempenho, na universidade, que influencia a promoção dos funcionários. Agora os empregados podem participar como roteirista ou personagem dos vídeos gravados para alguns dos treinamentos — quase 70% dos conteúdos são produzidos internamente. Para temas como ética e liderança, a empresa compra cursos prontos de profissionais que são referência, como os professores Mário Sérgio Cortella e Pedro Mandelli. A frequência de inclusão de novos cursos passou de um por trimestre para dois por mês — atualmente, há 25 opções. Conteúdos com pouco acesso são substituídos ou descontinuados. Metade dos cursos só está disponível online e, cada vez mais, a empresa faz uso de jogos e de narrativas de histórias reais para tornar os conteúdos mais interativos.

Os resultados obtidos pela empresa baseiam-se em uma maior participação dos colaboradores nos treinamentos, aumentou de 73% a 95%. Em 2016, em projeção com base no primeiro trimestre, a média de horas subiu para 300, três vezes mais que em 2010.

A Schulz, empresa de compressores em Santa Catarina, percebeu que adiantaria investir em tecnologia sem investir em qualificação. Segundo Nunes (2013, p. 1):

> Seu projeto de educação corporativa, concebido e executado unicamente por funcionários, já rendeu à organização R$ 12 milhões em ganhos de qualidade e produtividade contra um investimento de apenas R$ 437 mil nos últimos quatro anos. A sua escola de capacitação dá a oportunidade aos funcionários reconhecidos em determinada área de compartilhar o conhecimento com os colegas. Um exemplo de projeto de baixo custo e resultados convincentes.

A Whirlpool, de 2010 a 2013, concedeu 1.238 bolsas, entre cursos técnicos, graduação, pós, MBA e idiomas, impactando todos os níveis da fábrica. Além de treinamentos voltados para os valores, missão, visão e cultura organizacional da empresa, também possuem cursos técnicos, comportamentais e de desenvolvimento de lideranças (NUNES, 2013).

2.1.3.2 – EDUCAÇÃO CORPORATIVA E E-LEARNING

As organizações vêm investindo muito no contexto educacional, seja por meio da própria estrutura com seus colaboradores ou em sua Universidade Corporativa, devido à tecnologia e interatividade.

> Dentre todas as tecnologias disponíveis, a aprendizagem via web ou e-learning, desenvolvida individualmente ou combinada com outros recursos multimídia, tem ganhado destaque nas corporações. Isto se deve principalmente ao fato de que com cursos on-line se consegue com mais facilidade e eficiência tornar o aprendizado uma extensão do próprio trabalho (LEMOS, 2003, p. 1).

É nesse ponto que a Educação a Distância - EAD via Web se sobressai, como explica Dias; Leite (2010, p. 34): —Arede integra e condensa nela todos os recursos de todas as formas de comunicação. A linguagem da web, a hipermídia, permite a incorporação de hipertextos, gráficos, sons, imagens e animações.”.

Atualmente, com as novas tecnologias e interatividade é possível integrar num único suporte, todos os tipos de mídia, através da facilidade, rapidez e criatividade. Belloni (2002, p. 58) aponta como característica principal das

Tecnologias de Informação e Comunicação - TICs a interatividade, —característica técnica que significa a possibilidade de o usuário interagir com uma máquina.”

> A educação corporativa quebra as barreiras físicas e hoje consegue disseminar o conhecimento em uma velocidade que chega a surpreender as pessoas. Prova disso é a utilização do ensino à distância - o e-learning - que conquista seu espaço como uma ferramenta valiosa no desenvolvimento dos talentos organizacionais. Entre os fatores que estimulam a aplicação desse recurso, encontram-se, por exemplo: agilidade no processo de capacitação e a possibilidade de que os profissionais consigam administrar melhor o tempo, pois em alguns casos é possível que o próprio treinando faça uma adaptação do horário de aprendizado com outras atividades seja no campo profissional ou pessoal (BISPO, 2009, p. 1).

O aparato tecnológico disponível no tempo presente redimensiona as relações espaço temporais, surgindo novas ferramentas de comunicação para o ensino-aprendizagem.

A educação a distância, para Siqueira (2003, p. 15) é definida como:

> Um processo sócio educacional, contínuo e organizado, promovido por uma instituição de apoio, que permite ao aluno flexibilidade de espaço e tempo. Nesse processo, graças à utilização de diferentes meios, é possível não só transpor distâncias geográficas – e mesmo temporais – como também engendrar diferentes níveis de diálogo e, em consequência, partilhar conhecimento e construir saberes.

Na dinâmica de um sistema de EAD, baseado nas novas tecnologias de comunicação, a relação espaço-temporal encontra-se redimensionada, o que não deixa de ser também, uma característica da sociedade contemporânea.

É importante que o ambiente tenha ferramentas tecnológicas que facilitem a interação mútua e convidem os alunos para fazerem trabalhos em grupo, participarem do processo de aprendizagem de forma ativa, entendendo que a interação valoriza a inventividade, a autonomia e a crítica e não a reprodução.

> Assim, em uma UC pela web (internet e intranet), a empresa poderá ter seus cursos personalizados, planejados de acordo com sua área de atuação e com as competências necessárias a seus colaboradores, a fim de desenvolver uma vantagem competitiva em relação aos demais competidores. É uma -entrega de conhecimento” no tempo certo às pessoas certas, distante apenas a alguns cliques do mouse (BOBEDA, 2005, p. 1).

Do mesmo modo que a Universidade Corporativa emprega o formato presencial, também pode empregar o e-learning, aos seus colaboradores, já que o objetivo é que os mesmos apliquem os conhecimentos em seu dia a dia.

2.1.3.3 – ALGUNS PROBLEMAS LEVANTADOS

As Universidades Corporativas tiveram início nos setores industriais e de serviços e atualmente, este conceito já faz parte de outros setores, como o financeiro, serviços públicos etc.

Para Alperstedt (2001, p. 5), —são tão variadas quanto as organizações com as quais estão vinculadas, assumindo diferentes características." A autora interpreta que no Brasil, o conceito é o mesmo, mas as características não são as mesmas, assumindo um caráter para cada empresa.

Isso torna difícil uma definição para a Universidade Corporativa, além da definição de um processo de criação porque ela tem variações de empresa para empresa.

> O processo de evolução da educação corporativa no Brasil tem sido muito dinâmico, o que requer um mapeamento mais acurado de como está sendo tratado o assunto pelas organizações brasileiras, tornando-se relevante um conhecimento mais aprofundado da realidade brasileira em termos de Educação Corporativa, apontando-se resultados e análises das práticas das organizações brasileiras, em função do assunto ainda ser alvo de reduzido volume de publicações (ÉBOLI et al, 2005, p. 2).

A autora solicita mais informações, através de resultados e análises porque há pouca referência bibliográfica sobre o assunto, uma vez que a Educação corporativa está em franca expansão.

> Como se observa, habilidades e aprendizado sempre foram importantes, porém, mudanças tecnológicas e alterações frequentes da demanda de mercado, resultantes de uma série de forças que atuam conjuntamente sobre o ambiente macroeconômico, tornaram a velocidade do aprendizado uma questão crucial. Mais do que isso, o processo de aprendizagem deixou de ser um valor agregado para tornar-se uma estratégia de desenvolvimento organizacional, garantindo a sobrevivência da empresa (ALPERSTEDT, 2001, p. 3).

Para a autora, o assunto resulta das tecnologias e demanda de mercado. Assim, a velocidade da aprendizagem não é mais um valor agregado ao colaborador, mas uma garantia da empresa frente à concorrência.

As tecnologias da informação aceleraram a codificação do saber, transformando-o mais facilmente num produto mercantil, sendo armazenadas em

bases de dados e tornadas acessíveis por redes informatizadas como a Internet (BRANCO, 2006, p. 101).

Não existe nas universidades corporativas o reconhecimento de crédito, já que em uma universidade há este sistema. Assim, a palavra —universidade" não deveria ser usada (ALPERSTEDT, 2001).

Dessa forma, mesmo em expansão no mundo todo, a Universidade Corporativa ainda enfrenta alguns obstáculos que não foram resolvidos para uma configuração que possa ser seguida.

2.2 – PARA QUE SERVE A EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A Educação Corporativa, de acordo com diversos estudos faz emergi uma mudança significativa no desenvolvimento nos processos trabalhistas da premissa rígida e inflexível para um modelo dinâmico e flexível. Como comprovado por Cezar; Ribas (2006, p. 2):

> Se no primeiro momento da administração, quando a produção era padronizada e centralizada, tínhamos por resultado um trabalho alienante vinculado a uma tecnologia com automatização rígida e envolvimento humano banalizado e rotineiro, em um segundo momento os novos modelos de gestão trouxeram uma produção orientada para a flexibilidade, diversificação e autonomia, apoiada na tecnologia com automação flexível, a qual demanda um perfil de trabalho com conhecimento ampliado e capacidade para atuar como gestor da atividade.

De acordo com Meister (1999), as empresas presenciam um prazo de validade reduzido sobre o conhecimento que os seus empregados conseguiriam extrair do sistema educacional padrão e começaram a perceber que não podiam continuar dependentes apenas deles. Assim, a criação de suas próprias estratégias de ensino se tornou a opção mais oportuna do momento. Logo, o propósito ao criar um processo educacional próprio era obter um domínio maior e mais rápido sobre o conhecimento que o indivíduo iria adquirir, acoplando resultados benéficos através do direcionamento das estratégias empresariais.

> É um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais, além de um laboratório de aprendizagem para a organização de um pólo permanente (MEISTER, 1999, p. 8).

Assim, é fundamental a reflexão sobre a formação global do indivíduo, visto que a sociedade contemporânea traz a velocidade da informação como instrumento de desenvolvimento e evolução.

Entende-se neste sentido desde as inovações de serviço, alterações de produtos até as próprias exigências do mercado de trabalho e suas adaptações com o diferente e com o novo, para tanto é necessário que o profissional seja flexível e qualificado para atingir tais objetivos.

Éboli (1999, p. 53) consegue destacar as três perguntas mais pertinentes que devem ser respondidas pelos gestores, antes de aderir ao conceito de Educação Corporativa e iniciar o processo de implantação. A primeira pergunta é relacionada ao motivo da implantação deste sistema na corporação:

> Refere-se ao motivo principal para implementar o sistema de educação corporativa, que é elevar o patamar de competitividade empresarial, por meio do desenvolvimento, da instalação e da consolidação das competências críticas empresariais e humanas.

É perceptível a necessidade da empresa de conseguir se reestabelecer no mercado através do desenvolvimento das competências e habilidades conseguintemente são sanados os procedimentos de inserção deste processo:

> Diz respeito ao que deve ser feito para que o sistema de educação corporativa seja eficaz, ou seja, que efetivamente aumente a inteligência da empresa por meio da implementação de um modelo de gestão de pessoas e da gestão do conhecimento. Para que um sistema de educação corporativa atinja seus propósitos, é fundamental que pessoas motivadas se envolvam e se comprometam (ÉBOLI, 1999, p. 53).

As pessoas envolvidas neste processo são de grande relevância para que a implantação e a continuação da mesma tenha êxito no seu resultado final. A próxima figura apresenta essas informações:

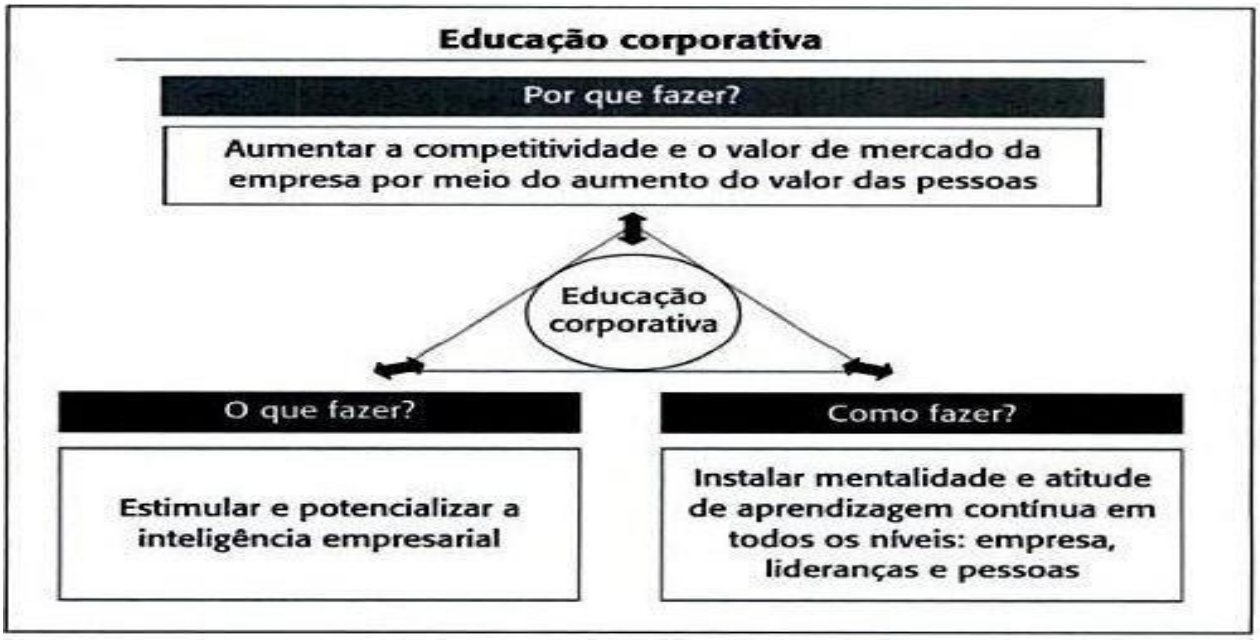

Figura 1. Educação Corporativa: articulando os conceitos de competências, gestão do conhecimento e aprendizagem.
Fonte: Éboli (1999, p. 53).

É viável afirmar que o contexto de escolas profissionalizantes se encontra na interação da gestão empresarial com a educação focalizada para os meios de trabalho (ÉBOLI, 2004).

Mas com a inserção dos conceitos de EC, outra particularidade vem se destacando com a intenção de misturar dois modelos que possibilitem desenvolver através do processo de aprendizagem organizacional o empregado como agentes sociais. Capacitado então para transformar todos os meios em que vive de forma ativa e funcional.

Desta forma, a Educação Corporativa visa ampliar o conhecimento do funcionário para atuar em diferentes funções ou forma-lo para funções específicas aos quais as instituições formais não oferecem. Por este motivo que a EC deve oferecer mais do que os treinamentos convencionais, qualificações comuns e capacitações específicas.

É imprescindível transcender o tradicional e expandir a atuação em diversos pilares através das aprendizagens individuais e coletivas a fim de alinhar os numerosos interesses envolvidos.

Assim, quem demanda a necessidade, o modelo e o formato da educação que será oferecida a empresa é a reflexão sobre o processo de execução, a atuação dos profissionais envolvidos, o produto final e o público a que se destina tal

produção. Desta forma é possível traçar um perfil de formação que contemple as especificidades do empreendedor ao qual será aplicada.

De acordo com Meister (1999) é necessário que a EC oferte oportunidades de aprendizado alinhado às necessidades organizacionais como um processo e não como espaço físico, capaz de sustentar-se em um currículo que contemple a tríade cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas, e possa desenvolver a todos da cadeia de valores e formar os futuros trabalhadores.

2.3 – EXEMPLO DE COMO UTILIZAR A EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A EC tem como intuito desenvolver pessoas através da gestão por competências. Este sistema é utilizado desde a década de 70 em outras ações relacionadas ao RH, tais como contratação, avaliação, análises e crescimentos. Ao decorrer da expansão da Educação Corporativa foi se tornando necessário definir algumas metas para alcançar a educação continuada por meio deste modelo. Intencionalmente, portanto o capital intelectual se tornaria o diferencial, provocando aos indivíduos o interesse por conhecimentos e aprendizados para que pudessem se desenvolver sozinhos, ou seja, se autodesenvolvessem, incentivando a realização pessoal/profissional e a empresa possibilitando a valorização e retenção desses novos talentos.

O objetivo de toda empresa —é aprender a trabalhar com novos processos, soluções e que ocorra o entendimento completo da importância da aprendizagem permanente vinculada a metas empresariais" (ÉBOLI, 2004, p. 48). Viabilizar o desenvolvimento humano e empresarial é fundamental para as estratégias de negócios.

A análise de competências críticas, o aprendizado realizado sem lugar fixo e hora determinada, a cidadania empresarial, a participação de líderes, os estímulos oferecidos e os feedbacks disponibilizados das empresas foram caracterizados como alguns dos princípios básicos necessários para essa nova percepção. Então foi indispensável a criação de um novo formato de programas, diversificações de formas de aprendizagem diferenciadas comparado com o que já existia no tradicional, a visão da empresa com o compromisso assumido e as condições de avaliações fossem revisadas e aplicadas com outros olhares para que a EC se expandisse e funcionasse.

Assim, Éboli (1999, p. 49) relata que a aplicação da Educação Corporativa

deve ir além da aceitação dos seus gestores e funcionários e requerer um esforço de um plano efetivo contendo algumas premissas essenciais para a sua concretização, quais sejam:

> 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 as atividades individuais.

Desta forma, o investimento da gestão do conhecimento é fundamental para esquematizar suas competências críticas e desta maneira, a Educação Corporativa é utilizada como um instrumento de crescimento e expansão das suas equipes. Esta ferramenta implantada deve-se primeiro dividir as gestões por competência como:

a) Possibilidade de definição de perfis que favorecerão a produtividade;

b) Identificação de pontos de insuficiência, permitindo intervenções que garantam retorno à organização;

c) Aumento da produtividade e a maximização de resultados;

d) A gestão do desempenho com base em critérios mensuráveis e passíveis de observação direta;

e) As ações de desenvolvimento estão diretamente voltadas para os objetivos da organização.

Éboli (2004, p. 58) observa que é importante se atentar na implantação deste processo a aspectos relacionados a cultura, estrutura da empresa, tecnologia, processos e modelo de gestão empresarial. E sob este ponto de vista as escolhas pessoais que transformem estes princípios em ações, práticas, hábitos e exercícios corporativos, capazes de gerar um comportamento cotidiano nos colaboradores, coerente com a estratégia definida".

A mesma autora ainda destaca as sete principais características que possibilitam um plano estratégico suficiente para a corporação e com qualidade:

> Competitividade– Obter o comprometimento e envolvimento da alta cúpula com o sistema de educação; alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas às estratégias do negócio; implantar um modelo de gestão de pessoas por competências; conceber ações e programas educacionais alinhados às estratégias do negócio; Perpetuidade – ser veículo de disseminação da cultura empresarial; responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem; Conectividade– Adotar e implementar a educação inclusiva, contemplando o público interno e externo; implantar modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências; Disponibilidade– Utilizar de forma intensiva a tecnologia aplicada à educação; implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia); implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem; Cidadania – Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais; comprometer-se com a cidadania empresarial, estimulando: a formação de atores sociais dentro e fora da empresa; e a construção social do conhecimento organizacional; Parceria – Parcerias internas: responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais, e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem; Parcerias externas: estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino superior Sustentabilidade – Tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio; implantar sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando-se os objetivos do negócio; criar mecanismos que favoreçam a auto sustentabilidade financeira do sistema (ÉBOLI, 2004, p. 58).

Assim, é possível observar que a Competência é resultante de três fatores básicos, conforme dito por Parry (1996, p. 48):

> Competências é um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Neste sentido, a próxima figura ilustra as competências necessárias na aplicação da EC:

Figura 2 – Conceito de competência (Metodologia CHA).
Fonte: Éboli (1999, p. 53).

Para vencer desafios e adequar as organizações aos novos paradigmas mundiais, as empresas são obrigadas a desenvolver as competências das pessoas e as suas próprias, fazendo-a por meio da EC, ou seja, as mudanças ocasionadas pela alteração de cenário, exige um tempo para ser aplicado e readequado dentro da instituição e pelas pessoas que realizarão todos os processos.

Então, alcançar resultados é uma consequência da inserção deste método, da aproximação de gestores e líderes e da dedicação de todos os envolvidos.

3.0 – ANÁLISE DAS TESES

As teses analisadas foram pesquisadas na Plataforma do Banco de Teses e Dissertações do Portal CAPES, a escolha foi feita pelos conteúdos mais próximos da discussão e foram enumeradas, para maior entendimento do assunto, como:

Tese 1 - MORAIS, Fabio Rogerio de. Educação corporativa, aprendizagem organizacional e inovação: um estudo de caso em uma empresa de serviços. 138 f. **Mestrado Acadêmico em Administração de Empresas**. Belo Horizonte, MG: Faculdade Novos Horizontes, 2011.

Tese 2 - CARVALHO, Viviane Moller de. As práticas de recursos humanos e educação corporativa nas 150 melhores empresas para você trabalhar no Brasil (2007-2010). 118 f. **Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão**. Niterói, RJ: Universidade Federal Fluminense, 2012.

Tese 3 – DOMINGOS, Osmerinda. Avaliação de resultados em educação corporativa: um estudo no Tribunal de Contas do município de São Paulo. 105 f. **Mestrado Acadêmico em Administração de Empresas**. São Caetano do Sul: Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2015.

A Tese 1 está na linha de pesquisa sobre a tecnologia de gestão e competitividade, a Tese 2 foi na linha de pesquisa sobre os Sistemas de Gestão pela Qualidade Total e a Tese 3 optou pela Gestão Organizacional. O tema das teses é o mesmo, ou seja, sobre a Educação Corporativa.

	Tese 1	Tese 2	Tese 3
Objetivo	Investigar, na percepção dos gestores, a existência de relação entre a educação corporativa, a aprendizagem organizacional e a inovação na Empresa de Correios e Telégrafos, Diretoria Regional de Minas Gerais.	Identificar as diferenças nas práticas em educação corporativa e recursos humanos a partir do porte da empresa.	Avaliar os resultados dos serviços prestados no Tribunal de Contas da cidade de São Paulo.

Metodologia	Estudo de caso através de documentos oficiais consultados e entrevistas semiestruturadas, junto a seis executivos ocupantes de posições estratégicas na gestão da empresa.	Exploratória, pela natureza de análise de dados de pesquisa em que não se encontra conhecimento sistematizado, através da revisão bibliográfica.	Exploratória, com Estudo de Caso único, com análise nas práticas adotadas na avaliação de resultados em EC no Tribunal de Contas do município de São Paulo, no período de 2003 a 2013.
Assuntos abordados	Educação corporativa: propósitos, características e paradigmas; Educação corporativa e o setor de serviços; Aprendizagem e conhecimento organizacional; Inovação.	O RH no Brasil; T&D; Educação corporativa; A importância do tamanho da empresa para as práticas em RH e educação corporativa; pequenas e grandes empresas.	Educação corporativa; Avaliação de recursos em EC; A Administração Pública; EC na Administração Pública.
Conclusões	A educação corporativa é a educação institucionalizada, com o objetivo de preparar homens e mulheres para o exercício de seu trabalho na organização. A EC amplia o conhecimento de seus trabalhadores, junto aos fornecedores e principalmente, os clientes com agilidade para alcançar melhores resultados, com menor esforço.	Foram encontradas evidências de que o porte da empresa impacta em aspectos como o investimento em educação corporativa e recursos humanos, e volume de treinamento oferecido aos níveis gerenciais e aos demais empregados.	A dificuldade na instituição pesquisada em realizar a avaliação de resultados na EC, não conseguindo atender o que sugere a literatura, pela falta de ferramentas apropriadas na mensuração dos resultados. Também foi constatado que existe a preocupação para se adotar mecanismos que possam tornar essa avaliação possível.

Tabela 1 – Elementos de pesquisa das teses.

Através da análise da tabela, observa-se que as teses possuem objetivos diferentes. Quanto à metodologia, duas são através de Estudo de Caso e uma refere-se à pesquisa bibliográfica. Sobre os assuntos abordados, cada tese explanou assuntos diversos, dentro do universo da EC. Sobre as conclusões, as teses atingiram seus objetivos propostos.

Aqui é necessária uma observação, que a Tese 3 não conseguiu atender o que sugere a literatura, devido à dificuldade na instituição pesquisada em realizar a avaliação de resultados na EC.

	Tese 1	Tese 2	Tese 3
Educação Corporativa	Conta história da EC; comenta sobre os propósitos, características e paradigmas existentes na EC; explica que a EC tem foco na aprendizagem.	Entende que a EC e a gestão estratégica de recursos humanos se tornaram temas de relevância para as organizações que compreendem o papel das pessoas para o desempenho e a inovação; o conceito de EC tornou-se mais frequente desde a 2000, como uma evolução do que se costumou chamar de T&D; A EC busca estruturar o processo de aprendizagem em íntima correlação aos objetivos estratégicos da organização; a importância do tamanho da empresa para as práticas em RH e EC.	Explica sobre o marco que caracterizou o surgimento do tema EC no Brasil; os casos de universidades corporativas já existiam no Brasil como experiências pontuais; ao contrário do tradicional T&D, a EC busca de forma mais abrangente atingir o público interno dando subsídios para que este, através do desenvolvimento de suas habilidades e competências e também faz a integração do público externo; sete princípios de sucesso para concepção de Sistemas de EC.

Tabela 2 – Abordagem da Educação Corporativa.

A Tese 1 foi a única que explicou sobre a história, objetivos e as características da EC, enquanto que as Teses 2 e 3 explicaram que a antiga área de

T&D se transformou numa área mais voltada às estratégias e objetivos empresariais, denominada de EC.

Encontra-se na revisão bibliográfica, apontamentos de Pinto (1989), Valente (1999) e Bianchetti (2005) que através das ferramentas tecnológicas mais informações e desafios de aprendizagem para todas as faixas etárias estão surgindo atualmente.

Martins (2006) explica sobre a EC no Brasil, com o surgimento do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade e Éboli et al. (2005), afirmam que em 2000 houve um grande crescimento das universidades corporativas brasileiras, tanto públicas como privadas. Meister (1999) completa a ideia afirmando que as empresas estão no caminho inverso da educação e assim, trouxeram a escola para dentro da empresa.

Através de Quartiero; Cerny (2005), encontra-se que o setor de T&D ficou muito degastado, assim, surgiu a EC para adequar a educação dentro das organizações.

	Tese 1	Tese 2	Tese 3
Aprovação sobre a	Éboli (2004), o crescimento de estudos sobre a educação corporativa demonstra importância desse campo específico do saber, tanto inserido no contexto da teoria das organizações, como na necessidade da existência de orientações efetivas para implantação empresarial. Antonacopoulou (2001) explica que fatores organizacionais como o dinamismo das	Educação corporativa é um termo que designa as ações de treinamento e desenvolvimento que têm como finalidade maior os objetivos da organização, por meio da capacitação e qualificação das pessoas (BIANCHI, 2007). A formação dos trabalhadores passa a ser vista como um elemento estratégico, ou melhor, instrumental aos interesses das empresas" (ANICETO,	Vergara (2000) e Alperstedt (2001), observam-se que a UC, ao contrário do tradicional Treinamento e Desenvolvimento, busca, de forma mais abrangente atingir, não só o público interno dando subsídios para que este, através do desenvolvimento de suas habilidades e competências, passe a contribuir de forma mais estratégica para os objetivos organizacionais, mas também faz a integração do público

EC	exigências por educação e a criação de um ambiente favorável à melhoria e inovação em processos e serviço facilitam ou dificultam a administração da aprendizagem nas organizações, nas equipes de trabalho e nos indivíduos. Quanto à comunicação e colaboração, Meister (1999) destaca que a qualidade das relações interdependentes, dão potencialidades emergidas de comunidades de trabalhadores do conhecimento.	2009, p. 6).	externo. Para Eboli (2011), o conceito de Educação Corporativa corresponde à implantação de vários fatores, onde se destaca o resultado, que se traduz no aumento da competitividade da organização e não somente das habilidades individuais.

Tabela 3 – Aprovação quanto a EC.

As três Teses são compostas por autores que defendem a EC, através dos autores: Éboli (2004), Antonacopoulou (2001), Meister (1999), Bianchi (2007), Aniceto (2009), Vergara (2000), Alperstedt (2001) e Éboli (2011). Tanto a Tese 1 como a Tese 3 são constituídas de um mesmo autor e livro, com anos diferentes, ou seja, a Tese 1 aborda Éboli (2004) e a Tese 2 tem o mesmo autor e obra, com o ano de 2011.

Na revisão bibliográfica, os autores Luz (2007) e Frigotto (1995), citam que há uma nova reorganização da economia mundial, através das competências que o trabalhador tem desenvolver e, assim, a EC cobre essas necessidades.

	Tese 1	Tese 2	Tese 3
Críticas à EC	Não houve críticas por parte dos autores citados.	Colbari (2007) questiona que as ações de qualificação e aprendizagem fazem parte da pressão que as organizações sofrem para formar equipes motivadas e com alto desempenho. Hás dois aspectos antagônicos desse processo: o reforço dos valores e da missão da organização junto às pessoas – pois o treinamento também ajuda a fortalecer a cultura organizacional – e a integração. O outro aspecto relaciona-se às competências e conhecimentos técnicos, acentuando a individualização e a diferenciação. Ambos estão integrados à identidade e aos objetivos da organização. Para Cruz (2010, p. 343), significa um ~~a~~juste restrito da educação profissional às leis do mercado.”. A ~~fo~~rmação dos trabalhadores passa a	Não houve críticas por parte dos autores citados.

		ser vista como um elemento estratégico, ou melhor, instrumental aos interesses das empresas" (ANICETO, 2009, p. 6).	

Tabela 4 - Críticas quanto a EC.

Nas Teses 1 e 3 não foram encontrados autores que criticam a EC. No entanto, na Tese 2 há dois autores com posição contrária: Colbari (2007) que afirma que a EC está diretamente ligada aos interesses da empresa e Aniceto (2009), que acredita que a EC é uma forma de interesse empresarial. Portanto, os dois autores defendem a questão da lógica de mercado, atrelando educação ao mercado de trabalho.

Na revisão bibliográfica, houve a desvalorização da educação tradicional, afirmada por Cruz (2010), Rodrigues (1998), Quartiero; Bianchettti (2005), que devido a competição do mercado e principalmente para se tornar independente na área de qualificação de seus funcionários, as corporações se anteciparam na busca de profissionais, acelerando o processo de ensino-aprendizagem.

Para que o profissional esteja completo é necessário um ciclo de aprendizado formal, que demanda em nosso padrão educacional pelo menos 15 anos. Sendo assim, as instituições não estão dispostas a esperar o resultado final deste indivíduo, optando por criar o seu próprio padrão, que além de mais ágil atende por completo as suas necessidades concedendo um controle maior e mais severo, capaz de simultaneamente aproximar este processo das estratégias, conquistar a lealdade de seus funcionários, ensinar a cultura da organização e da finalidade mais importante de adquirir cada vez mais lucro.

> As empresas, ao criarem universidades corporativas, estão preocupadas em desenvolver pesquisas e ações para obter respostas para as suas atividades-fim, ou seja, estão procurando treinamento e desenvolvimento para seus profissionais nos assuntos de seu interesse operacional e estratégico (QUARTIERO; CERNY, 2005, p. 34).

Após muitos anos, o empregado não teve seu trabalho reconhecido e tampouco o empregador interesse em desenvolvê-lo como cidadão participativo e crítico, no qual pudesse sugerir soluções, participar de decisões e até mesmo ter conhecimento dos resultados da empresa. A única importância era a produção dos

serviços que atendessem o rendimento esperado. Atualmente, ainda existe o mesmo contexto.

	Tese 1	Tese 2	Tese 3
Referencial Teórico	Éboli (2004) defende a EC como forma de um maior desempenho à implantação ou desenvolvimento de competências organizacionais e humanas, harmônicas à estratégia do negócio. Antonacopoulou (2001) destaca o encorajamento na identificação de necessidades pessoais de aprendizagem e o estabelecimento de metas, a revisão e feedback do desempenho e aprendizagem, assistência na percepção da aprendizagem no ambiente de trabalho e a promoção de experiências que estimulem ao desenvolvimento, tolerar enganos e encorajar a revisão e o planejamento, desafiando a maneira tradicional de fazer as	Meister (1999, apud SANTOS, 2004), a EC é um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais, além de um laboratório de aprendizagem para a organização e um polo de educação permanente. O conceito de educação corporativa tornou-se mais frequente desde a década de 2000 como uma evolução do que se costumou chamar de treinamento e desenvolvimento, conforme relata Palmeira (2009).	Segundo Éboli (2011), o conceito de EC corresponde à implantação de vários fatores, onde se destaca o resultado, que se traduz no aumento da competitividade da organização e não somente das habilidades individuais. É uma maneira de formar, integrar e consolidar a base de conhecimentos da empresa, tornando tal base acessível a seus funcionários (VERGARA, 2000). Alperstedt (2001) faz uso de um critério duplo para diferenciar Universidades Corporativas do tradicional departamento de T&D, optando pelas perspectivas longitudinal e transversal.

	coisas, cuja prática é comum em empresas inovadoras. Meister (1999) afirma que a EC como o aparecimento de um novo modelo para o desenvolvimento dos trabalhadores, decorrente das necessidades de adequação às mudanças produtivas e ordenamento econômico atual, através da flexibilização organizacional e produtiva; conhecimento como maior riqueza para a diferenciação; validade restrita do conhecimento e necessidade constante de aprendizagem; desenvolvimento da capacidade ocupacional e empregatícia e estratégia na internacionalização dos negócios.		

Tabela 5 – Referencial teórico.

As três Teses usam os autores que consideram válida a educação corporativa. Mesmo na Tese 2, onde há mais autores que defendem a EC, que os outros dois que mostraram uma posição ao contrário.

Na revisão bibliográfica, os autores Éboli (2004), Martins (2006), Sousa; Motta (2007), Ramos (2002) e Silva; Pinto (2005) também defendem essa ideia, uma vez que EC consiste em um processo contínuo de ensino/aprendizagem, através do desenvolvimento de competências e habilidades dos trabalhadores dentro das organizações.

4.0 – CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi de analisar as formas de abordagens de três estudos no Banco de Teses e Dissertações do Portal CAPES, a qual oferece resumos de dissertações e teses realizadas em universidades de todo o país, com o intuito de aprofundamento sobre o tema —Educação Corporativa." Além de ressaltar a sua importância, contribuições e vantagens/desvantagens dentro do âmbito empresarial e o quanto o mesmo influencia positivamente ou negativamente no processo educacional já existente.

Constatou-se que a EC é uma maneira de inserir a educação da empresa, através de ambientes e ferramentas elaborados com o objetivo de criar-se estratégias e soluções para as necessidades corporativas, visando o resultado em períodos menores e mais lucrativos.

Realizando uma retrospectiva na história da educação é notável que sempre houve um desequilíbrio de quais classes sociais possuem o acesso ao processo educacional, na qual somente um delimitado número de pessoas desfrutariam da mesma.

A escola é direito de todos é uma expressão muito utilizada e se torna perceptível que na sua existência, esta frase é verídica, mas na sua inserção e aplicação ainda não se concretiza.

> Na perspectiva das classes dominantes, historicamente, a educação dos diferentes grupos sociais de trabalhadores deve dar-se a fim de habilitá-los técnica, social e ideologicamente para o trabalho. Trata-se de subordinar a função social da educação de forma controlada para responder às demandas do capital (FRIGOTTO, 1999, p. 26).

O autor acima citado relaciona os interesses que existem entre classes, onde o capital possui o controle de quem e quais grupos que podem se qualificar e concluir um ciclo previsto pelo Estado. Ressaltando somente o interesse de classes dominantes de direcionar o conhecimento de acordo aos desafios das concorrências e metas, para serem cumpridas, além de trabalhadores desejáveis.

Machado (2000, p. 64) interpreta a educação como:

> Uma forma de acolhimento, transformação e capacitação, educando assim, para a vida. Diferentemente da concepção de educação que define-se somente em atender estatísticas de testes e exames determinados pelo Estado, reduzida a uma cultura utilitarista.

Verificou-se que há uma diferença entre a EC oferecida pelas corporações e s tradicionais, onde esta não pode oferecer diploma e não pode ser considerada uma entidade que oferece cursos de graduação ou afins para públicos não envolventes.

O objetivo principal da EC é atingir resultados macro e não somente individual, acrescentando então num contexto geral de eficácia em todo o recinto empresarial. Todo este processo é realizado em ambientes centralizados, estratégicos, proativos onde são investidos recursos para que haja o retorno esperado mediante o seu trabalhador.

Assim, ainda há muitas dúvidas relacionadas às empresas, que além de aplicar a EC, a oferecem possibilitando uma formação com objetivos bem definidos e limitados aos estabelecidos pela empresa.

> Historicamente, a educação brasileira sempre enfocou a atividade de ensino, no qual o professor era o ator mais importante e o aluno, um agente passivo. Bastava o professor ensinar que o ciclo se completava, independentemente de o aluno ter aprendido. Na década de 1990, percebemos uma ligeira mudança: o foco do ensino passou a ser o aprendizado. Naquele momento, o mais importante era que o aluno aprendesse e, por isso, estratégias de aprendizagem, como as aulas tradicionais em forma de palestras, passaram a dar lugar a modelos baseados em estudos de caso em algumas instituições de ensino. No entanto, as iniciativas baseadas em aulas convencionais ainda estão presentes na maioria das escolas e universidades. Por mais que o foco da educação tenha mudado de ensino para aprendizagem, a cultura do ensino foi absorvida pelas pessoas que atuam ou recebem a educação corporativa como parte mais relevante no sistema de aprendizagem e, essa maneira de encarar a educação, não atende às exigências das organizações. Para as empresas, a preocupação com a real aplicação das competências desenvolvidas e/ou dos conhecimentos recebidos no campo de trabalho é mais relevante que ensino e aprendizagem (LOURENZO, 2012, p. 47).

O conceito de Educação Corporativa e a sua aplicação, traz vertentes contraditórias, na qual algumas empresas a aplicam de forma opressora, e com objetivo único de melhorar a sua mão de obra para resultados melhores, mais rápidos e mais lucrativos.

A consequência desta concepção errônea da EC, que consequentemente submete o trabalhador às atividades excessivas de maneira prática, voltando-o apenas para o interesse da empresa.

Por este motivo, existe uma alienação contida nesse processo, pois vincula diretamente o conhecimento aos objetivos lucrativos, criando assim um aprendizado em massa, deixando de lidar com o indivíduo singular com competências individuais.

> O discurso dominante propaga a exigência de maior escolaridade, mas diz considerar, na avaliação da força de trabalho, as competências, não a qualificação; propaga a necessidade de competências, mas novas formas de trabalho não exigem necessariamente nem maior qualificação, nem maior competência; divulga amplamente que o novo trabalhador deverá ser capaz de lidar com os eventos, deflagradores das competências, definidos essencialmente por seu caráter de imprevisão e criatividade no trato, mas investe recursos inestimáveis no controle e padronização das ocorrências do trabalho; afirma formalmente a valorização das competências, que pertencem à esfera privada do indivíduo, mas persegue incansavelmente formas cada vez mais elaboradas de objetivar, expropriar e padronizar o conhecimento tácito, gerando o paradoxo da complexificação do trabalhador coletivo e simplificação e esvaziamento do trabalhador individual, que ao ser descartado, não deixa marcas pessoais, pois seu valor já foi agregado à mercadoria e ao processo coletivo de trabalho. (SANTOS, 2004, p. 9)

Dessa forma, os cursos de formação que são disponibilizados na EC são formas de atrair trabalhadores que acreditam não conseguir nenhuma outra forma de qualificação e que assim, a empresa está investindo nele com essa educação transformadora, onde o mesmo conseguirá se realizar pessoalmente e profissionalmente.

É uma promessa de melhora de qualidade de vida que o trabalhador não precisará buscar em ambientes exteriores outros tipos de formação, pois a corporação fornece tudo o que o individuo precisa: educação, profissionalização, emprego e uma vida estável com todos os meios que o envolvem.

Constatada essa falha no nível básico escolar, as organizações estabeleceram como recurso, lapidar os adultos que são contratados, ou seja, o setor corporativo torna-se o controlador deste ensino direcionado para adultos, a qual até então estava descuidada.

Centralizando-se estes conhecimentos para as exigências das empresas, nenhuma outra instituição de ensino é suficientemente satisfatória, transformando essa adversidade em grandes portas para um novo mercado, afirmado por Quartiero; Cerny (2005, p. 34):

> Por outro lado, não poderíamos deixar de analisar que este contexto de educação permanente gera uma população de clientes que cresce continuamente: os adultos profissionais/alunos. Neste sentido surge um grande mercado para as universidades corporativas consórcios

> educacionais, universidades virtuais e empresas de treinamentos especializados. A educação do aluno adulto torna-se um grande e diversificado negócio.

Na questão apontada por Quartiero; Cerny (2005) são observadas as características capitalistas instituídas nas organizações com o intuito de se beneficiar com a precariedade do ensino e gerar um novo mercado poderoso para a sobrevivência do ser humano no mercado de trabalho.

As empresas buscam as universidades corporativas para uma formação do individuo como uma de saída do cenário de competividade e crescimento da instituição, levando ou não em consideração, as técnicas utilizadas e estratégias oferecidas pela educação corporativa almejando conseguir as soluções imediatas para todos os problemas ocasionados por décadas de formação inadequada oferecida pelo setor educativo e por descaso das corporações.

Ao recorrer a todos os indivíduos envolvidos neste sistema, ou seja, desde os alunos até o poder público, pode-se obter um resultado positivo relacionado a uma educação com mais consistência, efetiva, qualitativa com um objetivo partilhado de contribuir para o desenvolvimento não só profissional, mas adequado também para o ser humano em continuação da construção e realização da sua condição histórica, cultural, social, politica e principalmente possibilitando sua autoestima e qualidade de vida.

Com o objetivo de ampliar os horizontes desta pesquisa e fortalecer sua contribuição para o meio acadêmico, buscando-se a percepção de todas as pessoas envolvidas sobre o assunto, para aprofundar as discussões aqui apresentadas, sugere-se a continuidade deste estudo por uma perspectiva exploratória, bem como sugere-se estabelecer uma nova investigação sobre a temática, que tenha como objetivo identificar os aspectos-chave sobre a EC.

5.0 – REFERÊNCIAS

ALPERSTEDT, Cristiane. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, PR: vol. 5, n. 3, set./ dez. 2001.

ALVES, E.L.G. Modernização produtiva e relações de trabalho: a visão dos Atores. In: ALVES, E.L.G. (Org.). **Modernização produtiva e relações de trabalho**: perspectivas de políticas públicas. Petrópolis, RJ: Vozes; Brasília; DF: IPEA, 1997.

BELLONI, Maria Luiza. Ensaio sobre a educação a distância no Brasil. **Educação & Sociedade**, ano XXIII, n. 78, abr. 2002.

BIANCHETTI, L. In/exclusão no processo de qualificação profissional: Educação corporativa, novos protagonistas e novos loci espaço-temporais de formação dos trabalhadores. **Congresso da Universidade de Aveiro**. Portugal: mai. 2005.

BISPO, Patrícia. **E-learning**: um caminho sem volta para a educação corporativa. 2009. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Entrevista/186/e-learning-um-caminho-sem-volta-para-a-educacao-corporativa.html>. Acesso em: 26 jun. 2016.

BOBEDA, Alexandre. **As universidades corporativas e o e-learning**. 2005. Disponível em: <https://webinsider.com.br/2005/02/14/as-universidades-corporativas-e-o-e-lear ning/>. Acesso em: 2 jul. 2016.

BRANCO, Alessandra Rosa. O perfil das universidades corporativas no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie** - RAM. São Paulo: v. 7, n. 4, p. 99-120, 2006.

CEZAR, K. M. M.; Ribas, J. R. —Educação a distância nas universidades corporativas.” **XIII Simpósio de Engenharia de Produção**. Bauru/SP: 2006. Disponível em: <http:// www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/769.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2016.

CRUZ, Daniele. Educação corporativa: A proposta empresarial no discurso e na prática. **Educação em Revista**. Belo Horizonte: vol. 26, n. 2, ago. 2010

DELUIZ, N. A globalização econômica e os desafios à formação profissional. **Boletim Técnico do Senac**, mai./ago. 1996.

DIAS, Rosilâna Aparecida; LEITE, Lígia Silva. **Educação a distância**. Da legislação ao pedagógico. Petrópolis: Vozes, 2010.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil**. Mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004(a).

_____. **Educação corporativa no Brasil**: Da prática à teoria. São Paulo: 2004(b). Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2004/GRT/2004_GRT1816.pdf>. Acesso em: 26 mai. 2016.

_____. Universidade corporativa: Ameaça ou oportunidade para as escolas tradicionais de administração? **Revista de Administração**. São Paulo: v. 34, n. 4, p. 56-64, 3º trimestre de 1999.

EBOLI, M; HOURNEAUX, F. J.; MANCINI, S. **Breve panorama da educação corporativa no Brasil**: apresentação de resultados de pesquisa. São Paulo: ANPAD, 2005. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad-_2005/GPR/2005_GPRA2029.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2016.

FRIGOTTO, Gaudêncio. Educação e formação humana. Ajuste neoconservador e alternativa democrática. In: GENTILI, Pablo; SILVA, Tomaz Tadeu da (Orgs). **Neoliberalismo, qualidade total e educação**: visões críticas. Petrópolis: Vozes, 1995.

GLOBO.COM. **Empresas apostam alto nas universidades corporativas**. 2013. Disponível em: <http://g1.globo.com/globo-news/noticia/2013/01/empresas-apostam-alto-nas-universidades-corporativas.html>. Acesso em: 22 jun. 2016.

JUNQUEIRA, L. A. C.; VIANNA, M. A. F. **Universidade corporativa**. 2002. Disponível em: <http://www.institutomvc.com.br/univcorp.htm>. Acesso em: 29 jun. 2016.

LEMOS, Dannyela da Cunha. Educação corporativa: pesquisa de soluções em e-learning e modelos de universidades corporativas. **Mestrado** (Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Florianópolis, SC: Universidade Federal de Santa Catarina, 2003. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/85246>. Acesso em: 27 jun. 2016.

LIMA, Maurício. Competição. **Revista Exame**, ano 41, n. 9, p. 27, 23, mai. 2007. Edição Especial de 40 anos.

LOURENZO, A. Tendências e desafios no desenvolvimento de adultos. In: CASARINI, F. G., BAUMGARTNER, M. (Orgs.). **Educação corporativa** – Da teoria à prática. 1 ed. São Paulo: Editora Senac, 2012.

LUZ, Daniele Cruz da Silva Figueiredo. Educação corporativa: a proposta empresarial no discurso e na prática. **Mestrado**. Pós-graduação em Educação. Rio de Janeiro: Universidade Estácio de Sá, 2007.

MACHADO, M. A. M de. Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestores escolares. **Em aberto**. Brasília: v. 17, p. 97-112, fev./jun. 2000.

MARTINS, Herbert Gomes. Para onde vai a universidade corporativa? Notas para uma agenda da educação corporativa brasileira. O futuro da indústria: educação corporativa. In: FERREIRA, J. R. e BENETTI, G. **O futuro da indústria**: educação

corporativa – reflexões e práticas: coletânea de artigos. Brasília: MDIC/STI: IEL, 2006.

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

NUNES, Claudine. **Exemplos bem-sucedidos indicam que a educação corporativa é uma vantagem competitiva para as empresas**. 2013. Disponível em: <http://anoticia.clicrbs.com.br/sc/economia/noticia/2013/06/exemplos-bem-sucedidos -indicam-que-a-educacao-corporativa-e-uma-vantagem-competitiva-para-as-empres as-4177426.ht ml>. Acesso em: 22 jun. 2016.
PARRY, Scott B. **The quest for competences**. Training, july: 1996.

PINTO, A. V. **Sete lições para a educação de adultos**. São Paulo: Cortez, 1994.

QUARTIERO, E.; BIANCHETTI, L. (Org). **Educação corporativa**: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações. São Paulo: Cortez, 2005.

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.

RAMOS, Vanja de Almeida Pessoa. Educação corporativa: uma realidade nas empresas contemporâneas. Quaestio: **Revista de Estudos em Educação**. Sorocaba, SP: ano 4, n. 2, nov. 2002. Disponível em: <http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php? journal=quaestio&page=iss ue&op=view&path%5B%5D=134>. Acesso em: 11 jun. 2016.

RODRIGUES, J. **Moderno príncipe industrial**: O pensamento pedagógico da Confederação Nacional da Indústria. Campinas, SP: Autores Associados, 1998.

SANTOS, A. F. T. Teoria do capital intelectual e teoria do capital humano: Estado, capital e trabalho na política educacional em dois momentos do processo de acumulação. In: **27ª Reunião Anual da ANPED**. Caxambu, MG: 2004.

SCHERER, Aline. Sabin aposta no treinamento de funcionários para crescer. **Revista Exame**. 2016. Disponível em: < http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/111 3/noti cias/estudar-para-crescer>. Acesso em: 18 jun. 2016.

SILVA, Cloracildes Dal Agnol da; PINTO, Tânia Teresinha Ceni. Educação corporativa: futuro/ presente das organizações modernas. **Vizivalli em revista**, v. 4, n. 2, p. 11-37, ago/dez. 2005.

SIQUEIRA, V. L. A. **Representações em educação on-line**: um estudo das falas' na perspectiva dos sujeitos aprendizes. Brasília: UnB, 2003.

SOUSA, Carla Regina de; MOTTA, Sirlene Pereira. Educação Corporativa: uma realidade nas empresas contemporâneas. **Cadernos Camilliani**. Vitória, ES: v. 8, n. 2, p.117-124, mai./ago. 2007.

TEIXEIRA, A. **Universidade corporativa versus educação corporativa**: desenvolvimento do aprendizado contínuo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

VALENTE, J. A. Informática na educação. **Revista Pátio**, ano 3, n. 09. Porto Alegre, RS: mai./jul. 1999.