

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
FACULDADE DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO

FANY GOMES LEONEL

PROPOSTA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA: uma  
ferramenta estratégica de apoio

MANAUS  
2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
FACULDADE DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO

FANY GOMES LEONEL

PROPOSTA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA: uma  
ferramenta estratégica de apoio

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para obtenção de título de Mestre em Engenharia da Produção, área de concentração em Gestão de Operações e Serviço.

Orientadora: Profa. Dra. Fabiana Lucena Oliveira

MANAUS  
2017

## Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

L583p Leonel, Fany Gomes  
Proposta de Educação Corporativa: uma ferramenta estratégica de apoio / Fany Gomes Leonel. 2017  
101 f.: il. color; 31 cm.

Orientadora: Fabiana Lucena Oliveira  
Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) -  
Universidade Federal do Amazonas.

1. Portal Educacional. 2. Formação profissionalizante. 3. Programas Educacionais. 4. Educação Corporativa. I. Oliveira, Fabiana Lucena II. Universidade Federal do Amazonas III. Título

FANY GOMES LEONEL

**PROPOSTA EDUCAÇÃO CORPORATIVA: uma ferramenta  
estratégica de apoio**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para obtenção de título de Mestre em Engenharia da Produção, área de concentração em Gestão de Operações e Serviço.

**Aprovado em 06 de fevereiro de 2017.**

**BANCA EXAMINADORA**

Profa. Dra. Fabiana Lucena Oliveira  
Universidade Federal do Amazonas

Profa. Dra. Ana Flávia de Moraes Moraes  
Universidade Federal do Amazonas

Prof. Dr. Ricardo Jorge da Cunha Costa Nogueira  
Universidade Federal do Amazonas

## DEDICATÓRIA

*Dedico o título de Mestre aos meus Pais, Eliezer Padilha Gomes e Maria de Souza Gomes , por terem me propiciado o acesso ao conhecimento, insubstituível legado que poderiam deixar, ao meu querido e amado esposo Afrânio Leonel, incentivador em todos os momentos da minha vida ,aos meus filhos Afrânio Júnior e Fabio Leonel , por darem alegria na minha vida e por me permitirem ser feliz, às minhas netas Amanda e Fernanda Leonel a riqueza que Deus me deu de presente, às minhas irmãs Gladys e Glaicy Gomes , companheiras nos momentos de alegrias e tristezas , à minha nora Zurlandê que cuida dos meus tesouros filho e netas, aos meus sobrinhos, primos, amigos, alunos e companheiros de trabalho que acreditam na Educação Corporativa nas organizações e da importância de sua aplicação e dos benefícios que ela pode trazer, otimizando o trabalho e o conhecimento humano. Agradeço à vocês pelo amor, apoio e confiança, sempre presente em meu caminhar.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu bom Deus, pela vida , saúde e força que me impulsionam na busca do conhecimento.

Agradeço a minha orientadora Dr<sup>a</sup> Fabiana Lucena de Oliveira, pelas orientações , amizade e apoio constante durante este trabalho que tornou-se uma experiência agradável.

Agradeço ao meu amigo José Rincon Ferreira , que proporcionou a oportunidade da abertura do Mestrado para mais de 50 Professores da UNINORTE/Laureate . Minha gratidão.

Agradeço a UNINORTE/LAUREATE na pessoa do Magnifico Reitor Prof. Dr. Geraldo Harb, do Prof Raimundo Expedito pela viabilidade deste sonho e oportunidade dada a mim , ao permitir meu nome para o Programa de Mestrado em Engenharia de Produção em parceria com a UFAM. Dando assim, chances de uma melhor qualificação para o mercado de trabalho e para o meio acadêmico.

Agradeço ao Professor PhD. Waltair Machado pela oportunidade dada aos professores da UNINORTE/ Laureate, a Profa. Dra. Ana Flávia de Moraes e ao Prof. Dr. Ricardo Jorge da Cunha Costa Nogueira que fizeram parte da minha banca de qualificação, pelas sugestões e análises significativas às quais contribuíram para o sucesso deste trabalho.

Agradeço as minhas companheiras de trabalho Lanny Uchôa e Terezinha Oliveira mulheres vencedoras que me inspiram para o sucesso, ao meu amigo Wenderson Farias nas correções gramaticais que faz com zelo e dedicação suas atividades , as pessoas, cujos os nomes não foram citados, para que não fossem cometidas exclusões injustas por eventual esquecimento, mas que, direta ou indiretamente contribuíram para a realização desse sonho .

Agradeço a Bemol, que proporcionou momentos de aprendizado . O meu muito obrigada.

### *Aos amigos*

*“sou muito grata às adversidades que aparecem na minha vida, pois elas me ensinaram a tolerância, a simpatia, o auto-controle, a perseverança e outras qualidades que, sem essas adversidades, eu jamais conheceria.*

*Napoleon Hill*

## RESUMO

As mudanças ocorridas na economia nos últimos anos nos remetem também às mudanças no campo educacional. As empresas enfrentam as rápidas mudanças na tecnologia, maiores expectativas por parte dos clientes e a escala das pressões competitivas. Como o sistema educacional não tem acompanhado, na mesma velocidade, o desenvolvimento dos novos produtos e tecnologias, o empresariado investe e estimula a formação profissionalizante de seus parceiros e funcionários. Este trabalho teve como objetivo propor uma ferramenta estratégica de apoio para implementar a Educação Corporativa nas organizações. Por meio de um estudo comparativo dos modelos das Universidades Corporativas do Banco do Brasil, Ambev e Caixa Econômica Federal nos aspectos: missão, objetivos e investimentos. Como resultado o modelo proposto sugere que a variedade de tecnologias permite compor diversas estruturas, que utiliza os seguintes componentes: portal educacional, sistema de gerenciamento de aprendizagem online, agenda educacional previamente estudada, serviço de avaliação externo e agregação de valor que possibilite a inclusão da cadeia de valor da organização (fornecedores, clientes, colaboradores, conveniados e públicos em geral) em sua agenda educacional ou em programas especiais de formação.

Palavra Chave: Portal Educacional, Formação profissionalizante, Programas Educacionais e Educação Corporativa

## **ABSTRAT**

The changes that have taken place in the economy in recent years also remind us of changes in the educational field. Companies face rapid changes in technology, increased customer expectations, and the scale of competitive pressures. As the educational system has not accompanied the development of new products and technologies at the same speed, the business community invests and stimulates the professional training of its partners and employees. This work aimed to propose a strategic support tool to implement Corporate Education in organizations. Through a comparative study of the models of the Corporate Universities of the Bank of Brazil, Ambev and Caixa Econômica Federal in the aspects: mission, objectives and investments. As a result, the proposed model suggests that the variety of technologies allows to compose several structures, using the following components: educational portal, online learning management system, previously studied educational agenda, external evaluation service and value aggregation Inclusion of the organization's value chain (suppliers, customers, employees, contractors and the general public) in its educational agenda or in special training programs.

Keyword: Educational Portal, Vocational Training, Educational Programs and Corporate Education



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Estrutura da Educação Corporativa da General Eletric .....	29
Figura 2	Mudanças de Paradigma de Centro de Treinamento e Desenvolvimento para Universidades Corporativas .....	58
Figura 3	Conceito de Competência .....	59
Figura 4	Educação Corporativa: Articulando os Conceitos de Competências e Gestão do Conhecimento.....	61
Figura 5	Estratégia organizacional, Educação Corporativa no Brasil.....	62
Figura 6	Educação Corporativa no Brasil .....	72
Figura 7	Metodologia para Educação Corporativa nas Organizações do Varejo	80

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Conceitos de Universidade Corporativa .....	32
Quadro 2	Papel das Universidades Tradicionais e das Universidades Corporativas.....	39
Quadro 3	As gerações de EAD e as Mídias.....	42
Quadro 4	Relação Educação Tradicional e Educação EAD .....	52
Quadro 5	Tipos de Aprendizagem .....	70
Quadro 6	Comparativo entre as Universidades Corporativas Estudadas e Modelo .....	95

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	12
1.1 DO CONTEXTO AO PROBLEMA .....	12
1.2 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO .....	16
1.3 PROBLEMA DA PESQUISA .....	17
1.4 OBJETIVOS DO TRABALHO .....	18
1.4.1 Geral .....	18
1.4.2 Específicos .....	18
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	19
2.1 A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL .....	19
2.1.2 Treinamento e Educação Corporativa .....	26
2.1.3 Conceituação Educação Corporativa .....	30
2.2 A EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO UMA NOVA ESTRATEGIA PARA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....	37
2.2.1 Parceria Universidade Corporativa X Universidade Tradicional .....	38
2.3 EDUCAÇÃO EAD .....	39
2.3.1 Contribuições da EAD à Criação e a Autoria .....	41
2.3.2 Ambientes Virtuais de Aprendizagem .....	42
2.3.3 Conceito de EAD .....	43
2.3.4 Histórico de EAD .....	44
2.3.5 Características da EAD .....	45
2.3.5.1 Autonomia .....	45
2.3.5.2 Aprendizagem Colaborativa e Cooperativa .....	46
2.3.5.2.1 Editores de Textos Corporativos .....	46
2.3.5.3 Interação e Interatividade .....	46
2.3.5.3.1 Inerentes à Aprendizagem .....	47
2.3.5.3.2 Atores em EAD .....	47
2.3.5.4 Avaliação .....	48
2.3.6 O Ambiente Virtual de Aprendizagem - AVA .....	49
2.3.7 O Hipertexto .....	49
2.3.8 As Práticas Pedagógicas Promotoras da Autoria e Criação .....	50
2.4 DESAFIOS DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS .....	52
2.4.1 Breve Evolução da Educação a Distância no mundo .....	53
2.4.1.2 Uma Breve Linha do Tempo no Brasil .....	54
2.5 EVOLUÇÃO O TREINAMENTO NAS EMPRESAS .....	57
2.6 APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM .....	63
2.6.1 A Organização de Aprendizagem .....	69
2.6.2 A Revolução Silenciosa na Gestão Empresarial Brasileira .....	72
2.6.3 Cultura Organizacional e o Impacto na Educação Corporativa .....	73
2.6.4 Novo Papel dos Recursos Humanos .....	75
2.6.5 Educação Setorial – Um Novo Conceito .....	75
3 METODOLOGIA .....	78

4 RESULTADO DA PESQUISA .....	81
4.1 EDUCAÇÃO CORPORATIVA – BANCO DO BRASIL .....	81
4.2 EDUCAÇÃO CORPORATIVA AMBEV .....	83
4.3 EDUCAÇÃO CORPORATIVA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL .....	84
4.3.1 Políticas de Educação da Caixa .....	85
4.3.2 Adesão dos Funcionários .....	86
4.4 MODELO SUGERIDO .....	90
5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....	95
5,1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA .....	97
5.2 SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS .....	97
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	99

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 DO CONTEXTO AO PROBLEMA

Assim como a saúde, a educação deve ser tratada como investimento prioritário, se as organizações pretendem ter inserção definitiva no mundo pós-moderno. A adoção da educação corporativa em organizações sociais, permite a ampliação da capacidade de intervenção nos contextos em que atuam. As interlocuções com diversos pares e cooperação institucional com o poder público para a formulação e execução de políticas setoriais abrem espaços para as parcerias e terceirização de serviços tanto na área pública quanto privada. De certa forma, esse movimento permite diversificar fontes de financiamento e criar uma nova identidade para o conjunto de organizações sociais e a sociedade civil. O planejamento estratégico nas organizações torna-se, portanto, uma prioridade na medida em que possibilita a adequação de suas ações com a avaliação das oportunidades, limitações, ameaças e potencialidades.

O Brasil, com necessidades educacionais e profissionais crescentes, demanda de capacitação acadêmica e profissional se faz necessária a implantação de uma política de educação corporativa que venha atender a necessidade de favorecer a essas organizações de mecanismos que garantam a execução de sua missão e realizar uma gestão social eficaz. Esse é o desafio de todo o tipo de iniciativa social, pois permite o aprofundamento e a compreensão crítica de seus limites pela complementaridade entre a aquisição de ferramentas gerenciais (saber fazer) com a reflexão crítica baseada em critérios ético-valorativo (por que fazer).

As organizações fazem o uso de tecnologias, oportunizando maior agilidade na formação, dado que há escassez de profissionais aptos a atender as necessidades do mercado. Já é possível relatar que o aprendizado e a correta utilização destas tecnologias proporcionam benefícios de ordem prática, dentre outras: realização de reuniões a distância, efetivação de pesquisas com resultados em tempo real; aceleração no lançamento de produtos; programas de melhorias e processos de mudança organizacional; melhorias na interação de clientes, fornecedores e distribuidores; estímulo à educação profissional e continuada; difusão rápida das melhores práticas e procedimentos da organização.

Todos esses fatos observados despertaram nas grandes corporações o interesse em melhorar o nível de formação de seus funcionários, culminando com a criação da chamada “Universidade Corporativa”, que pela sua importância dentro da organização, é liderada pelo seu principal executivo, dado que a educação corporativa é um item difícil de medir economicamente e são necessários mais do que indicadores para esta tomada de decisão.

Assim, faz-se urgente pesquisar sobre a educação corporativa. As empresas estão demonstrando sua preocupação e se dispõem a implantar mudanças, que venham resolver a problemática imediata da qualificação de seu quadro de profissionais. A meta das organizações é inserir-se efetivamente num mercado competitivo e estimular o crescimento da economia nacional, atuando e exercendo seu papel e responsabilidade social.

As organizações têm passado por mudanças estruturais e conjunturais, tanto na economia mundial como nas organizações produtivas, estas precisam ser mais ágeis e flexíveis em seus processos internos e externos, quer seja adaptando suas estruturas, nas instituições (legalização), o comportamento social dos indivíduos ou incorporando tecnologia. O grande desafio é mudar as pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores e ganhando competitividade (WOOD JR., 1995).

A convivência com problemas que vão desde a necessidade de sobreviver, com poucos recursos, até a alta rotatividade dos empregados, requerendo respostas rápidas às suas necessidades de treinamento ou requalificação. Fato que motiva a adotar uma política de formação básica e profissional nas empresas considerando que o conhecimento é cumulativo. As grandes organizações montam seus centros empresariais de treinamento, ou escolas próprias, com respaldo em economia administrativa, outras procuram nas Instituições de ensino Superior (IES) apoio e orientação para capacitar e treinar seus funcionários.

A Universidade Corporativa surgiu como um desdobramento ou aprofundamento das atividades de treinamento dos departamentos de Recursos Humanos nas empresas. No início, seu foco, nos Estados Unidos, foi o treinamento de seus empregados buscando a melhoria das habilidades profissionais e a proficiência em sua atividade dentro da corporação (desenvolvimento e expertise). Desde seu início, refletia um engajamento claro da indústria com a educação de seus empregados – o tipo de educação que pode manter a competitividade da empresa (DAVIS e BOTKIN, 1994).

Algumas empresas, de acordo com Rodriguez (2003) partiram na frente, criando suas próprias Universidades, com o objetivo ensinar de forma focada, tudo relacionado aos seus produtos e serviços, já que somente a própria empresa poderia fazer, a partir da capacitação dos seus empregados, clientes, fornecedores, sociedade e acionistas.

As universidades corporativas surgiram em momentos de grandes mudanças na sociedade, na educação e na busca de qualificação profissional. Nos Estados Unidos, nos anos 50, 60 e 70, as grandes e pequenas empresas formaram grupos para ensinar aos trabalhadores profissionais como fazer melhor o seu trabalho. Essas infraestruturas educacionais, dentro das organizações, proliferaram em todo o país e ficaram conhecidas como universidades, institutos ou faculdades corporativas. Tinham como objetivo que os profissionais estivessem a par ou adiante de todos os acontecimentos. (KRAMER, 2009, p.31)

Segundo Meister (1999), universidade corporativa pode ser definida como um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização. Para Eboli (2002), é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências.

Alperstedt (2003) explica que, na expressão “universidade corporativa”, o uso do termo “corporativo” significa que a universidade é vinculada a uma corporação e que serviços educacionais não constituem seu principal objetivo. Já o termo “universidade” não deve ser entendido dentro do contexto do sistema de ensino superior, no qual designa a educação de estudantes e o desenvolvimento de pesquisa em várias áreas do conhecimento, uma vez que “universidade corporativa” oferece instrução específica, sempre relacionada à área de negócio da própria organização. Portanto, segundo a autora:

“universidade” para essas empresas é basicamente um artifício de marketing. Apesar disso, os programas implantados pelas universidades corporativas são, em muitos aspectos, similares aos das instituições de ensino superior. (ALPERSTEDT, 2003, p.33)

As universidades corporativas não estão sujeitas a credenciamento pelo poder público nem o diploma por elas expedido necessita de reconhecimento oficial para ser aceito pelo mundo empresarial.

Os conteúdos dos cursos e programas das universidades corporativas são múltiplos e diversificados, segundo a natureza da organização, suas características, sua categoria econômica, nível de abrangência, porte e cultura organizacional, dentre outros. A duração dos cursos é, também, bastante diferenciada, variando de acordo com o aprofundamento e a natureza dos estudos. Os cursos de conteúdo e duração mais densos são os destinados à

formação e desenvolvimento gerencial, sendo os mais comuns os MBAs (*Master Business Administration*).

As universidades corporativas podem oferecer cursos e programas com características da educação formal, com o objetivo de atender a um público específico e visando à migração de créditos, ou seja, ao aproveitamento dos estudos realizados no ambiente da educação corporativa para a educação formal. Podem, ainda, atuar na área da especialização profissional, em cursos e programas de pós-graduação (especialização ou mestrado profissional) ou de formação profissional, em nível médio ou superior, ao abrigo da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB e das normas editadas pelo Ministério da Educação e do Desporto - MEC, incluindo ensino a distância.

As universidades corporativas que desejarem oferecer esses cursos e programas devem buscar o credenciamento junto ao MEC, com base nas normas vigentes:

Ensino a distância – Decreto nº 2.494, de 1998, e Portaria MEC nº 301, de 1998.

Educação profissional – Decreto nº 2.208, de 1997.

Pós-graduação: em nível de especialização – Resolução CFE nº 12, de 1983 e em nível de mestrado (mestrado profissional) – Portaria CAPES nº 80, de 1998.

Ao longo do tempo, as organizações estão diante da modernização do sistema produtivo vem requerendo agilidade no processo de qualificação de seus colaboradores, empreendedores e executivos. Como o sistema educacional não tem acompanhado, na mesma velocidade, o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias, o empresário investe e estimula a formação profissionalizante de seus pares e parceria, fazendo o uso da tecnologia da informação.

O presente trabalho investigou o fenômeno das organizações produtivas, que investem em Universidade Corporativa ou em centros de formação com o objetivo de melhor qualificar seus quadros de colaboradores. Essas, além de permitir o desenvolvimento das capacidades individuais e melhorar o nível de qualificação, visam transmitir-lhes a cultura predominante da empresa e se tornando mais competitiva no mercado.

A pesquisa foi objetiva, pois, procurou-se: discutir, agregar e sistematizar orientações, desenvolver um método para planejar, projetar e implantar um programa de educação corporativa nas organizações, fazendo uso das tecnologias, visando atender aos projetos



individuais e coletivos de formação continuada. Foram discutidos os conceitos de treinamento, universidade ou educação corporativa, apresentando-se o estado d'arte da educação geral e profissional no ambiente corporativo, com o intuito de responder quais os interesses das empresas ao oportunizar o aprendizado aos seus colaboradores.

Com essa perspectiva, os itens estão estruturados de modo a permitir a reflexão sobre:

- 1) A Educação Profissional , Treinamento e Educação Corporativa.
- 2) As experiências mundiais de EAD contemplam unicamente a educação formal;
- 3) A Educação corporativa como uma nova estratégia para a aprendizagem organizacional.
- 4) A avaliação das aplicações dos conceitos de comunidades e organizações virtuais na educação profissional, Organizações que aprendem.

## 1.2 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

As principais decisões tomadas nas organizações, normalmente, estão vinculadas às estratégias que adotam. De acordo com a estratégia, todo um planejamento de ações será formulado e posto em prática. É importante conhecer como se pensam as estratégia das organizações, para entender que lugar a Educação Cooperativa ocupa na hierarquia de prioridades, o que fatalmente repercute nos investimentos e atenção que lhe serão destinadas.

Segundo o dicionário *on line Michaelis*, estratégia é a “**1** Arte de conceber operações de guerra em planos de conjunto. **2**. Ardil, manha, estratagem. **3** Arte de dirigir coisas complexas”.

Sun Tzu (2005), em A Arte da Guerra, já falava no tema. Muitos acreditam que este filosofo e general chinês , que viveu há mais de 2000 anos, seja o precursor da estratégia, segundo ele;

[...] A água tem forma constante. Na guerra também não existem condições constantes. Por isso, pode-se dizer que é divino aquele que obtém uma vitória, alternando as suas táticas em conformidade com a situação do inimigo. (SUN TZU, 2005, p.64).

O planejamento estratégico nas organizações torna-se portanto, uma prioridade na medida em que possibilita a adequação de suas ações com avaliação das oportunidades, limitações, ameaças e potencialidades.

Longo (1998) destaca que na busca de responder as necessidades das empresas, em pleno desenvolvimento, não encontra mão-de-obra suficientemente qualificada no mercado, o governo demonstra sua preocupação ao promover alterações nas Leis da Diretrizes e Bases da Educação – LDB – que contempla a educação profissional sequencial e continuidade. Além de apoiar o uso do EaD como uma alternativa de formação à população adulta.

A relevância consiste em apresentar aos gestores de empresas, denominação dada a todos os indivíduos que atuam na área de gestão de pessoas ou com formação profissional, um método contínuo e flexível que oriente a oferta e realização de projeto de educação corporativa, que seja condizente com os atuais contextos sociais, econômicos e tecnológicos do país. Um método adaptado ao “cliente aprendiz”, como fator imprescindível para o sucesso da empresa, dentro de um ambiente caracterizado pela inovação tecnológica contínua, crescente e tendente à globalização do mercado.

Outra questão relevante é que os recentes avanços da Ciência e Tecnologia começam a exigir novas habilitações e tem provocado o surgimento e o desaparecimento de inúmeras profissões Andrade *et.al* (2001) comentaram que os postos de trabalho, em qualquer dos setores da economia, passam a exigir, para a sua ocupação, níveis educacionais e profissionais cada vez mais elevados e extremamente intensivos em conhecimentos.

Os resultados da pesquisa, argumenta e demonstra a necessidade de se propor soluções que possam ser aplicadas, diretamente na educação corporativa, bem como, criar ferramentas e métodos que ajudem os tomadores de decisão e executores de políticas de formação e qualificação a empreender e implementar sistemas de formação continuada que potencializem as tecnologias de informação e comunicação, sobre tudo os sistemas de EaD (programa de Educação a Distância).

### 1.3 PROBLEMA DA PESQUISA

Como desenvolver um modelo relativo ao planejamento e a implantação de programas educacionais nas organizações?

## 1.4 OBJETIVOS DO TRABALHO

### 1.4.1 Geral

Desenvolver um modelo relativo ao planejamento e a implantação de programas educacionais nas organizações.

### 1.4.2 Específicos

1. Analisar as práticas existentes nos programas de formação aberta e a distância, sobretudo o que a literatura pesquisada designa como treinamento a distância (*e-learning*) e organizações virtuais (*Virtual Enterprises*);
2. Identificar as ações empresariais, governamentais e parcerias existentes entre universidades e empresas com a finalidade de formar os indivíduos para o mercado de trabalho.
3. Estabelecer diretrizes para a concepção do método de ajuda à decisão para a implementação de um modelo de educação profissional nas empresas;
4. Desenvolver um modelo para a implantação da educação corporativa, a partir da pesquisa bibliográfica.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para o alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa, foram desenvolvidos os seguintes capítulos da presente dissertação:

Capítulo 1: Contendo a introdução, objetivos gerais e específicos, justificativa, e metodologia.

Capítulo 2: Fundamentos e evolução histórica, conceitos, a diferença entre educação e treinamento, como é tratada a educação corporativa, seu surgimento, exemplificando ainda os conceitos aplicados na literatura nacional.

Capítulo 3: Apresenta e discute os resultados,

Capítulo 4: Apontando a conclusão e sugestões para o prosseguimento de pesquisa na área do estudo e considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

No Brasil, a Educação Corporativa chegou de forma bem tímida na década de 1980 quando foi possível identificar mudanças no sistema de gestão de pessoas e algumas adequações das organizações ao mercado de trabalho. Em seu artigo (Revista T&D – inteligência corporativa. Nov.2004, ed.137 ano 12) sobre o panorama da Educação Corporativa no Brasil, Marisa Eboli, afirma que o surgimento das universidades corporativas se deu apenas na década de 90, quando o treinamento não ofereciam nada mais além do que algumas qualificações. A universidade preocupa-se não somente com o fator “qualificar”, mas também com a apresentação de uma maneira totalmente nova de pensar e trabalhar, para que os colaboradores das organizações venham desempenhar papéis muito mais amplos no seu ambiente de trabalho.

A universidade corporativa constitui-se em um fortíssimo polo de irradiação e consolidação da cultura empresarial, motivo pelo qual direta e indiretamente fazem parte do seu currículo as atividades ligadas aos princípios, às crenças e aos valores da organização, que funcionam com forte estímulo à consolidação da motivação dos seus colaboradores.

No contexto atual, em que o discurso hegemônico é o da valorização do homem, do "capital intelectual" (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), e da chamada "sociedade do conhecimento" (SVEIBY, 2001), interessa analisar criticamente o papel central da educação e, nessa mesma via, por um lado, a intenção das empresas em assumirem um papel educacional que até então cabia ao Estado e às escolas, e, por outro, ouvir o trabalhador, "objeto" desse processo, com suas expectativas, seu real retorno.

As mudanças no mundo do trabalho, na sociedade contemporânea tem suas origens na crise dos anos 70 do século passado. A era do capitalismo monopolista, entre 1945 e 1975, chamada "Era de Ouro" (HOBSBAWM, 1995), caracterizada pelo padrão de acumulação fordista, com produção em série, consumo de massa, organização prescrita do trabalho, com trabalho fragmentado e separação entre elaboração e execução, entra em crise nas décadas que se seguiram.

Até os anos 1970, vigorava o modelo de organização fabril, com base no fordismo-taylorismo, um padrão de acumulação do capital, a partir da crise do petróleo, em aproximadamente 1973, precisou se reestruturar, buscando novas formas de organização da

produção e do trabalho. Esse esforço de reorganização econômica, política e ideológica do capital resulta em um novo modelo de acumulação flexível, que se apoia na flexibilidade dos processos de trabalho, produtos e padrões de consumo, e envolve várias mudanças, como explicita FRIGOTTO (1995). 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.

Bianchetti (2001) fornece elementos para desacreditar-se da homogênea intelectualização das novas formas de trabalho, ao comentar o esforço de objetivação, expropriação, despersonalização e padronização dos gestos e atitudes, a apropriação e a sistematização do conhecimento tácito do trabalhador. Santos (2004, p.10) ratifica essas ideias ao apontar que "desmascara-se o hipotético pacto capital-trabalho do fordismo, mas apela-se para o engajamento afetivo do trabalhador na organização".

Com a mudança do padrão de acumulação, desenvolve-se a Teoria do Capital Intelectual. No paradigma anterior, vigorava a Teoria do Capital Humano (TCH), cujo ideário residia na relação de proporção entre escolaridade e renda, na causalidade entre patrimônio escolar e salário. O capital humano era considerado como um estoque de habilidades, atitudes e valores e de saúde do trabalhador, aliado às metas, objetivos, missão e cultura da empresa. Segundo a Teoria do Capital Humano, quanto maior a educação, a escolaridade, maior a possibilidade de aumento da renda do indivíduo e, conseqüentemente, do desenvolvimento de uma nação (SCHULTZ, 1973). Em outras palavras, quanto maior a escolarização, melhor a condição de vida devido ao aumento de sua renda, já que, mais qualificado, o sujeito tem melhor desempenho no mercado de trabalho e maiores ganhos. Na segunda teoria, a Teoria do Capital Intelectual (TCI), são mais importantes as habilidades pessoais, subjetivas. Hoje, tenta-se objetivar, expropriar e controlar o "conhecimento tácito", que, segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 33), "é altamente pessoal, por ser de difícil formalização, sua transferência para os outros também é árdua (...). Consiste de modelos mentais, crenças e perspectivas tão arraigadas que são tidas como algo certo, não sujeitas a fácil manifestação." Sendo possível o controle do conhecimento tácito, são asseguradas, também, a produção e a circulação do conhecimento no âmbito da própria empresa.

Para Santos (2004), o surgimento da Teoria do Capital Intelectual associada ao movimento da educação corporativa revela mais do que a simples retomada de uma elaboração teórica gerada em uma fase hegemônica do capital, pois, ao analisar as duas teorias, é latente a diferença da participação do Estado.

A gestão organizacional, orientada pela ótica hegemônica, também tem se esforçado por construir o espírito adesista no âmbito interno das organizações. Éboli (2004) e Meister (1999) retratarão esse discurso como fundamental no modelo de educação para o atual padrão de acumulação.

Para Santos (2004), hoje existem apelos ao novo papel do líder, que deve motivar e sensibilizar, diferentemente do supervisor fordista-taylorista, que tinha a função de controlar. Essa relação de cooptação, para a autora, revela uma tentativa de controle da subjetividade do trabalhador. Como aponta Harvey (1992, p. 119),

Utiliza-se o termo "educação corporativa" desde a década de 1950, quando a General Electric lançou a Crotonville (1955) (QUARTIERO; BIANCHETTI, 2005). Sua origem é nos Estados Unidos, quando muitas empresas, determinadas a tornarem-se líderes empresariais na economia global, lançaram a educação corporativa com veículo para ganhar vantagem competitiva (MEISTER, 1999). Nessa década, só nos Estados Unidos, essas instituições passaram de 400 para 2000, e estimativas indicam que, no Brasil, temos pelo menos 50 das chamadas "universidades corporativas."

Para a autora, que é uma das precursoras da fase contemporânea do movimento, a educação corporativa é mais do que um processo, é um "trabalho em andamento", e a define como 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" (MEISTER, 1999, p. 8). Segundo Meister (1999), o modelo de educação corporativa é sustentado por cinco grandes forças do cenário global: o surgimento da educação por processos, horizontalizada e flexível; a emergência da gestão do conhecimento; a volatilidade da informação e a obsolescência do conhecimento; o foco na empregabilidade: educar para o trabalho, não para o emprego; e a mudança no foco da educação geral.

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).

A autora afirma que a educação corporativa é uma iniciativa organizacional que visa a garantir um processo contínuo e estruturado de aprendizagem vinculada a objetivos

estratégicos. Ela pode ser definida como um sistema de desenvolvimento de pessoas, pautado pela gestão por competências, cujo papel é o de servir de ponte entre o aprimoramento pessoal e a estratégia de atuação da instituição. Constitui-se numa forma inteligente de as organizações assumirem o domínio do negócio de educação e treinamento, garantindo o melhor aproveitamento de recursos e vinculando os programas de treinamento à produção de competências necessárias para as estratégias do negócio.

Santos (2004, p.34) compreende "o surgimento desse modelo de formação como a estratégia atualmente considerada a mais adequada pelo capital para a reprodução da força de trabalho", explicitada nas suas tentativas, ao longo dos anos, de se apropriar da educação. Com a educação corporativa, "trabalho e aprendizagem sobrepõem-se nas empresas" (QUARTIER; BIANCHETTI 2005, p.10). No entanto, os autores enfatizam:

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. (QUARTIER; BIANCHETTI 2005, p. 10).

Na educação corporativa, são comuns os argumentos de desvalorização da educação tradicional, por não se voltar para a formação de competências para o trabalho, mas Santos (2004) ressalta as contradições no discurso empresarial.

A universidade corporativa é um dos elementos que irá auxiliar as empresas a migrar para a Sociedade do Conhecimento. Neste sentido, Rodriguez (2003) diz que ela está orientada para o desenvolvimento de competências críticas para que as estratégias da organização sejam alcançadas, estando voltada diretamente para o resultado das empresas. Neste caso, o investimento na capacitação das pessoas é visto como uma das formas de abrir novas oportunidades de mercado e gerar novos negócios, proporcionando assim um impacto direto nos produtos ou serviços oferecidos.

Para Meister (1999), são cinco as forças que sustentam o avanço das universidades corporativas: a emergência da organização não-hierárquica, enxuta e flexível; o advento e a consolidação da economia do conhecimento; a redução do prazo de validade do conhecimento; o novo foco na capacidade de empregabilidade ocupacional para a vida toda em lugar do emprego para a vida toda; e uma mudança fundamental no mercado da educação global.

Para Meister(1999,p.15), essas tendências compõem o cenário que torna compreensíveis as sete competências atualmente básicas nas organizações, definidas como “a soma de qualificações, conhecimento e conhecimento implícito, necessária para superar o desempenho da concorrência” e fundamental para a empregabilidade do indivíduo. Essas competências são:

- 1) Aprendendo a aprender – pode ser representada pela capacidade de análise de situações, de elaboração de perguntas, de busca de explicações para o que não se compreende, de pensamento criativo para gerar opções de aplicação do conhecimento a novas situações, de experimentação do aprendizado em diversas fontes e de incorporação do aprendizado à vida.
- 2) Comunicação e colaboração - compreendem as habilidades de ouvir e se comunicar com os colegas, de saber trabalhar, de compartilhar as melhores práticas com todos na organização, de saber se relacionar com clientes, fornecedores e demais integrantes da cadeia de valor.
- 3) Raciocínio criativo e resolução de problemas - significa desenvolver habilidades para, ultrapassando dados superficiais, criar soluções inovadoras para problemas inesperados, sem orientação superior.
- 4) Conhecimento tecnológico - trata-se do uso da informática para conexão com colegas do mundo todo, possibilitando compartilhar as melhores práticas e recomendar melhorias em processos de trabalho.
- 5) Conhecimento de negócios globais - ou seja, visão do grande quadro global em que a empresa opera e compreensão das implicações econômicas e estratégicas que envolvem a gestão de um empreendimento comercial global.
- 6) Desenvolvimento de liderança - é o estímulo para que os funcionários sejam agentes ativos de mudança, em vez de receptores passivos de instruções.
- 7) Autogerenciamento da carreira - trata-se do compromisso individual de buscar as qualificações, o conhecimento e as competências requeridos, seja na função atual, seja nos cargos futuro.



Contribuições como as de Paulo Freire, levam o educador a ter consciência de si enquanto ser histórico, que continuamente se educa num movimento dialético no mundo que o cerca: as ideias freireanas se articulam com os interesses à formação do educador, não se perde de vista o caráter histórico do homem associado à prática social.

Visando a aprendizagem cooperativa, onde modifica-se a relação com o conhecimento nas organizações, pode-se considerar e refletir sobre o papel da educação na sociedade atual, concorda-se com Freinet (1998, p.159) quando diz que “a educação poderia ser considerada a orientação do indivíduo para as técnicas de vida que lhe asseguram o equilíbrio e a potência”.

Relacionando essas técnicas de vida com a teoria de Vygotsky pode-se compreendê-las como sendo, basicamente, a incorporação do conhecimento historicamente acumulado por meio do auxílio de outras pessoas e ferramentas a permitir uma participação social ativa do aprendiz (VYGOTSKY,1991).

Segundo Moraes (1996, p.14), “uma das afirmações mais comuns dos tempos atuais é que o mundo está vivendo um processo de grandes transformações profundas e aceleradas, onde tudo se modifica a cada dia”. Neste contexto, no qual o conhecimento se modifica rapidamente, acredita-se que a educação ao invés de objetivar a transmissão de conteúdos, que em pouco tempo poderão tornar-se ultrapassados, preocupa-se em construir uma compreensão mais ampla do conhecimento e a desenvolver habilidades no aprendiz. Habilidades como a criatividade, dinamismo, consciência crítica, expressão pessoal entre outros darão condições ao aprendiz não apenas de acompanhar, mas de influenciar na construção do conhecimento numa sociedade em acelerada transformação. O autor reflete sobre a questão da autonomia no contexto atual, quando menciona a importância do “aprender a aprender”:

Incluimos nas novas pautas a importância de focalizar o processo de aprendizagem mais do que a instrução e a transmissão de conteúdos, lembrando eu hoje é mais relevante o como você sabe do que o que e o quanto você sabe. É necessário levar o indivíduo aprender a aprender, traduzido pela capacidade de refletir, analisar e tomar consciência do que se sabe, dispor-se a mudar os próprios conceitos a buscar novas informações, a substituir velhas “verdades” por teorias transitórias, a adquirir novos conhecimentos que vem sendo requeridos pelas alterações existentes no mundo, resultantes da rápida evolução das tecnologias da informação. (MORAES, 1996, p.15).

As teorias cognitivas interacionistas, como as de Piaget e Vygotsky (1977) apontam a importância da interação do sujeito com outros indivíduos no processo de aprendizagem.

Piaget discute a questão da autonomia e do seu desenvolvimento. Para ele os conceitos de cooperação e autonomia estão diretamente relacionados: pois para que a autonomia se desenvolva é necessário que o sujeito seja capaz de estabelecer relações cooperativas (RAMOS, 1999).

No momento atual, essas habilidades parecem ser bastante valorizadas no mercado de trabalho, pois enfatiza-se o trabalho em equipe e a cooperação como necessidades no perfil de um profissional eficiente em um mercado tão competitivo. Entretanto, essa preocupação nem sempre objetiva o bem estar e a satisfação pessoal de seus funcionários.

A sociedade que privilegia a competição, em que vale a esperteza, a “lei de Gerson”, tem seus dias contados. Não porque o homem deste final de século seja melhor ou mais bondoso que seu antecessor mas porque a produção assim exige. O capitalismo moderno, vale dizer, o setor produtivo do capitalismo, descobriu que produz mais e melhor, a um custo menor, quando os diversos elementos envolvidos na produção têm consciência do que fazem e cooperam uns com os outros para o aumento da eficiência deste processo (TORNACHI, 1995, p.34).

O interesse capitalista que, em geral, visa apenas uma maior produtividade pode ser bastante prejudicial ao indivíduo. Esse tipo de “cooperação” normalmente não possui um requisito muito importante: o respeito mútuo. Segundo Piaget (1977), em relações de poder, nas quais o respeito endereçado a um sujeito é maior do que o endereçado ao outro, como no caso da maior parte das relações patrão-empregado, não se estabelecem relações de troca verdadeiramente cooperativas.

Freinet (1998) diz que o conhecimento é apenas acessório. O que conta sobretudo é a sólida construção dos indivíduos, e essa construção prossegue não pela imaginação e o sonho, ou pela aquisição formal, e sim pelo trabalho auxiliado por instrumentos adaptados, a serviço da personalidade, elemento da comunidade social.

O modelo de educação proposto por Freire (1979) se diferencia da educação tradicional, pois abomina dentre outras coisas a dependência dominadora, que inclui outras relações de dominações do educador sobre o educando. Russel (2003), também defende a mesma teoria de Freire, onde a ação da educação libertadora, existe uma troca horizontal entre o educador e o educando, exigindo-se nesta troca, atitude de transformação da realidade conhecida. Neste sentido, quanto mais se articula o conhecimento frente ao mundo, mais os educandos se sentirão desafiados a buscar respostas, e conseqüentemente quanto mais incitados, mais serão levados a um estado de consciência crítica e transformadora frente à realidade. Esta relação é

cada vez mais incorporada na medida em que, educadores e educandos se fazem sujeitos do seu processo.

### 2.1.2 Treinamento e Educação Corporativa

Aprendizagem no trabalho é um tema que permeia os campos da educação e da gestão que tem ocupado a pauta das empresas e das universidades, saindo de uma condição periférica e mudando o modo como os negócios veem-se a si mesmos. Segundo Boud e Garrick (1999), o tema aprendizagem no trabalho evoluiu a partir dos campos da educação e da gestão, configurando na sociedade atual, um campo específico, que requer articulação e sistematização. Segundo os autores, o trabalho é visto como um processo de produzir coisas a aprendizagem ocorrendo antes do trabalho e o treinamento durante o trabalho .

De acordo com os autores supracitados, o mundo vive o paradigma da sociedade do conhecimento e da informação, na qual as instituições educacionais perderam a primazia do lócus do conhecimento, que exige estruturas flexíveis e no local de trabalho. Neste contexto, emergem os conceitos de trabalhadores, aprendizes e organizações que aprendem assentados nas premissas de que a aprendizagem, no trabalho, contribui para o desenvolvimento individual e da organização. Segundo Sonnentag (2004), no paradigma anterior à sociedade da informação, o conhecimento acumulado era para toda a carreira; entretanto, na era do conhecimento, o trabalho requer aprendizagem contínua, à medida que se torna crescentemente complexo pelo uso intensivo da tecnologia e pelas demandas dos clientes.

A aprendizagem no trabalho está conectada com a produtividade e a operação das modernas empresas, relacionada à competência imediata para o trabalho, mas também a competências futuras, ela ocorre em diversos níveis e formas tendo como propósito incrementar a performance para benefício da organização desenvolver a aprendizagem em benefício dos aprendizes e aumentar a aprendizagem como investimento social.

Barnet (1999) propõe que trabalho e aprendizagem não são sinônimos e constituem conceitos diferentes; entretanto não podem ser colocados como atividades distanciadas, já que a aprendizagem está inserida no trabalho, assim como o trabalho esta envolvido a aprendizagem. Segundo esse autor, a aprendizagem tem-se tornado trabalho, no sentido de ter ficado “seria” e de assumir uma responsabilidade coletiva. Nesse aspecto, a aprendizagem ocorre no ambiente e pelo trabalho e assim como se aprende trabalhando se trabalha para aprender.

Referindo-se à aprendizagem no ambiente de trabalho, Mattheus e Candy (1999) propõem que a aprendizagem implica uma série de atributos pessoais habilidades, entre as quais aprender a aprender que deve ser vista como um processo dinâmico, que gera mudanças qualitativas na forma pela qual uma pessoa vê, experimenta, entende e contribua algo.

Dentro do contexto organizacional, o processo de aprendizagem tem como finalidade promover mudanças nos domínios cognitivos, psicomotor e atitudinal (SONNENTAG *et al.*, 2004), podendo ocorrer tanto para responder a necessidade correntes de trabalho como para desenvolver competências relevantes para o futuro (ABBAD e BORGES-ANDRADE,2004).

No meio empresarial é usual “treinamento”, no Governo e os Institutos preferem o termo “educação profissional”. A inter-relação entre educação, trabalho, ciência e tecnologia deve ser compreendida no contexto econômico, político social, em seus múltiplos fatores, pelo Conselho Nacional de Educação.

Num resgate histórico, há de se considerar que a educação profissional, desde as suas origens, sempre foi reservadas às classes menos favorecidas. Distinguem-se as populações que produzem o saber (ensino fundamental, médio e superior) e as que executavam as tarefas manuais (ensino profissional).

Machado (1982) relata que, o termo educação profissional, originou-se do Império, pois os primeiros projetos de lei, visando instituir o ensino de artes e ofícios e preparar o povo brasileiro na educação profissionalizante, surgiram em 1826.

Landin (1993, p.10) assim conceitua “Educação”:

Educação – prática educativa, processo ensino-aprendizagem, que leva o indivíduo a aprender a aprender, a saber pensar, criar, inovar, construir conhecimentos, participar ativamente de seu próprio crescimento. Ensino – instrução, transmissão de conhecimentos e informações, adiestramento, treinamento. É um processo de humanização que alcança o pessoal e o estrutural partindo da situação concreta em que se dá a ação educativa numa relação dialógica.

Quando se trata da educação no mundo do trabalho, a lei de Diretrizes e Bases determina no Art. 40 que “a educação profissional será desenvolvida uma articulação com ensino regular ou por diferentes estratégias de educação continuada, em instituições especializadas ou no ambiente de trabalho. Vieira (1996, p.), referindo-se ao EAD, afirma que:

[...] aplica-se ao conjunto de métodos, técnicas e recursos, postos à disposição de populações estudantis dotadas de um mínimo de maturidade e de motivação suficiente, para que, em regime de autoaprendizagem, possam adquirir conhecimentos ou qualificações a qualquer nível.

Quanto ao conceito de treinamento, autores clássicos da área de Administração reunidos em Istambul (1953) estabelecem a seguinte distinção: “Educação” refere-se ao processo pela qual a pessoa adquire compreensão do mundo e aptidão para lidar com problemas. “Treinamento” é a parte da educação que uma pessoa pode receber numa escola ou não, antes ou depois do emprego, e vai ajudá-lo a desempenhar bem as suas tarefas profissionais (PIMENTEL, 1996). Abreu (1991) e Chiavenato (1994) definem como um tipo educação especializada que, aplicada no âmbito organizacional, busca a competência profissional ao indivíduo. Longo (1998) observou que no sistema norte-americano tem-se educação (*education*) e treinamento (*training*), onde: a educação emite um diploma formal, enquanto que o treinamento – certificado. Nos EUA, treinamento é o processo de adquirir novas habilidades relacionadas ao trabalho. Receber treinamento pode ser *on-the-job* (na empresa) ou *off-the-job* (fora da empresa) ou uma combinação de ambos. É um sistema de aprendizagem dado a um funcionário que começa uma atividade nova ou um trabalho pela primeira vez. Formação profissional é o termo mais adotado na Europa.

Segundo Fleury (1999) o desenvolvimento do profissional ocorre por meio de múltiplos processos de aprendizagem, adquiridos na educação formal e continuada. Rosemberg (2002) refere-se ao treinamento como a maneira pela qual a instrução é transmitida e auxilia o aprendizado.

Em síntese, a educação é um processo de ensino-aprendizagem adaptável a cada pessoa, segundo a razão ou motivação que o conduz a busca do conhecimento. Treinamento é a automatização de uma determinada tarefa ou atividade.

O novo estilo de gestão exigirá que se forme uma verdadeira Cultura empresarial de Competência e Resultado, isso significa profundas mudanças não só na estrutura, sistemas, políticas e práticas; mas essencialmente na mentalidade organizacional e individual. A Educação Corporativa será fundamental nesse processo, na medida em que se tem revelado a energia geradora de sujeitos modernos, capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente em nome da complexidade e do sucesso. Ela favorece a inteligência e o alto desempenho da organização na busca de bons resultados. (ÉBOLI, p. 38).

Os primeiros indícios do surgimento de uma Universidade Corporativa, aconteceram na empresa General Motors, em 1927, quando esta decidiu implementar um esquema de aulas, baseadas em treinamento e desenvolvimento com objetivo de ter funcionários mais bem preparados e inteligentes, a fim de ter uma vantagem competitiva. Todavia o termo “universidade corporativa” não surgiu com esse acontecimento, durante o século XX, existiam muitas políticas sobre treinamento e desenvolvimento e aprendizagem dos capitais

internos. E por meio dessa procura pertinente em adotar formas de trazer uma cultura educacional para dentro das organizações, surgiu finalmente a educação corporativa.

A primeira instituição de ensino corporativo criada foi a General Electric que tornou-se referência mundial no desenvolvimento de talentos e formação de líderes, a Crotonville, fundada em 1956 pelo então presidente Ralph Cordiner, é a primeira de que se tem registro no mundo (Bartlett e Marclean, 2006).

No Brasil na década de 1990 que começaram a operar as primeiras universidades corporativas, a primeira empresa a investir e criar a sua própria Universidade Corporativa foi o Grupo Amil, por volta de 1987. Logo surgiram outras como, por exemplo: Grupo Accor Brasil, Brahma, HSBC, AmBev, Telemar, Datasul, Petrobrás e Unimed.

Na GE, também é na Universidade que se aprende a liderar - Jeff Immelt, atual CEO Global, precisou de mais do que um MBA em Harvard para se tornar um líder da GE. A empresa acredita que tem um papel fundamental para inspirar as pessoas a ultrapassar os limites do crescimento e da inovação. Foi a partir dessa máxima que, lá em 1956, surgiu Crotonville, a primeira Universidade Corporativa da GE e do mundo, em Nova Iorque. Sessenta anos depois, Crotonville é considerada a 2ª melhor universidade corporativa do mundo, segundo o ranking da Forbes e da Hay Group ((GE reporters Brasil Nov.2014)

Somente em 2013, foram 1,8 mil cursos ministrados, 40 mil funcionários e 3 mil clientes treinados. A Crotonville é considerada a 2ª melhor universidade corporativa do mundo, segundo o ranking da Forbes e da Hay Group (GE reporters Brasil Nov.2014)

A propagação da ideia da educação corporativa a partir desse momento passou a ser a chave estratégica das organizações bem sucedidas que estão competindo pela futuridade do desenvolvimento contínuo de seus talentos internos na era do conhecimento.

### 2.1.3 Conceituação Educação Corporativa

O termo educação corporativa é relativamente novo, são instituições organizacionais voltadas para capacitar seus capitais intelectuais, pautados em uma gestão redirecionada às estratégias, metas e objetivos da empresa no momento atual. Meister (2005,p.35) incrementa que a “metáfora da universidade corporativa pode ser entendida facilmente e até imprime ao treinamento corporativo uma marca característica que atrai a atenção dos funcionários”.

De acordo com a mesma autora, educação corporativa pode ser definida como um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e

comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresarias da Organização. Para Éboli (2002), é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências.

A educação corporativa está se tornando um instrumento pelo qual a organização consegue aprimorar seu capital intelectual, mesclando a sua necessidade de ter pessoas qualificadas com a vantagem de poder proporcionar uma forma melhor de facear seus concorrentes.

A era presente, vivenciada por todas as empresas, está engessada na gestão do conhecimento que é uma das bases para a Universidade Corporativa. A valorização dos recursos humanos passou a ser uma forte preocupação. As organizações estão tomando a responsabilidade de enriquecer seus talentos e aprimorá-los, pois uma empresa é formada, administrada e vivida por pessoas e não processos.

Drucker (1999) esclarece que a educação e qualificação da força de trabalho será a principal vantagem competitiva do século XXI por estar surgindo um conjunto totalmente novo de tecnologias que exigirá que o trabalhador médio, seja no setor administrativo ou na produção, adquira qualificações que não eram obrigatórias no passado. Tais qualificações vão além das responsabilidades limitadas de determinado cargo, alcançando um conjunto amplo de habilidades necessárias para que o trabalhador se adapte às novas tecnologias e mudanças no mercado de trabalho.

Portanto, as universidades corporativas contribuem fortemente para o crescimento e desenvolvimento de pessoas, e conseqüentemente o negócio da empresa, de modo que todas as atividades sejam bem elaboradas e aperfeiçoadas para as expectativas da organização. Compreende-se assim que os conhecimentos que são transmitidos por essas universidades são de suma importância para o desenvolvimento das empresas e do negócio, podendo atingir os seus colaboradores com informações pré-disposta com os interesses de todo o meio corporativo.

De acordo com Quartiero e Cerny (2005, p. 34):

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. 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. Nesse sentido, surge um grande mercado para as universidades corporativas, consórcios educacionais, universidades virtuais e empresas de treinamento especializado. A educação do aluno torna-se um grande e diversificado negócio.

Em termos de conceitos, foram encontrados na literatura as mais diversas linhas de pensamento para caracterizar o que é uma universidade corporativa. No entanto, muitas concepções convergem para um ponto comum que é o estabelecimento de uma nova prática educacional que faz com que se forme um elo muito forte entre a prática e a teoria cujo o objetivo é o desenvolvimento das competências necessárias para que as organizações se mantenham competitivas no mercado onde elas estão inseridas. Os principais conceitos de universidade corporativa encontram-se relacionadas no Quadro 1.



Quadro 1 – Conceitos de Universidade Corporativa

<b>Conceitos Educação Corporativa</b>		<b>Autor</b>
Missão e aprendizagem	Uma entidade educacional que funciona como uma ferramenta estratégica desenhada para ajudar a organização – mãe a atingir sua missão, por intermédio da conclusão de atividade que cultivem a sabedoria, o conhecimento e aprendizagem individual e organizacional.	Allen (2002)
Capacitação e sucesso organizacional	Uma organização central que serve a múltiplos departamentos cujo objetivo é ajudar a organização desenvolver nos empregados as capacidades que lhes são exigidas para o sucesso.	Moore (2002)
Público que se destinam as ações da universidade corporativa (Estratégia organizacional)	Um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, com objetivo de atender às estratégias empresariais de um organização.	Meister (1999)
Estratégia organizacional	Uma empresa cuja a responsabilidade é operar com uma unidade de negócio que desenvolve ideias orientadas para o negócio, vinculadas às questões estratégicas da empresa.	Teixeira (2001)
Estratégia organizacional	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.	Martins (2005)
Gestão por competências	Um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências.	Eboli (2004)

Fonte: Elaborada pela autora, 2016.

O Quadro 1 demonstra a grande abrangência dos conceitos e as diversas linhas de pensamento, em ênfase em diferentes aspectos abordados por uma universidade corporativa.

A partir de uma análise dessas características, pode-se perceber alguns elementos que se destacam nas definições: Missão e aprendizagem (Allen, 2002); Capacitação e sucesso organizacional (Moore,2002); Público que se destinam as ações da universidade corporativa , (Meister,1999); Estratégia organizacional (Martins, 2005, Meister,1999, Teixeira, 2001); Gestão por competências : (Eboli,2004).

A tentativa de se caracterizar os conceitos, ou seja, de buscar as suas peculiaridades, traz à tona uma série de discussões, como a que existe em torno da proximidade que as universidades corporativas possuem com os antigos centros de treinamentos e desenvolvimentos.

Teixeira (2001) e Eboli (2004) suscitam a grande polêmica que existe sobre o tema, tanto no meio acadêmico quanto no empresarial, pois demonstram que existe uma linha tênue que separa os antigos programas de TeD (treinamento e desenvolvimento) dos programas propostos por esta nova prática educacional. Brandão (2004,p.2) afirma que a “terminologia de mercado, universidade corporativa, que ambiciona simbolizar a prática de educação de empresas é polêmica e sujeita a críticas e, por isso mesmo, não dispensa a tentativa de compreendê-la de forma mais ampla, [...]”. Percebe-se que esses autores problematizam sobre o que é realmente é uma universidade corporativa, deixando uma dúvida o diferencial trazido pelas universidades corporativas nas organizações.

A efetividade das universidades corporativas tem sido alvo de discussão entre diversos autores, pois estes questionam se as universidades corporativas não seriam uma T&D revisitada, pois estes dizem haver um certo distanciamento entre o que ocorre no mundo real e o discurso das organizações que essa prática educacional pregam. Vergara (2000,p.187) de algum modo, amplia ainda mais a discussão pois diz que sua grande preocupação é que as universidades corporativas não consigam formar “pessoas capazes de fazer a diferença em um mundo constantes e velozes mudanças”.

Vargas (2003,p. 374) considera que” o treinamento é, com certeza uma atividade viável da universidade corporativa”. No entanto, a autora observa que isso não faz com que os departamentos de T&D possam ser qualificados como uma universidade corporativa, pois os treinamentos desenvolvidos pelas universidades corporativas estão atreladas à missão e à estratégia da organização e sobretudo, são agentes estimuladores do aprendizado organizacional e do conhecimento. O que, geralmente, não acontece com os treinamentos desenhados pelos departamentos de T&D, pois, na maioria das vezes, eles estão atrelados ao desenvolvimento estratégico da empresa.

Meister (1999) também reforça o que Vargas (2003) enfatiza, pois destaca que as universidades corporativas são muito mais do que um departamento de treinamento revestido de um novo nome, na realidade, a universidade corporativa é a representação do esforço que as empresas estão fazendo para demonstrar que estão preocupadas com a formação de seus empregados. Isto se deve ao fato de que esta formação tem a missão de prepará-los não somente para o presente, mas para o futuro também.

Na literatura referente à universidade corporativa é corrente que este tipo de instituição surge a partir das atividades de treinamento, gerenciadas pelas áreas de recursos humanos das empresas conforme a visão destes autores: Meister (1999), Tarapanoff (2004), Formiga (2004), Eboli (2004), as universidades corporativas refletem uma mudança do paradigma da aprendizagem contínua.

Meister (1999), ao comparar as ações típicas do treinamento com aquelas propostas pelas universidades corporativas, enfatiza que as primeiras são reativas, fragmentadas, operam no nível tático, a responsabilidade é centrada no instrutor e no diretor do treinamento, o público é amplo, mas limitado à própria empresa, o foco é o aumento das qualificações profissionais. As universidades corporativas, por sua vez, são pró-ativas, operam no plano estratégico, de forma coesa e centralizada; a responsabilidade é compartilhada pela administração e funcionários, currículos são personalizados, o público alvo abrange também a cadeia de fornecedores e clientes, o foco é o aumento no desempenho no trabalho.

Meister (1999, p.86) define que

Educação Corporativa é o esforço institucional estruturado de desenvolvimento continuado do potencial humano, compreendendo toda a cadeia de valor composta dos fornecedores e clientes da organização, dela própria e da sociedade, com o objetivo de contribuir para o alcance de metas e resultados essenciais à sobrevivência e ao crescimento sustentado da organização.

A ação voltada para toda a cadeia de valor da empresa conduz ao desenvolvimento de programas de educação continuada, como suporte à melhoria de resultados do negócio e ao aumento da competitividade da organização.

A educação corporativa é um processo influenciado por três variáveis que interagem entre si.

Embora seja um processo em crescente expansão, trata-se de um fenômeno no Brasil, que precisa de estudos acadêmicos que lhe deem sustentação. Nesse sentido, pode-se considerar que as universidades corporativas ainda não configuram um campo organizacional, conforme o proposto por Dimaggio e Powel (1999), cuja opinião sustenta que o campo organizacional é constituído pelo conjunto de organizações que compõem uma área reconhecida na vida institucional; essas organizações incluem os provedores principais, os consumidores, as agências reguladoras e outras organizações que fornecem produtos ou serviços similares. Conforme esses autores, a estruturação de um campo organizacional ocorre em quatro etapas: um aumento do grau de interação entre as organizações no campo; o surgimento de estruturas inter organizacionais de domínio e de padrões de coalizão claramente definidos; incremento da carga de informações das quais devem ocupar-se as organizações que participam de um campo; o desenvolvimento da consciência entre os participantes e um conjunto de organizações de que estão em um empreendimento comum. Vargas (2003) aponta os desafios que enfrentam as universidades corporativas, num contexto de não consolidação de seu campo organizacional.

Uma universidade corporativa propõe-se resolver, entre outros, este desafio: o de ligar a função de treinamento aos objetivos e estratégias organizacionais. Muitas organizações estão vivenciando um processo de migração para um novo modelo de treinamento e desenvolvimento de pessoal mais adequado à nova sociedade do conhecimento, apoiando-se no uso das universidades corporativas ou de outras alternativas, para a organização e difusão da informação e da aprendizagem. Por tratar-se de um momento recente na história das organizações, existem poucos estudos e pesquisas relatando a dinâmica dessa transformação. No caso particular das universidades corporativas, uma dessas alternativas de treinamento e desenvolvimento, ainda existem lacunas sobre o que elas realmente representam, para que servem e, principalmente, qual a melhor maneira de estruturá-las de modo que possam agregar valor à organização (VARGAS, 2003, p.379).

Segundo Éboli (1999), as universidades corporativas surgem como uma opção estratégica de atuação num ambiente produtivo altamente competitivo, caracterizado por formas de organizações enxutas e não hierárquicas, uso e novas tecnologias e foco na inovação e no conhecimento como diferencial competitivo.

Considerando os processos de aprendizagem sob uma ótica mais ampla que extrapola o âmbito escolar. Formiga (2004) propõe que a universidade corporativa seja inserida num terceiro estágio histórico da universidade. Segundo o autor, o primeiro estágio ocorreu na idade média quando foram criadas, pela Igreja Católica, as primeiras universidades; o segundo concretiza-se pela criação das universidades estatais, assumindo o Estado o papel de provedor de educação superior; no terceiro estágio, as empresas assumem a responsabilidade de prover oportunidades de formação para seus empregados, numa perspectiva de educação continuada.

Essa concepção apresentada pelo autor não contrapõem nem exclui o papel das universidades tradicionais que, conforme enfatiza Carvalho (2001) têm papel próprio na formação dos profissionais, na realização de pesquisas e na prestação de serviços à sociedade. De fato, a maioria as experiências de universidades corporativas mostra uma parceria entre estas e as universidades acadêmicas.

Que têm competências para agregar valor a esses programas corporativos, principalmente pela expertise em realização de pesquisas (geração de conhecimento) e educação (assimilação de conhecimento), contribuindo assim para que as empresas realizem com mais competência e resultados, o processo de divulgação e aplicação dos conhecimentos considerados críticos para o sucesso do negócio. (CARVALHO, 2001, p.81).

Essa perspectiva, é informação de uma pesquisa efetuada pela *Corporate University Xchange "1999 Survey of Corporate University Future Directions"*, segundo o qual, 62% das universidades corporativas mantêm parceria com universidades acadêmicas, estimando que, 2003, esse número crescerá para 85%.

Fernandes (2005), referenciado em Alperstedt (2001), esclarece o uso do termo "universidade", no conceito de universidade corporativa, enfatizando que não pode ser entendido como o contexto de ensino superior, que abrange vários campos do conhecimento, enquanto a universidade corporativa volta-se para o conhecimento necessário à própria empresa: segundo esse autor, o termo "universidade", no contexto corporativo, é basicamente um "artifício de marketing".

As universidades corporativas, em maior ou menor medida, estão organizadas a partir da base epistemológica que as estrutura e organiza. Éboli (2004), faz uma distinção entre

princípios e práticas, enfatizando que os primeiros são de caráter qualitativo conceituais e orientam o plano estratégico, enquanto as práticas são organizacionais:

Princípios são as bases filosóficas e os fundamentos que norteiam uma ação, ou seja, são os elementos qualitativos conceituais predominantes na constituição de um sistema de educação corporativa bem-sucedido. São os princípios que darão origem à elaboração de um plano estratégico consistente e de qualidade. Para que a estratégia se torne realidade, é necessário fazer escolhas organizacionais integradas sob o ponto de vista de cultura, da estrutura da empresa, da tecnologia, dos processos e do modelo de gestão empresarial (em especial o modelo de gestão de pessoas por competências), as quais favoreçam escolhas pessoais que transformem esses princípios em ações, práticas, hábitos, exercícios corporativos, capazes de gerar um comportamento cotidiano nos colaboradores, coerente com a estratégia definida. Ou seja, as práticas são as escolhas organizacionais que permitem transformar escolhas estratégicas (competências empresariais) em escolhas pessoais (competências humanas) (EBOLI, 2004, p. 57-58).

A autora supracitada ainda propõe sete princípios como fundamento para as universidades corporativas, aos quais se aliam um conjunto de práticas: 1) competitividade – o capital intelectual é o diferencial competitivo da empresa no mercado; 2) perpetuidade – a educação é um processo de transmissão da herança cultural, perpetuando a existência da empresa; 3) conectividade – estabelece conexões com o público interno e externo, ampliando a comunicação e interação e a rede de relacionamento; 4) disponibilidade – oferece múltiplas oportunidades de aprendizagem, possibilitando que está se dê a qualquer hora em qualquer lugar; 5) cidadania – postura ética e socialmente responsável, individual e corporativa, formando atores sociais capazes de intervir criticamente na realidade organizacional; 6) parceria – o desenvolvimento de competências exige parcerias internas (líderes e gestores) e externas (universidades); 7) sustentabilidade – a Universidade Corporativa agrega valor ao negócio, tornando-se imprescindível a ele.

Tarapanoff (2004), referenciada em Fresina (1997), atribui às universidades corporativas os papéis de: reforçar e perpetuar o comportamento, fortalecendo os valores e a cultura das empresas; gerenciar os processos de mudança organizacional; direcionar e moldar a empresa para as ações futuras.

É interessante notar que as universidades corporativas (UCs) no Brasil, surgem no fim do século XX, mesclando esses dois enfoques e procurando desenvolver nos mais diversos públicos e categorias profissionais com os quais a empresa interage tanto os componentes ideológicos quanto os tecnológicos.

## 2.2 A EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO UMA NOVA ESTRATEGIA PARA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Segundo, FIOL (p. 803-813) a educação corporativa representa a energia geradora de pessoas modernas, capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente em nome da competitividade e do sucesso. Não é por coincidência que o tema “Universidades Corporativas” tem despertado tanto interesse nas empresas, pois as Universidades Corporativas tem se revelado como eficazes veículos para o alinhamento e desenvolvimento dos talentos humanos às estratégias empresariais. Algumas empresas perceberam que hoje é preciso mais do que simples programas de treinamento para aumentar o envolvimento dos empregados na organização. Elas descobriram nas Universidades Corporativas a melhor forma de desenvolver os talentos humanos na gestão de negócios.

Embora já se fale a respeito de Universidade Corporativa há pelo menos 40 anos, desde que a General Electric lançou a Crotonville Management Development Institute, em 1995, o verdadeiro surto de interesse na criação de uma Universidade Corporativa, como complemento estratégico do gerenciamento do aprendizado e desenvolvimento dos funcionários de uma organização, ocorreu na década de 80. Nos Estados Unidos, as Universidades Corporativas são uma febre. Em 1988, haviam 400 empresas investindo em seus próprios centros de estudo e preparação de alto nível, dez anos depois, já eram 2.000.

A missão da Universidade Corporativa é formar e desenvolver os talentos humanos na gerencia dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (incluindo geração, assimilação, difusão e aplicação). Seu principal objetivo é o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias da organização. Entretanto, para defini-las, é fundamental que a empresa identifique qual é a sua competência empresarial ou seja, aquela competência que realmente constituirá seu diferencial competitivo e será responsável pelo seu sucesso. (EBOLI 1999).

Segundo Eboli (1999), os princípios que consideram importantes para as estratégias é que as Universidades Corporativas tenham sucesso no mercado global são: oferecer oportunidades de aprendizagem que deem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização: considerar o modelo Universidade Corporativa um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem. Elaborar um currículo que incorpore os três Cs: Cidadania Corporativa, um Estrutura Contextual e Competências Básicas, Treinar a

cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã; encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado; criar um sistema de avaliação dos resultados obtidos e também dos investimentos. Passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para “autofinanciamento” pelas unidades de negócio; assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem; utilizar a Universidade Corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

Conforme afirma Meister (1999,p.59) “as empresas que aplicam os princípios evidentes nas Universidades estão olhando além dos programas de educação de funcionários, à procura de uma população-alvo, funcionários internos e criando sistemas de aprendizagem que reúnem clientes, funcionários e a cadeia de fornecimento em busca do aperfeiçoamento constante”. O desafio é criar um ambiente de aprendizagem no qual todos os funcionários da empresa compreendam a importância da aprendizagem contínua vinculada às metas empresariais.

### 2.2.1 Parceria Universidade Corporativa versus Universidade Tradicional

O conceito de Universidade Corporativa está alterando a relação entre empresa e escola. Nesse processo, as parcerias entre empresa e escola serão cada vez mais requisitadas (MEISTER, 1999). A proliferação de Universidade Corporativa ao mesmo tempo em que abre possibilidades concretas para transformar em realidade o velho sonho da “interação escola-empresa”, tem gerado muita discussão nos meios acadêmicos. A grande questão que se coloca é: a Universidade Corporativa é uma ameaça ou oportunidade para as universidades tradicionais?

As experiências nessa área podem tranquilizar os preocupados com esta questão, pois a realidade é rica em exemplos de parceiros estratégicos e inovadores entre as Universidades Corporativas e as instituições de ensino superior. Dentro desse contexto, Eboli (1999) apresenta (Quadro 2), a comparação entre o papel das escolas de negócio e/ou administração vinculadas às universidades tradicionais e o papel das Universidades Corporativas.

Quadro 2 – Papel das Universidades Tradicionais e das Universidades Corporativas.

<b>Universidade Tradicional</b>	<b>Universidade Corporativa</b>
Desenvolver competências essenciais para o mundo do trabalho.	Desenvolver competências essenciais para o sucesso do negócio.
Aprendizagem baseada em sólida formação conceitual e universal.	Aprendizagem baseada na prática dos negócios.
Sistema educacional formal.	Sistema do desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências.
Ensinar crenças e valores universais.	Ensinar crenças e valores da empresa e do ambiente de negócios.
Desenvolver cultura acadêmica.	Desenvolver cultura empresarial.
Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso das instituições e da comunidade.	Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso da empresa e dos clientes.

Fonte: EBOLI, 1999.

Meister (1999) afirma que o trabalho de atualizar continuamente a base de conhecimento de um empregado é uma tarefa muito grande e audaciosa. As Universidades Corporativas estão unindo forças com universidades tradicionais e conciliando os objetivos do empregado, da corporação e da instituição de ensino em uma parceria a três, benéfica para todas as partes envolvidas. Em lugar de simplesmente entregar uma lista de necessidades ao ensino superior, as empresas estão, atualmente, especificando as habilidades, o conhecimento e as competências necessárias para o sucesso numa determinada organização, e, nesse processo, estão criando programas conjuntos de educação formalmente reconhecidos. De acordo com a autora, estimativas recentes apontam que milhares de empresas norte-americanas criaram universidades-empresas, faculdades e institutos de ensino para satisfazer as carências de conhecimentos de seus empregados. Um dos primeiros e mais notados desses empreendimentos foi a Universidade da Motorola. Pouco tempo depois, porém, essa tendência atingiu todos os setores de atividade e empresas de todo o tamanho.

### 2.3 EDUCAÇÃO EaD

Ao longo do tempo, as organizações estão diante da modernização do sistema produtivo vem requerendo agilidade no processo de qualificação de seus colaboradores, empreendedores e executivos. Como o sistema educacional não tem acompanhado, na mesma velocidade, o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias, o empresário investe e estimula a formação profissionalizante de seus pares e parceria, fazendo o uso da tecnologia da informação.

Como bem observam Aires e Lopes (2009) nos sistemas EaD, os processos de planejamento, gestão e avaliação demandam um atitude de reavaliação de tais processos,



tornando-se como base de um projeto político-pedagógico que seja institucionalmente articulado e coerente com as visões e princípios educativos que lhe dão sustentação.

Libâneo (1994) ressalta que a educação como um todo não se limita aos muros da escola, formando-se pela interação de experiências vividas pelo indivíduo, de modo necessário e inevitável pelo simples fato de existirem socialmente. Desta forma, a prática educativa existe numa grande variedade de instituições e atividades sociais decorrentes da organização econômica, política e legal de uma sociedade, da religião, dos costumes e das formas de convivência humana.

Segundo Luckesi (1994,p.38), existem três tendências da educação na sociedade, sendo elas: “educação como redenção; educação como reprodução da sociedade e, educação como transformação da sociedade”. De acordo com Tavares (2010), a primeira tendência tem como linha as ideias de Comênio (1592-1670), que declara ser a desobediência o fator que faz o ser humano perder o paraíso das delícias corporais. O autor sempre lamentava o tempo presente, pois não acreditava na geração atual e pregava que a redenção da sociedade só ocorreria com investimento na nova sociedade, simplesmente abandonando as gerações atuais e passadas.

A segunda tendência mostra que a educação é parte integrante da sociedade e é parte integrante da sociedade que reproduz, isto é, a educação está a seu serviço reproduzindo o modelo vigente. A educação é um modelo próprio dessa sociedade e tem como condicionantes econômicos, sociais e políticos as variáveis que vão definir a educação de outra região, buscando a necessidade que vai direcioná-la para a busca de um conhecimento onde é aplicado à solução de problemas. Nesse contexto a educação é crítica e reproducionista (TAVARES, 2010).

No entanto, Tavares (2010) salienta que a terceira linha contempla uma educação que também é transformadora da sociedade, afinal em uma economia na qual existem grandes incertezas, uma das garantias de vantagem competitiva é o conhecimento, e como criar e integrar tem grande preocupação das instituições em geral, uma vez que esse aprendizado auxilia as instituições na melhoria da qualidade, tornando-as mais competitivas e aumentando o *empowerment* (autonomia), proporcionando mais velocidade na reação às mudanças ambientais.

### 2.3.1 Contribuições da EaD à Criação e a Autoria

A Educação a Distância remonta à Antiguidade, pois autores como Landim (1997) viram nas cartas (epístolas) de São Paulo, nos primórdios do Cristianismo, um ensaio desta

modalidade educativa. Daquela época até os dias atuais, com o auxílio da internet, a EaD tem apresentado uma trajetória interessante, sempre apoiada na tecnologia da escrita isto é, tem trajetória se valido de textos manuscritos, impressos e mais recentemente dos digitais. Havelock (1999 *apud* Fortunato, 2003) destaca a escrita como o mais importante meio de armazenamento de documentos de nossa história. Nesse sentido, o texto escrito tem auxiliado estrategicamente a EaD no registro e na propagação de metodologias, ações educacionais, conteúdos, avaliações e comunicação entre seus atores.

É no entanto, com o surgimento da imprensa e do livro que são criadas novas condições para a EaD. Com a transição da escrita manuscrita para a imprensa, a EaD inicia nova fase, ampliando sua abrangência, na medida em que permite aos seus alunos obterem o acesso a conteúdos e ações educacionais com maior autonomia, isto é, sem depender tanto do professor. Com o livro, as informações são transferidas diretamente ao aluno. Uma das vantagens do texto impresso diz respeito às novas possibilidades de aprendizagem e de construção do conhecimento, além da ampliação da difusão das situações de aprendizagem (FORTUNATO, 2003).

Assim, a Educação a Distância vale-se da escrita como tecnologia básica, a qual vai se aliar a outras tecnologias para concretizar seus propósitos (YALLI, 1995). Apesar de, na atualidade, existir tendência para o uso de diferentes tecnologias (simultaneamente) na realização de cursos à distância, não se pode deixar de admitir a sistematização da EaD gira em torno da tecnologia básica: a escrita. Belloni (2001), ao distinguir as três gerações da EaD (Quadro3), nos evidencia, implicitamente, a importância da escrita: no ensino por correspondência sobressai o texto impresso; no ensino baseado em multimeios destaca-se o texto oral com linguagem específica, adequada à natureza da mídia escolhida: e, finalmente, no ensino baseado no computador e rede salienta-se o texto digital.

Quadro 3 – As gerações de EaD e as Mídias

GERAÇÃO	PERÍODO	MÍDIA
Primeira	Final do século XIX	Ensino por correspondência (texto impresso)
Segunda	Anos 60 ( século XX )	Ensino baseado em multimeios (rádio, televisão e vídeo)
Terceira	Anos 90 ( século XXI )	Tecnologias de informação e comunicação (computador e rede)

Fonte: Adaptado de Belloni, 2001.

Tendo em vista a importância da escrita/texto para a EaD. A tecnologia podem ajudar auxiliar no desenvolvimento do processo criador e no incremento da autoria.

### 2.3.2 Ambientes Virtuais de Aprendizagem

Um “ambiente virtual de aprendizagem” (AVA) é um *software*, que une os recursos digitais da informática e da comunicação, auxiliando de dados arquivados, facilitando o acesso a informações sobre alunos e professores. Completamente, possibilita contatos *on-line* e *off-line* entre os usuários (SANTOS, 2003). Esses ambientes, podem gerar espaços que recebem diferentes denominações, mas entre essas destaca-se a sala de aula virtual. O que caracteriza esses espaços é o acesso restrito e conjunto de atividades e recursos disponíveis, com fins educativos, como o *chat*, lista de discussão e o fórum que suportam a produção escrita. Para Barbosa (2005) AVA são referências no contexto do ensino *on line*, a saber: o AULAnet, que é um *software* gratuito usado por diferentes instituições; o *Teleduc*, desenvolvido, desenvolvido pela UNICAMP; e o WebCT da *University of British*, Clumbia, todos com a mesma finalidade, sendo usados em projetos e programas de Educação a Distância (EaD).

Com as facilidades proporcionadas pela plástica do digital, a sala de aula virtual, devido aos seus recursos, pode intensificar a autonomia e a aprendizagem e, conseqüentemente, a autoria. Apesar dos avanços tecnológicos é válido enfatizar que nem toda sala de aula virtual viabiliza a autonomia do aluno e a construção da autoria.

A EaD surge com o advento das inovações tecnológicas da informação e da comunicação que, associadas ao processo de globalização, vêm transformando a realidade mundial e colocando novos desafios para a sociedade e para a educação.

A educação a distância aparece, neste contexto, como uma modalidade de educação extremamente adequada e desejável para atender às novas demandas educacionais decorrentes das mudanças na nova ordem econômica mundial (BELLONI, 2003).

A educação a distância é um tema que vem ocupando um lugar cada vez mais central para quem está refletindo sobre os rumos da educação em uma sociedade interconectada por redes de tecnologia digital (ALVES, 2003).

O cenário educacional contemporâneo mostra, de fato, uma forte tendência: a crescente inserção dos métodos, técnicas e tecnologias de educação a distância

### 2.3.3 Conceito de EaD

Não há apenas uma só definição de EaD, embora haja um consenso de que se trata de uma modalidade de ensino não-presencial.

O ensino a distância é o tipo de método de instrução em que os procedimentos docentes acontecem à parte dos discentes, de tal modo que a comunicação entre o professor e o aluno possa se realizar através de textos impressos, meios eletrônicos, mecânico, ou outras técnicas (MOORE, 1972).

O ensino a distância abrange as formas de estudo que não são dirigidas e/ou controladas pela presença do professor na aula, ainda que se beneficiem do planejamento, guia e ensinamentos de professores-tutores, ou através de algum meio de comunicação social que permite a interação professor/aluno, sendo este último o exclusivo responsável pelo ritmo e realização de seus estudos (ZAMORA, 1981, *apud* GARCIA ARETIO, 1987).

A EaD pode também ser definida como:

[...] uma estratégia para operacionalizar os princípios e fins da educação permanente e aberta, de tal modo que qualquer pessoa, independentemente de tempo e espaço, possa converter-se em sujeito protagonista de sua própria aprendizagem, graças ao uso sistemático de materiais educativos, reforçado com diferentes meios e formas de comunicação (MARTINEZ, 1985, p. 96).

Educação a distância é o processo de ensino-aprendizagem, mediado por tecnologias, no qual professores e estudantes estão separados espacial e/ou temporalmente (MORAN, 2006, p. 57).

### 2.3.4 Histórico de EaD

A Educação a Distância (EaD) é conhecida desde o século XIX. Entretanto, somente nas últimas décadas passou a fazer parte das atenções pedagógicas. A EaD surgiu da necessidade do preparo profissional e cultural de milhões de pessoas que, por vários motivos, não podiam frequentar um estabelecimento de ensino presencial, e evoluiu com as tecnologias disponíveis em cada momento histórico, as quais influenciam o ambiente educativo e a sociedade, PICONEZ (2003,p.2).

Segundo o filósofo francês Lèvy (1993), durante muito tempo a Educação a Distância foi considerada como um "estepe" do ensino tradicional, utilizada principalmente quando outras modalidades de educação falhavam. Logo, a sociedade acostumou-se a encarar a EaD como algo menos importante, de segunda categoria.

No entanto, com o advento de novas tecnologias de informação e comunicação, principalmente a Internet, mundialmente as melhores universidades começam a montar campi virtuais, oferecendo Educação a distância.

[...] uma técnica ou proposta pedagógica na qual estudantes se ajudam no processo de aprendizagem, atuando como parceiros entre si e com o professor, com o objetivo de adquirir conhecimento sobre um dado objeto. A cooperação com apoio ao processo de aprendizagem enfatiza a participação ativa e a interação tanto dos alunos com dos professores[...] (LÈVY, 1993, p. 69)

A aprendizagem cooperativa se baseia na troca entre os pares envolvidos no intercâmbio e apoio mútuo. Neste espaço, de construção compartilhada do conhecimento, o espírito de grupo se sobrepõe à competitividade (Borge *et al*, 2003), manifestando uma inteligência coletiva que é distribuída entre todos os participantes. Essa inteligência é, mobilizando competências em prol de uma coletividade.

Tantas são as vantagens da aprendizagem cooperativa que as empresas despertaram para o desenvolvimento de ações nesse segmento. Esse tipo de atividade auxilia na conscientização da responsabilidade individual perante o conjunto, “na independência positiva”, no desenvolvimento de habilidades interpessoais e percepção da dinâmica do grupo. Esses pontos, de caráter prático, levaram as empresas a adotarem os CSCW ( *Computer-Suported Work*), trabalho cooperativo apoiado por computador, ou seja, os chamados *groupwares*, que são *softwares* e *hardware* que permitem a realização de atividades cooperativas entre

participantes, por meio de aplicativos como: salas virtuais; quadros eletrônicos; correios eletrônico; sistemas de gerência de documentos, entre outros. (HANGEL E AEMSTRONG,1998).

Também usados com finalidades educacionais, esses *groupwares* recebem o nome de CSCL (*Computer-Suported Learning*), traduzindo como aprendizagem cooperativa apoiada por computador. Devem ser aplicados a partir de uma proposta educacional, apoiados em teorias de aprendizagem, isoladamente ou em ambientes virtuais de aprendizagem (Borges *et al*, 2003).

Os editores de textos cooperativos, adotados em programas de EaD, são exemplo de *groupwares*. Tais editores permitem a escrita coletiva entre os usuários desses ambientes; neles, as ideias de diferentes pessoas se reúnem na construção de um texto único. Algumas pesquisas estão sendo desenvolvidas no Brasil, visando a soluções que permitem este tipo de escrita.

As atividades desenvolvidas com editores de textos cooperativos ajudam a tornar a aprendizagem um momento de troca, de crescimento recíproco, em que os participantes/autores criam um conjunto, a partir da predisposição de compartilhar com outro. O EquiTexto por exemplo, permite a construção de textos cooperativos a partir de parágrafos, facilitando a identificação do texto coletivos e das contribuições individuais. O texto é atualizado a cada inserção ou modificação das mensagens, ao mesmo tempo em que as mensagens anteriores são preservadas como um histórico da construção textual (MAÇADA *et al*, 2005).

Também como uma ferramenta tem o ECT (Editor de Texto Coletivo), desenvolvido pelo Projeto ROODA (Rede Cooperativa de Aprendizagem), que permite a escrita coletiva através da *web*. Foi inspirado no EquiText, seguindo a filosofia do *software* livre; com o código aberto permite a inclusão de novos códigos e adaptação às necessidades do usuário.

### 2.3.5 Características da EaD

Autonomia; aprendizagem colaborativa e cooperativa; interação e interatividade; avaliação contínua e diagnóstica.

#### 2.3.5.1 Autonomia

Os estudantes são compreendidos como seres autônomos, gestores de seu processo de aprendizagem, capazes de se autodirigir e autorregular.

- 1) Interdependência
- 2) Compartilhamento
- 3) Responsabilidade
- 4) Aprender a aprender

No entanto, mais do que o sujeito "autônomo", "autodidata", a sociedade atual requer pessoas que saibam contribuir para o aprendizado do grupo ao qual pertence, ensinando, mobilizando, respondendo, perguntando. É a inteligência coletiva do grupo que se deseja por em funcionamento, PICONEZ (2003,p.2).

#### 2.3.5.2 Aprendizagem Colaborativa e Cooperativa

É a relação compartilhada que se estabelece entre os participantes para realização de atividades de interesse comum. Integração, Coletividade, Compartilhamento, Equipes, Atividades interativas, Diálogos. Há a percepção de que estamos diante de uma tecnologia que permite coisas impensáveis até então, como, por exemplo, a formação de comunidades virtuais de aprendizagem colaborativa, onde pessoas situadas em diversas partes do mundo interagem todos com todos sem necessariamente estarem juntos em um mesmo tempo-lugar.

##### 2.3.5.2.1 Editores de Textos Corporativos

A EaD pode propor atividades educacionais (assíncronas e síncronas) entre alunos/trabalhadores e professores/instrutores/dinamizadores, situados em diferentes localidades, enriquecendo o processo educacional, propiciando o estudar e trabalhar juntos. Assim, emerge juntamente com as TICs, a pedagogia da cooperação, onde aprender juntos se opõe à aprendizagem solitária. O “estar junto” favorece atividades cooperativas, que levam à resolução de problemas, criação de soluções e surgimento de alternativas, é o momento em que o compartilhar resgata a sociabilidade do indivíduo e o bem-estar coletivo (ALBINO e RAMOS, 2005).

##### 2.3.5.3 Interação e Interatividade

Envolve a troca constante das experiências do grupo por meio de ferramentas e atividades organizadas.

- 1) Participação

## 2) Partilha

### 2.3.5.3.1 Inerentes à Aprendizagem

Cada vez mais se exige profissionais e cidadãos capazes de trabalhar em grupo, interagindo em equipes reais ou virtuais. É fundamental aprender a COLABORAR, mais do que simplesmente LABORAR.

### 2.3.5.3.2 Atores em EaD

- 1) Professor autor conteudista;
- 2) Professor-instrutor – elabora a forma instrucional;
- 3) Professor tutor – aquele que tira dúvidas;
- 4) Programador;
- 5) Web-roterista – formatação midiática do texto;
- 6) Web-designer – estética do ambiente;
- 7) Suporte técnico;
- 8) Cursista.

Ampliação da noção de ensino, antes centrada somente na idéia de aula como um espaço e um tempo determinados, para novas alternativas mais flexíveis, representadas pela entrada em cena, a partir da década de 80, de satélites, vídeos, microcomputadores e correio eletrônico. A aula passa, então, a ser entendida como pesquisa e intercâmbio (MORAN, 2002).

- 1) Acompanhamento mais direto pelo tutor e monitor;
- 2) Atendimento individual ou em grupo para solucionar dúvidas;
- 3) Horários de atendimento flexíveis;
- 4) Processo centrado no estudante;
- 5) Diversidade nas fontes de informação;
- 6) Constituída por equipe multidisciplinar;
- 7) Professor como gestor da aprendizagem;
- 8) Diversidade no uso de linguagens;
- 9) Material didático produzido para a modalidade.



Percebe-se, então, que os papéis do professor e do aluno modificam-se profundamente. O professor deixa de ser o provedor de informações, o "oráculo" detentor de todas as respostas, e o aluno, por sua vez, também não é mais visto como mero receptáculo de conteúdos a serem reproduzidos em atividades e exercícios. Ambos passam a atuar como companheiros de comunidade de ensino, responsáveis pela motivação de todo o grupo.

Essas mudanças obviamente exigem de todos uma nova compreensão do processo de ensino-aprendizagem, a construção de uma pedagogia online, digamos assim, de uma abordagem teórico-metodológica mais adequada.

Como já destacava Lèvy (1993), vivia-se até bem pouco tempo, um novo nomadismo, em que, mesmo sedentariamente fixados em uma determinada cidade, víamos a paisagem cultural e econômica mudar rapidamente, tal como os antigos nômades viam uma nova paisagem a cada dia. Mas o futuro hoje mostra-se mais do que nômade: revela-se móvel, mudando a paisagem ao mesmo tempo em que se deslocam os seus observadores.

#### 2.3.5.4 Avaliação

É vista como:

- 1) Prática educativa para subsidiar tomadas de decisões pedagógicas;
- 2) Oportunidade de aprendizagem;
- 3) Utiliza vários meios;
- 4) Coerente com os objetivos propostos;
- 5) Orienta quanto ao grau de dificuldade dos conteúdos e de interpretação;
- 6) Orienta o trabalho dos tutores e monitores.

Mediante as dificuldades encontradas atualmente no processo de avaliação, ainda de forma tradicional, em EaD a situação não é diferente, mas o cenário tecnológico contemporâneo vem delineando amplas possibilidades de encontramos soluções significativas, para esse contexto, onde não se deve medir só quantidades ou refletir somente em um momento pontual. (LONGO,1998)

Para tanto, se observa, que a questão exige uma complexidade de ações mediadas pela tecnologia da informação e comunicação. Tudo isso, em razão de um conhecimento competente sobre as exigências do que, e como se quer avaliar estudos em EaD. (FREITAS 1999).

Por essas razões, indicadores processos de estudos em EaD têm levado a crer que os procedimentos de avaliação devem trilhar os caminhos mediante os movimentos ocorridos no percurso percorrido pelo alunos, para que o resultado mostre com visibilidade explícita a competência do aluno. (FREITAS 1999).

### 2.3.6 O Ambiente Virtual de Aprendizagem – AVA

O ambiente virtual é um espaço fecundo de significação onde seres humanos e objetos técnicos interagem potencializando assim, a construção de conhecimentos, e a aprendizagem.

O Ambiente de Aprendizagem promove a interatividade entre os participantes, através de suas ferramentas de comunicação (*chat*, e-mail, fórum, grupos).

### 2.3.7 O Hipertexto

A EaD tem procurado proporcionar ao aluno/trabalhador maior participação no processo de aprendizagem, estimulando-o, inclusive, a intervir nos conteúdos concebidos pelos professores/conteudistas, como coautores. Uma das maneiras pelas quais se tem buscado a coautoria tem sido por meio do hipertexto. O avanço das TIC, a oferta de cursos a distância, via internet, a conceituação e a aplicação da interatividade tem instigado teóricos como Primo(2004), Lemos (2005) e Silva (2002) a dedicarem-se a pesquisa sobre esses temas. Remetemo-nos a Silva (2002), pelo estudo sistematizado em torno do conceito, destacando a essência interativa do hipertexto.

Conforme Silva (2002), a interatividade é um processo de reconfiguração das comunicações humanas, que modificam a função do emissor e o estatuto do receptor a partir de ambientes informatizados. Antes o antigo padrão comunicacional atribuía ao emissor a responsabilidade pela comunicação e ao receptor a passividade a transação comunicacional.

Com as TIC, o rumo da comunicação unidirecional (um para todos) perde espaço para o modelo interativo, onde todos são emissores e receptores: todos para todos (Silva 2002).

A interatividade preconiza a comunicação aberta, permitindo ao usuário interagir, alterando e manipulando conteúdos, modificando a mensagem, ornando-se uma possibilidade de resposta ao sistema de expressão e de dialogo (Machado, 2000, *apud* Silva, 2002). Para aclarar a questão da comunicação aberta nos reportamos a Eco (2001), que disserta sobre o tema em seu livro *Obra Aberta*. Este autor destaca a necessidade de o fruidor (aquele que recebe a obra e o consome) dominar a linguagem implícita na obra para interpretá-la e

decodificá-la, considerando seu currículo pessoal, com suas tendências, gostos e cultura, abrindo espaço, então para a compreensão da obra imaginada pelo autor e sua finalização Silva (2002), ao referir-se à comunicação no campo educacional, como forma de abolir o falar-ditar do professor em favor de uma ação participativa do aluno na aprendizagem. A interatividade seria, então, um algo mais comunicacional, que vem sendo adotado em cursos *on line*, propondo o rompimento de separação entre alunos e professores. Esta é a proposta da sala de aula interativa que :

Seria o ambiente em que o professor interrompe a tradição do falar/dizer, deixando de identificar-se com o contador de histórias, e adota uma postura semelhante à do designer de software interativo. Ele constrói um conjunto de territórios a serem explorados pelos alunos e disponibiliza coautoria e múltiplas conexões, permitindo que o aluno também faça por si mesmo (SILVA, 2002, p.23)

Assim, o trabalhador/aluno ao transitar em um ambiente em rede, passa a ter a possibilidade de acessar uma variedade de recursos, como o vídeo, os gráficos e os ícones com um clique do *mouse*. Essa ação interativa, própria do espaço hipertextual (complexo), convoca o usuário/aluno a uma participação autônoma e imprevista. Dessa forma, o hipertexto com sua estrutura não-sequencial, constituído por uma teia/rede/(de conexões) de textos interligados com múltiplas entradas e saídas, serve como um dispositivo para a intervenção no processo comunicacional (SILVA, 2002).

Para a construção da autoria de pensamento e autonomia do aluno a distância, o hipertexto pode ser um recursos significativo, desde que os ambientes informatizados sejam, de fato, interativos, isto é, compreendam uma programação que abra espaço à intervenção direta do trabalhador. Neste sentido, os editores de hipertexto podem auxiliar na construção de uma escrita hipertextual individual ou coletiva (FERNÁNDEZ, 2004).

### 2.3.8 As Práticas Pedagógicas Promotoras da Autoria e Criação

Para Orlandi (1999) *apud* Souza (2004), não basta falar para o aluno (trabalhador) ser autor; é preciso criar oportunidades para a construção da autoria. A empresa constrói o lócus privilegiado para fortalecer e ampliar este processo, já que o trabalhador dedica horas de sua semana ao espaço de trabalho.

Palloff e Pratt (2004) propõem algumas praticas educacionais focadas ao aluno virtual e que podem colaborar para a produção textual na sala de aula virtual. Essas praticas situam-se:

- 1) estimular os alunos a enviarem seus trabalhos para o *site* do curso, a fim de que seus colegas colaborem dando *feedback* off-line crítico;
- 2) incentivar os alunos a escreverem suas mensagens off-line, de modo que os erros ortográficos e questões gramaticais sejam verificados antes de se disponibilizar no ambiente do curso e;
- 3) apresentar informações sobre citações e dar o formato adequado ao inseri-las no texto.

Em Cassany (2004), encontrou-se praticas educacionais promotoras da construção textual, aplicadas em aulas presenciais; estas podem inspirar atividades das salas virtuais. Segundo este autor, o professor dinamizador deve:

- 1) fomentar o inter-relacionamento entre os alunos, proporcionando a socialização e aprendizagem cooperativa. Dessa maneira, o aluno escreve cooperativamente e colabora com a produção dos demais alunos;
- 2) incentiva a troca de ideias sobre o texto e seu processo de composição entre os alunos e o professor;
- 3) promove a reflexão do aluno sobre seu próprio texto, verificando se o mesmo exprime seus pensamentos;
- 4) estimula o aluno a decidir sobre o como escrever, levando-o a assumir a responsabilidade sobre o seu texto;e
- 5) atua como leitor especializado, colaborando e explicando ao autor o que compreendeu ou não, apresentando suas impressões.

O aluno *on line*, que vivencia a sala de aula virtual, pode ter a oportunidade de exercitar sua autoria de pensamento, refletindo em sua produção textual, impressa ou digital, individual ou coletiva. Nesse sentido, os editores de texto cooperativos, editores de hipertexto, fóruns, chats ou outras ferramentas podem se constituir em elementos facilitadores da aprendizagem e de novas formas de pensar e agir, conforme demonstrado na tabela a seguir, de autoria do pesquisador. Este salto depende, no entanto, do rompimento das praticas educativas com padrões de interdição.

Quadro 4 – Relação Educação Tradicional e Educação EaD

	Na educação tradicional	Com nova tecnologia - EaD
O professor	Um especialista	Um facilitador
O aluno	Um receptor passivo	Um colaborador ativo
A ênfase educacional	Memorização dos fatos	Pensamento crítico
A avaliação	Do que foi retido	Da interpretação
O método de ensino	Repetição	Interação
O acesso ao conhecimento	Limitado ao conteúdo	Sem limites

Fonte: Garcia e Cortalazzo (1998) *apud* Cacique (2000).

A empresa que se predispõe a ser uma organização do conhecimento precisa explicitar por meio de sua UC e de seu projeto pedagógico empresarial ou, claramente, seus objetivos e passos a serem dados em busca desse trabalhador/criador/autor. É importante endossar que na construção do PPP é fundamental selecionar práticas pedagógicas e tecnologias coerentes com o princípio da autoria.

#### 2.4 DESAFIOS DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

A certificação “é o ato ou efeito de certificar”, segundo Ferreira, (1999) tanto para as Universidades Corporativas como para os trabalhadores; afinal por meio do certificado que o conhecimento do trabalhador sobre sua prática, é validado.

Por investirem na certificação de seus trabalhadores, há Universidades Corporativas que pensam em formalizar suas atividades com o credenciamento institucional para a oferta de cursos. De acordo com Ferreira e Tarapanoff (2006, p.195), o credenciamento é dado a “uma instituição educacional que foi avaliada” e considerada “apta” de acordo com parâmetros de qualidade, podendo, a partir de então, promover suas atividades e certificar os participantes de suas ações educacionais. Meister (1999) apresenta posicionamento contrário ao credenciamento das Universidades Corporativas, tanto pelas burocracias pelas quais terão que submeter-se, como pelo possível afastamento da organização de seus propósitos originais.

O que as empresas buscam é certificar-se. Em torno da certificação tem-se diferentes situações, uma delas é a certificação, pelas instituições de ensino regulares (Universidades, Escolas Técnicas), e outra pelos órgãos formadores, há os organismos acreditados para a certificação de pessoas e, por último, as próprias Universidades Corporativas.

Os aspectos financeiros na educação corporativa são crescentes, integral ou compartilhados, o investimento realizado conta com a maioria dos casos, com os próprios recursos da empresa que, sem contar com o apoio de uma agência de fomento, desenvolve programas educacionais que, muitas vezes, atingem até o Doutorado. Hoje, as atividades das empresas, direcionadas à inovação, podem concorrer a concursos públicos para subsidiar algumas ações. A verdade é que as organizações estão buscando, de certa forma, o reconhecimento de suas atividades de educação corporativa, seja com o credenciamento de seus cursos ou certificação de seus trabalhadores ou, mesmo, o próprio reconhecimento do mercado.

Como Le Boterf (2003) recomenda, precisa-se de profissionais que lidem com a complexidade do mundo contemporâneo, por isso a educação continuada cresce a cada dia. Também é imprescindível ser dito que a universidade tradicional tem um tempo de amadurecimento que não acompanha o ritmo frenético do mercado, mas ela não está isenta de suas responsabilidades frente às necessidades de empregados e empregadores.

Por outro lado, o sistema produtivo também precisa amadurecer determinados processos e aprender, com a universidade, sobre esse tempo de amadurecimento, pesquisa, elaboração, reflexão, crítica, acompanhamento e validação, que as instituições de ensino vivenciam.

#### 2.4.1 Breve Evolução da Educação a Distância no mundo

A origem da EaD está relacionada às necessidades de preparo profissional e cultural, configura-se como uma nova possibilidade àqueles que, por vários motivos, não podem frequentar um estabelecimento de ensino presencial. Conforme RASLAN (2009):

[...] a EaD, ao longo do tempo, vem sendo ofertada através de vários meios: correspondência, rádio, televisão e internet; para atender aos mais diversos objetivos: ampliar o acesso à educação em todos os níveis do ensino, formação técnico-profissionalizante, alfabetizar e treinar trabalhadores, promover atividades culturais, capacitar em massa os professores, apoiar as aulas ministradas nos ensinos, fundamental e, médio, expandir e interiorizar a oferta de cursos superiores. (RASLAN, 2009 p.24 e 25)

Na Inglaterra teve início em 1840, e, em 1843, foi criada a Phonographic Corresponding Society. A Open University, fundada em 1962, mantém um sistema de consultoria, auxiliando outras nações a produzir educação a distância de qualidade.

A Alemanha, em 1856, fundou o primeiro instituto de ensino de línguas por correspondência.

Nos EUA iniciou em 1874, com a Illinois Weeleyan University.

#### 2.4.1.2 Uma breve linha do tempo no Brasil

No Brasil, a adoção desse conceito deu-se na década de 1990, pressionado com a necessidade de investir em qualificação como elemento-chave para o desenvolvimento do diferencial competitivo. Uma das primeiras Universidades Corporativas (UC's) foi fundada em 1992, para o Grupo Accor, pelo consultor Hugo Nisebaum, proprietário da empresa HN Educação e Performance. (VIANEY 2005)

Segundo Eboli (2007) existem aproximadamente 80 Universidades Corporativas no Brasil, entre elas empresas do setor financeiro, de telecomunicações, de serviços, de associações de classe, de empresas aéreas, automobilísticas, dentre outras.

De acordo com Ricardo (2007) a realidade brasileira em relação às iniciativas são significativas, mas ainda precisam ser consolidadas.

Gerações da EaD:

O desenvolvimento da Educação a Distancia – EaD, ocorreu, ocorre, em função do desenvolvimento das tecnologias de comunicações e informações, as quais proporcionam a cada geração de desenvolvimento novos recursos e intermédios de se interagir e de melhorar a comunicação bidirecional na qual é baseada a EaD. Segundo (MOORE e KEARSLEY, 2007) pode-se separar esta evolução na EaD em cinco gerações distintas descritas a seguir:

1ª - Ensino por correspondência - geração das correspondências ou geração textual utilizava somente textos impressos enviados pelos correios, caracterizado pelo estudo por correspondências. Ainda, é comum encontrar cursos profissionalizantes baseados neste modelo, a qual a apresenta como principal fator limitante o baixo nível de interatividade, esta geração teve como objetivos atingir alunos desfavorecidos socialmente, especialmente as mulheres, foi baseada em guias de estudos e na auto-avaliação outro ponto a destacar dessa geração é o uso de tecnologias chamadas Independentes, quando não dependem de recursos elétricos ou eletrônicos para sua utilização e/ou produção. Exemplos livros, apostilas.

2ª - Transmissões radiofônicas e televisivas - Quando o radio e a TV atingiu um grau de popularidade muito grande em todo o mundo o que possibilitou maior acesso a estes meios de tecnologias por milhões de pessoas, seu marco primordial foi a criação da Radio Sorbonne em Paris em 1937. Nesta geração teve inicio a utilização de tecnologias dependentes, quando

dependem de um ou de vários recursos elétricos ou eletrônicos para serem produzidas e/ou utilizadas, como por exemplos: vídeos, filmes, *internet*, *chat*, fórum, *e-mails*, texto eletrônico, radio TV. Além do uso do rádio e da TV foram utilizados outros recursos didáticos, como: caderno didático, apostilas, fita K-7 por isso é também conhecida como de geração multimídia por utilizar material impresso e recursos de áudio e vídeo. Como na geração anterior, aqui também, apresenta um baixo nível de interatividade com atendimento esporádico, dependendo de contatos telefônicos, quando possível com pouca ou nenhuma interação professor/aluno. É, ainda, um modelo bastante presente em dias atuais.

3ª - Integração entre tecnologias de transmissão - A terceira geração ou geração das universidades abertas surge em 1969 com a *British Open University* na Inglaterra, esta geração teve como propósito oferecer ensino de qualidade com custo reduzido para alunos não universitários, utilizando-se de guia de estudo impresso, orientação por correspondência, transmissão por rádio e TV, audioteipes gravados, conferências por telefone, kits para experiências em casa e biblioteca local disponibilizando aos estudantes também suporte e orientação ao aluno, discussão em grupo de estudo local e uso de laboratórios da universidade nas férias. Além de encontros presenciais. Alguns autores a chamam de geração multimídia interativa por ocorrer uma maior interatividade e utilização de muitos recursos pedagógicos proporcionando uma maior troca de informações, utilizando as tecnologias de telecomunicações/satélite, cabo ou ISDN – *Integrated Services Digital Network*. Esta geração tem papel fundamental na EaD em nível superior tornando possível e acessível para muitos estudantes um curso superior, foi uma revolução em EaD em nível mundial, sobretudo na educação superior.

4ª - Escola e Universidade virtual - A geração das Teleconferências por áudio, vídeo e computador ou da audioteleconferência é a quarta geração em EaD, sendo esta baseada no uso do computador e da internet, direcionado a pessoas que aprendem sozinhas, geralmente estudando em casa ocorrendo Interação em tempo real de aluno com aluno e instrutores a distância. A tutoria neste caso ocorre por atendimento síncrono (Informação é transmitida e recebida, num instante de tempo bem definido e conhecido pelo transmissor e receptor, ou seja, estes têm que estar sincronizados. Para se manter esta sincronia, é transmitido periodicamente um bloco de informação que ajuda a manter o emissor e receptor sincronizados), e assíncrono (No modo de comunicação assíncrona as informações do emissor e do receptor são independentes em fase e frequência, não precisam necessariamente estarem sincronizados), dependendo de contatos eletrônicos. Esta última ainda é conhecida também como geração da inteligência flexível.



Por fim, a quinta geração ou a geração da *internet web* ou ainda inteligência da aprendizagem flexível é a geração atual vigente a qual esta baseada os cursos da Universidade Estadual do Maranhão – UEMA; Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais – CECEN; Núcleo de Tecnologias para Educação – UEMANET. Utiliza-se de recursos da *internet* agregando processos automatizados avançados onde as aulas são virtuais baseadas no computador e na internet, cabe ao aluno planejar, organizar e programar seus estudos por si mesmos. Os métodos pedagógicos mais comuns são. Os métodos construtivistas de aprendizado em colaboração e as comunicações ocorrem de forma síncrona e assíncrona como na geração anterior, com interações em tempo real ou não, com o professor do curso e com os colegas de curso, tutoria regular por um tutor, em determinado local e horário.

O processo de mudança na educação a distância não é uniforme nem fácil. Irá mudar aos poucos, em todos os níveis e modalidades educacionais. Há uma grande desigualdade econômica, de acesso, de maturidade, de motivação das pessoas. Alguns estão preparados para a mudança, outros muitos não. É difícil mudar padrões adquiridos (gerenciais, atitudinais) das organizações, governos, dos profissionais e da sociedade. E a maioria não tem acesso a esses recursos tecnológicos, que podem democratizar o acesso à informação. Por isso, é da maior relevância possibilitar a todos o acesso às tecnologias, à informação significativa e à mediação de professores efetivamente preparados para a sua utilização inovadora (MORAN, 2002).

Observa-se que as gerações tecnológicas em EaD não se sobrepõem ou se anulam, percebe-se que elementos de uma dada fase são encontrados em outra e vice versa, ainda, que elas convivem simultaneamente, porém em função dos avanços tecnológicos é grande a diferença, principalmente, de interatividade e participação no processo ensino aprendizagem entre as gerações. Nas duas últimas, o aluno passa a assumir um papel de gerenciador mediador na comunicação bidirecional.

## 2.5 EVOLUÇÃO O TREINAMENTO NAS EMPRESAS

Na idade Média, a prática de treinamento acontecia pelas mãos dos mestres artesões, que buscavam transferir seus conhecimentos para um aprendiz individualmente. O produto da aprendizagem era centrado no desenvolvimento de habilidades, o saber estava implícito no saber-fazer (TOMEI,1998).

Na Idade Média, com a proliferação das indústrias, a divisão do trabalho e a emergência de preparação de mão-de-obra, massificaram-se os métodos de treinamento. Identificavam-se

as necessidades da máquina social, recrutava-se e formava-se o pessoal necessário(TOMEI,1998).

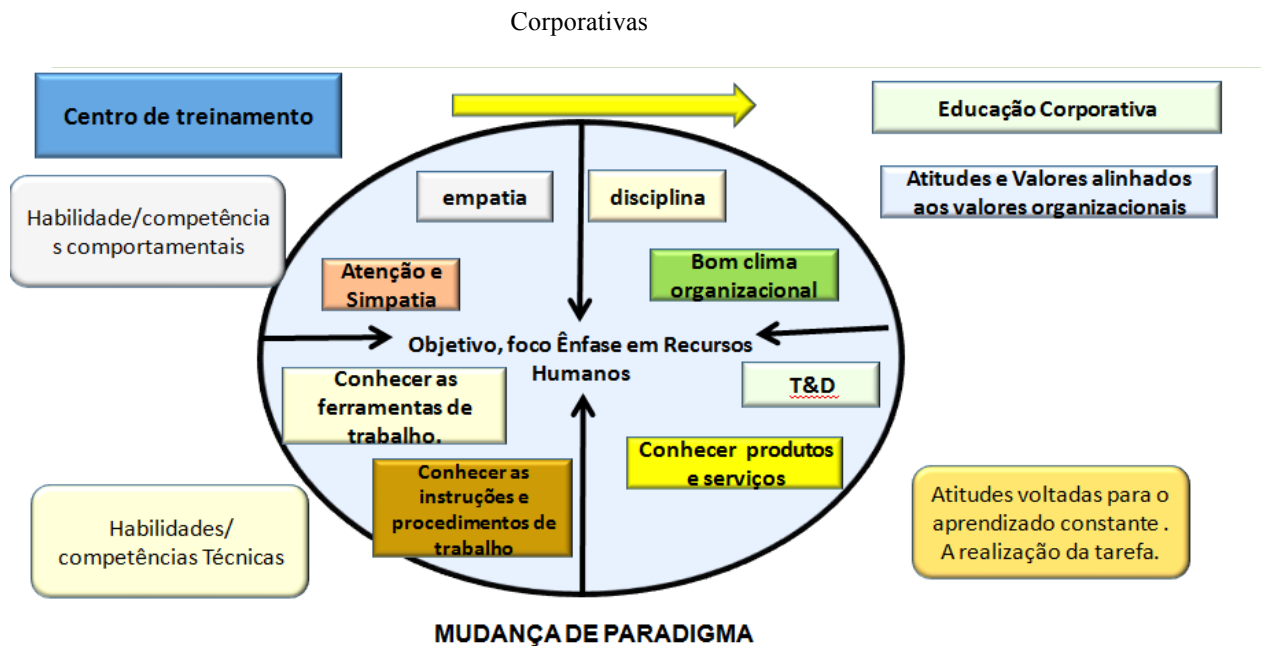
A Revolução Industrial sistematizou a habilidade manual dos homens para as máquinas(produção em massa). Na época, segundo a Teoria Geral da Administração, surgiram os conceitos de organização, empresa moderna e legislação social. Estas mudanças trouxeram consigo a definição de trabalhador e deu-se ênfase à qualidade de treinamento. As universidades naquela ocasião, permaneciam indiferentes à industrialização, mas percebiam a necessidade de ofertar educação técnica. Fato que provocou o surgimento dos primeiros centros técnicos de educação profissional em 1877, na Europa e, em 1861, nos EUA (TOMEI,1988).

Com a explosão da economia industrial cresceu o número de centros vocacionais. A primeira escola noturna de natureza vocacional, localizava em *Nova York*, data de 1854. Outras escolas-fábricas vieram a seguir, como: a *Hoe and Company* (1872), *Westinghouse* (1888) e *General Eletric* (1901). Neste período surge o primeiro conceito de educação corporativa, uma inovação da Universidade de Cincinnati, método onde o aluno dividia o tempo entre a escola e a indústria.

O reconhecimento de Desenvolvimento e Treinamento como um conjunto de estratégias, dinâmicas e didáticas, capazes de integrar os projetos pessoais e das empresas para vantagens recíprocas, gerando a transformação permanentes objetivada nas pessoas, fortaleceu as ações de treinamento, ensinando: as empresas a aprenderem; as pessoas a liderarem e as equipes a crescerem (DONADIO, 1996).

Na década de 90, descobriu-se que o fato das organizações aprenderem é muito mais importante que a aprendizagem individual e quando estas aprendem rápido, têm mais chance de serem competitivas, por administrarem melhor as mudanças (SVEIBY, 1998).

Figura 1: Mudanças de Paradigma de Centro de Treinamento e Desenvolvimento para Universidades



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

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 baseados nos mais modernos princípios de sistemas educacionais competitivos. Também enfrentam com coragem o enorme desafio de tornar as ações e os programas educacionais economicamente viáveis, procurando avaliar quanto o negócio foi realmente beneficiado com o treinamento, adotando para isso indicadores vinculados ao sucesso, (Meister 1999)

De acordo com Scott Parry (1996), a competência, numa definição simplificada, é resultante de três fatores básicos:

- a) Conhecimentos: relacionam-se à compreensão de conceitos e técnicas. É o saber fazer.
- b) Habilidades: representam aptidão e capacidade de realizar e estão associadas à experiência e ao aprimoramento. É o poder fazer;
- c) Atitudes: referem-se à postura e ao modo como as pessoas agem e procedem em relação a fatos, objetos e outras pessoas de seu ambiente. É o querer fazer.

Através da gestão por competência e da gestão do conhecimento podem-se construir as competências críticas, ou seja, aquelas que irão diferenciar a empresa estrategicamente.

As principais ideias sobre as relações entre competências, gestão do conhecimento, aprendizagem e um sistema de educação corporativa integrador e articulador desses conceitos, conforme figura a seguir, de autoria da pesquisadora:

Figura 2: O conceito de Competência



**Fonte:** Elaborado pela autora, 2016.

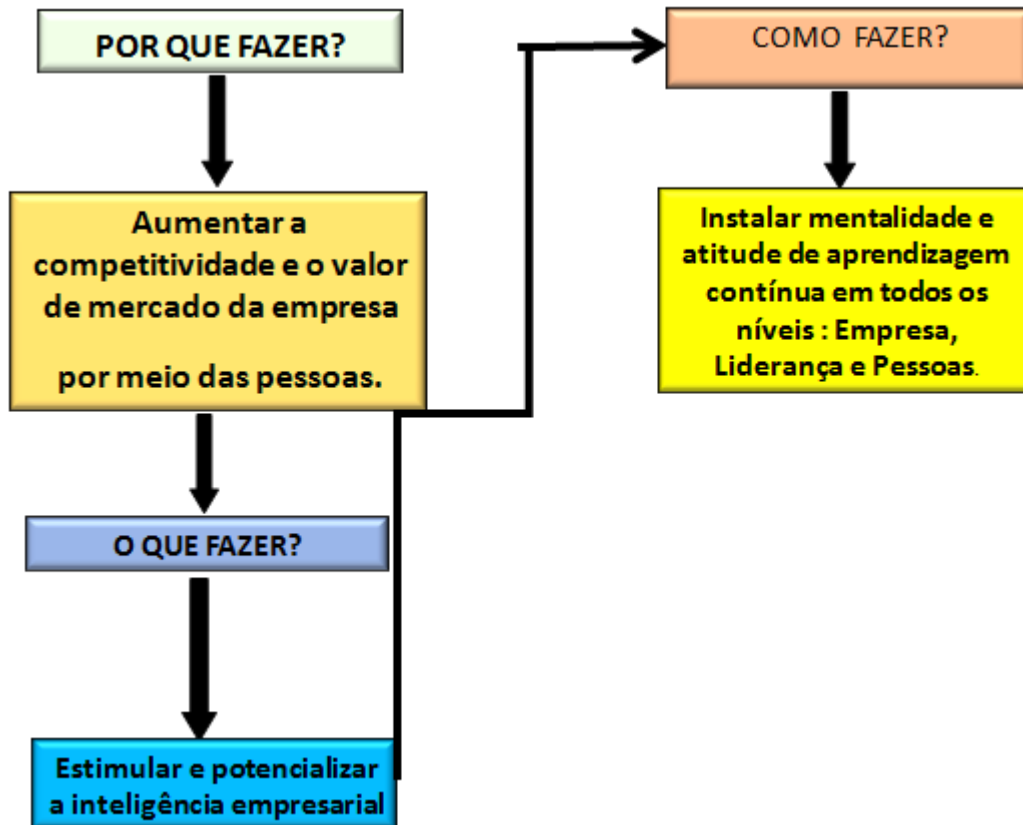
Quando uma empresa se interessa em implementar um sistema de educação corporativa, deve-se basicamente responder a três questões chave:

- 1) Porque implementar um sistema de educação corporativa? 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).
- 2) O que fazer para implementar um sistema de educação corporativa? (diz-se 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).
- 3) O que fazer? (para que um sistema de educação corporativa atinja seus propósitos é fundamental que pessoas motivadas se envolvam e se comprometam. Só através das pessoas será construído um sistema de educação verdadeiramente eficaz. Para tanto, é essencial que a implementação da mentalidade de aprendizagem contínua

ocorra de forma alinhada em três níveis: empresa, liderança e pessoas. Ou seja, devem-se criar um ambiente e uma cultura empresarial cujos os princípios e valores disseminados sejam propícios a processos de aprendizagem ativa e contínua, a qual favoreça a formação e a atuação de lideranças exemplares e educadoras que aceitem, vivenciem e pratiquem a cultura empresarial e assim despertem e estimulem nas pessoas a postura do autodesenvolvimento.

- 4) Adotar uma estratégia baseada nos talentos implica que as empresas levem mais a sério a questão de formação, desenvolvimento e retenção desses talentos. São as pessoas que farão a diferença entre empresas vencedoras e perdedoras. Isso significa um retorno à simplicidade de ideias práticas, pois a única prática realmente de sucesso será a valorização do que existe de mais simples e profundo no ser humano: sonhos, valores e princípios motivadores do comportamento que sejam traduzidos em objetivos, que estimulem a curiosidade e a vontade e aprender inerentes à natureza humana e, o principal, que sejam concretizados em ações e resultados visíveis).

**Figura 3:** Educação Corporativa: Articulando os Conceitos de Competências e Gestão do Conhecimento

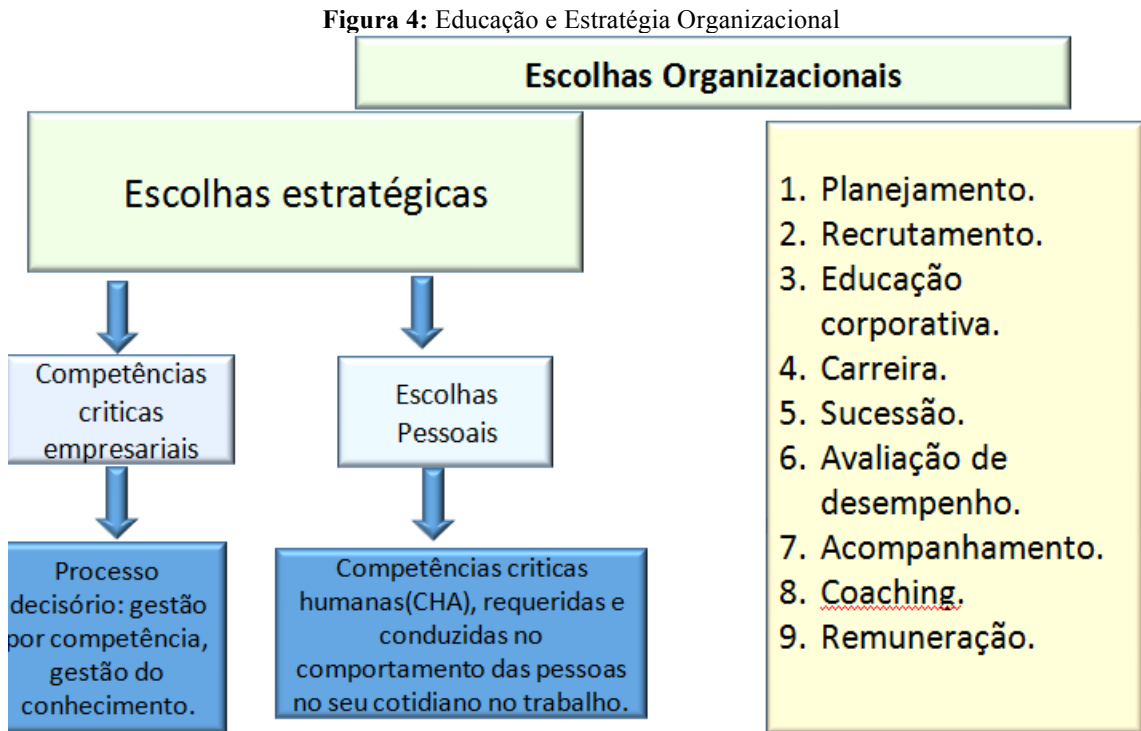


Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Muito se fala sobre os princípios e práticas de sucesso de um sistema de educação corporativa. Antes precisamos distinguir o que são princípios e o que realmente são práticas.

- 1) **Princípios:** são as bases filosóficas e os fundamentos que norteiam uma ação, ou seja, são os elementos qualitativos conceituais predominantes na constituição de um sistema de educação corporativa bem –sucedido. São os princípios que darão origem à elaboração de um plano estratégico consistente e de qualidade. Para que a estratégia se torne realidade, é necessário fazer escolhas organizacionais integradas sob o ponto de vista da cultura, da estrutura da empresa, da tecnologia, dos processos e do modelo de gestão empresarial ( em especial o modelo de gestão de pessoas por competências), as quais favoreçam escolhas pessoas que transformem esses princípios em ações, práticas, hábitos e exercícios corporativos, capazes de gerar um comportamento cotidiano nos colaboradores, coerente com a estratégia definida.

- 2) Práticas: são escolhas organizacionais que permitem transformar as escolhas estratégicas ( competências empresariais) em escolhas pessoais ( competências humanas).



**Fonte:** Elaborado pela autora, 2016.

Cabe salientar que uma mesma prática pode dar sustentação a mais de um princípio. Por exemplo: estabelecer parcerias internas com líderes e gestores, embora seja essencial para viabilizar o princípio de parceria, também é uma prática necessária para concretizar os princípios de perpetuidade e conectividade. A ideia vale igualmente para a utilização de tecnologia, que, ao mesmo tempo que atende ao princípio da disponibilidade, contribui para o princípio da conectividade,(Nóvoa, 1992).

A qualidade de um sistema de educação corporativa depende da qualidade de pensamento de seus idealizadores, que deve ser balizado pelos sete princípios aqui apresentados. O importante é que todos eles sejam contemplados na elaboração do projeto de concepção dos sistemas de educação corporativa e que haja práticas associadas a cada um deles,(Nóvoa, 1992).

## 2.6 APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM

A aprendizagem no trabalho é um tema que permeia os campos da educação e da gestão que tem ocupado a pauta das empresas e das universidades, saindo de uma condição periférica e mudando o modo como os negócios veem-se a si mesmos. Segundo Boud e Garrick (1999), o tema aprendizagem no trabalho evoluiu a partir dos campos da educação e da gestão, configurando na sociedade atual, um campo específico, que requer articulação e sistematização. Conforme os autores, o futuro das organizações e das instituições educacionais está relacionado com a reconceitualização de trabalho e aprendizagem, cujos os conceitos foram formulados em categorias separadas: o trabalho visto como processo de produzir coisas a aprendizagem ocorrendo antes do trabalho e o treinamento durante o trabalho.

De acordo com esses autores, o mundo vive o paradigma da sociedade do conhecimento e da informação, na qual as instituições educacionais perderam a primazia do lócus do conhecimento, que exige estruturas flexíveis e no local de trabalho. Neste contexto, emergem os conceitos de trabalhadores, aprendizes e organizações que aprendem assentados nas premissas de que a aprendizagem, no trabalho, contribui para o desenvolvimento individual e da organização.

Segundo Sonnentag (2004), no paradigma anterior à sociedade da informação, o conhecimento acumulado era para toda a carreira; entretanto, na sociedade do conhecimento, o trabalho requer aprendizagem contínua, à medida que se torna crescentemente complexo pelo uso intensivo da tecnologia e pelas demandas dos clientes. Nas relações de trabalho, as organizações não podem mais oferecer estabilidade e os empregados necessitam gerenciar suas múltiplas carreiras, durante sua vida profissional. As mudanças demográficas exigem dos mais velhos, vantagens potenciais em relação aos entrantes, o que implica múltiplas experiências de aprendizagem. As organizações, por seu turno, necessitam de profissionais permanentemente atualizados em conhecimento e competências, que possibilitem adaptar-se à mudanças, apoiar a carreira e a empregabilidade.

De acordo com Sheehan (2004), são inúmeros os estudos que têm investigado as relações entre mudança organizacional e aprendizagem e como a aprendizagem ajuda a construir uma nova realidade organizacional.

A aprendizagem no trabalho está conectada com a produtividade e a operação das modernas empresas, relacionada à competência imediata para o trabalho, mas também a competências futuras. A aprendizagem no trabalho ocorre em diversos níveis e formas tendo



um propósito incrementar a performance para benefício da organização, desenvolver a aprendizagem em benefício dos aprendizes e aumentar a aprendizagem como um investimento social.

Barnett (1999) propõe que trabalho e aprendizagem não são sinônimos e constituem conceitos diferentes; entretanto não podem ser colocados como atividades diferenciadas, já que a aprendizagem está inserida no trabalho, assim como o trabalho está envolvido na aprendizagem tem-se tornado trabalho, no sentido de ter ficado “seria” e de assumir uma responsabilidade coletiva. Nesse aspecto, a aprendizagem ocorre pelo trabalho e assim como se aprende trabalhando se trabalha para aprender.

Referindo-se à aprendizagem no ambiente de trabalho. Mattheus e Candy (1999) propõem que a aprendizagem implica uma série de atributos pessoais, habilidades, entre as quais aprender a aprender é o elemento mais efetivo nas políticas de trabalho, aliado à autonomia, responsabilidade, adaptação à mudança, ao respeito e apoio mútuo, à visão de futuro e à realização significativa do trabalho.

Illeris (2003) evidencia que, o ambiente de trabalho, a aprendizagem ocorre com pessoas adultas, portanto, pessoas que são responsáveis pelos seus comportamentos, ações, opiniões e também pela sua aprendizagem. Os adultos selecionam o que vão aprender e o fazem mediante processos seletivos severos, relacionados à experiência e ao interesse; nesse sentido, aprendem o que desejam e o que é significativo para aprenderem, de uma maneira geral, buscando recursos que já tiveram em suas aprendizagens.

De acordo com esse autor, a aprendizagem no trabalho está relacionada a necessidade de qualificação, de requalificação e qualificação básica. A primeira é destinada a grupos profissionais indiscriminados, tem perspectivas de formação continuada, complementar ou aperfeiçoamento e deve considerar as necessidades do trabalho atual ou perspectivas futuras; a segunda vertente volta-se para trabalhadores que foram removidos de função ou posto de trabalho e necessitam reajustamento, uma nova qualificação e até mesmo mudança de identidade profissional; a vertente da qualificação básica abrange jovens e adultos que precisam se inserir no mercado de trabalho, incluindo qualificação profissional e desenvolvimento de identidade.

Ao propor uma taxionomia de aprendizagem no trabalho. Sonnentag (2004), coloca que a aprendizagem é um processo associado com mudança, relativamente permanente, no comportamento e resultado da experiência: no âmbito do trabalho, pode estar voltada para as necessidades do emprego ou tarefas futuras; pode ser agrupada em duas grandes categorias: treinamento e desenvolvimento, e atividades formais e não formais.

Treinamento, segundo o autor, pode ser caracterizado como um esforço planejado da organização para facilitar a aprendizagem de conhecimentos específicos e o desenvolvimento de competências ou comportamentos necessários às atividades executadas; caracteriza-se pelo curto prazo. Desenvolvimento são ações de aperfeiçoamento de conhecimento, competências ou comportamentos voltados para o desenvolvimento profissional e pessoal, com foco em resultados ao longo prazo, tanto individuais quanto organizacionais. Atividades formais são organizadas, estruturadas e suportadas pela organização tais como: seminários, tutoria, rotatividade em postos de trabalho. Atividades informais não são estruturadas; de maneira geral, são de iniciativa do próprio empregado, incluindo experiência na atividade laboral, autoaprendizagem, troca informal de informações.

Esse contexto obriga que os profissionais se autodesenvolvam como forma de ascensão na carreira. As organizações devem favorecer um ambiente propício para este autodesenvolvimento para que a interação entre as pessoas e organização gere resultados e para que todos possam compartilhar dos benefícios deste processo. A responsabilidade pela aprendizagem profissional passa a ser atribuição de cada colaborador e de cada líder, e não mais da área de Treinamento e Desenvolvimento (MEISTER, 1999). Em contrapartida, espera-se que os colaboradores, ao participarem desse processo, reconheçam sua importância estratégica para o negócio e seu valor no mercado competitivo, pois as pessoas só se comprometem com os objetivos se puderem enxergar ganhos nessa relação.

Segundo Guns (1998, p.33), “a aprendizagem organizacional pode ser definida como “a aquisição de conhecimentos, habilidades, valores, convicções e atitudes que acentuem a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento da organização”. No mesmo contexto, Kiernan (1998, p.198) afirma que “uma organização que aprende é uma organização habilitada na criação, na aquisição e na transferência de conhecimento e em modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e percepções”.

O processo de aprendizagem organizacional envolve a elaboração de mapas cognitivos, que possibilitam compreender os acontecimentos que ocorrem tanto no seu ambiente externo como no interno, como também define novos comportamentos, que comprovem a efetividade do aprendizado (FLEURY e FLEURY, 1997).

Ao tratar da aprendizagem no trabalho, Holman, Epitropaki e Fernie (2001) classificam as estratégias de aprendizagem em cognitivas e comportamentais. As estratégias cognitivas englobam os processos de: reprodução – mediante repetição mental da informação, sem reflexão sobre seu significado; organização – compreendendo a identificação de ideias centrais, formulação de esquemas e agrupamento de elementos aprendidos; e elaboração – que

envolve reflexão sobre as implicações e conexões entre as informações aprendidas e o conhecimento anterior. No tocante às estratégias comportamentais, os autores evidenciam: procura de ajuda interpessoal – que se caracteriza pela busca de informação e conhecimento junto a outras pessoas, sejam especialistas ou não; procura de ajuda em material escrito – por meio de pesquisa e localização de documentos, manuais, livros ou mesmo a internet; aplicada prática – mediante a utilização dos próprios conhecimentos no processo de aprendizagem.

Pantoja (2004), referenciada em Herberg (1997), propõe que as organizações influenciam os processos de aprendizagem de seus membros, mediante ações de suporte e estímulo, assim como são influenciadas pelos processos de aprendizagem individual, produzindo e organizando conhecimento, mudando comportamentos, consolidando estratégia; nesse sentido, as organizações têm sistemas cognitivos e memória, organizam, registram e armazenam o que foi aprendido em manuais, procedimentos, símbolos, rituais, mitos, tecnologias de processo e produto.

A autora aponta que no ambiente de trabalho existem outras formas de aprendizagem, além das atividades formais, como cursos e seminários; “os indivíduos aprendem por meio das consequências organizacionais resultantes de seu comportamento, observando as consequências de comportamentos dos demais membros da sua equipe, ouvindo estórias de seus companheiros mais antigos ou recebendo instruções de seus supervisores ou de outras pessoas designadas pela organização” (PANTOJA, 2004, p. 15).

Esta estratégia, de aprender com o outro no ambiente de trabalho, configura o nível de aprendizagem grupal, que pode ocorrer no que se denomina comunidades de prática ou grupo de aprendizagem.

Boud e Meddieleton (2003) enfatizam a grande variedade e complexidade de aprendizagens no local de trabalho. Segundo os autores, aprende-se com diversas pessoas no ambiente de trabalho e de diversas formas; entretanto a aprendizagem informal nem sempre é reconhecida e, muitas vezes, é vista como parte do trabalho.

Conforme os autores supracitados, as comunidades de prática são um bom exemplo de estratégia de aprendizagem informal no trabalho, que pode ser vista como prática social gerada a partir do fazer. As comunidades de prática, de uma maneira geral apresentam três características: domínio, ou seja, um conjunto de conhecimentos que dá aos integrantes da comunidade um senso de empreendimento comum; a comunidade – formada por membros que compartilham informações, participam de discussões em torno do seu domínio e constroem relacionamentos; a prática – a partir da qual, os membros de comunidade compartilham recursos, experiências, histórias, ferramentas, maneiras de resolver problemas.

De acordo com Bastos e Lima (2002), no campo de estudo que trata da aprendizagem nas organizações, podem ser distinguidas suas correntes teóricas. A primeira tem sua base epistemológica no conceito de organização de aprendizagem ou organização que aprende, difundido fortemente a partir da década de 1990, do inglês *learning organization*. Para o autor, a base conceitual e metodológica das organizações que aprendem provêm, fundamentalmente, dos trabalhos de consultores e pesquisadores de empresas, com metodologia fundamentada na análise de *Best cases*, passíveis de generalização e prescrição para a solução dos problemas organizacionais, nas mais diversas empresas; a metodologia é focada na prática orientada para a ação. A segunda linha representada por pesquisadores acadêmicos, tem como foco a análise dos processos de como a organização aprende; pode ser caracterizada pela investigação empírica, com base metodológica descritiva, crítica e analítica. A aprendizagem nas organizações é vista como objeto de conhecimento, que exige uma análise distanciada do processo.

A premissa de que a organização aprende é o principal ponto de tensão na vertente da aprendizagem organizacional. De acordo com Bastos e Lima (2002), alguns pesquisadores negam a possibilidade de a empresa aprender, visto que esta é uma prerrogativa dos seres humanos. Outros apontam que a aprendizagem se dá em nível individual, mas também organizacional; a organização não prescinde dos indivíduos para aprender, mas pode aprender, independentemente, de um indivíduo específico; isto significa que embora a organização aprenda através de seus membros, a aprendizagem individual por si só não resulta na aprendizagem organizacional, que ocorre por meio de processo coletivo de interação das pessoas na organização. Nesse sentido, a aprendizagem em nível organizacional é colocada como uma metáfora, ao atribuir-se à organização as propriedades humanas dos processos de aprendizagem.

Na aprendizagem organizacional, conforme Pantoja (2004), referenciada em Tsang (1997) trata dos processos de aprendizagem que ocorrem nas organizações tanto em nível organizacional, como de grupo e de indivíduos. Entretanto, a perspectiva da aprendizagem em nível organizacional é um ponto de tensão entre os diversos autores.

A organização que aprende é vista como um tipo particular de organização, que utiliza estratégias e ferramentas para promover processos de aprendizagem. O conceito de organização que aprende tem como inovação, uma abordagem estratégica do desenvolvimento das pessoas alinhando-as aos objetivos das empresas, considerando os processos de gestão, produção, relações internas. Abrange, de uma maneira geral, toda a cadeia produtiva, envolvendo, além da empresa, os clientes e fornecedores. Tem como foco a mudança

organizacional, sustentada pela mudança na maneira de atuar de seus colaboradores; parte do pressuposto do eu, intervir na atuação das pessoas, supõe processos contínuos de aprendizagem, que possibilitem o fortalecimento de valores já compartilhados e a internalização de novos valores, criando uma visão de futuro comum, apropriação de novos conhecimentos e o desenvolvimento de competências para os processos de produção e gestão.

Nonaka e Takeuchi (1997) enfatizam que o elemento chave que diferencia uma organização de outra é a capacidade de criar conhecimento individual e, coletivamente, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. Para os autores, o conhecimento se apresenta de forma explícita, expresso em palavras, números ou imagens e registrado nas mais diversas mídias; este conhecimento é facilmente processado, registrado, compartilhado e disseminado. Entretanto esta é apenas uma pequena parte, à qual se alia o conhecimento tácito que envolve a cultura e os valores da organização.

Senge (1990), afirma que há um enorme hiato entre as coisas que valorizamos e a maneira pela qual a vida funciona na maioria das organizações. Ao projetar organizações não se pode deixar a aprendizagem ao azar uma infraestrutura de aprendizagem deve operar em três áreas: experiência e testagem práticas, desenvolvimento de capacidade e difusão e padronização.

A maioria dos projetos focalizam experimentações, ou seja, desenvolvem laboratórios de aprendizagem através do reprojeto de ambientes operacionais para que a aprendizagem e o trabalho se integrem. O laboratório de aprendizagem representa um campo de prática, no qual pessoas que trabalham em conjunto podem testar novas ideias e aprender como inquirir questões complexas em conjunto, sem tal espaço de aprendizagem as pressões diárias combinadas com desconfiança e falta de entendimento entre membros de equipes, invariavelmente levam as pessoas a soluções rápidas que melhoram as coisas a curto prazo, mas causam problemas mais profundos. O desenvolvimento de capacidades pode ser abordados por programa de treinamento e esforços de desenvolvimento de longo prazo, a difusão e a padronização começam com esforços sérios para capturar a aprendizagem de inovações. Segundo Fleury(1997), diz escutar de altos gerentes que “não conseguimos aprender de nós mesmos”, querendo dizer que práticas inovadoras não se difundem, gerentes parecem pensar que práticas inovadoras deveriam se difundir espontaneamente, se quer pensam em como fazer com que isso aconteça. A maioria das organizações não faz estas mudanças por três motivos: primeiro essas mudanças são desafiadoras, representam desvios radicais das maneiras tradicionais de se dirigirem empresas, a fachada do controle é como

uma droga, passar para um ambiente no qual as pessoas são francas e honestas parece caótico você se sente sem controle e hesitante, segundo, essas mudanças levam tempo.

Trabalha-se com o pensamento sistêmico há vinte anos e verifica-se que leva pelo menos um ano para as pessoas mudarem a maneira pela qual veem o mundo e como agem e se comportam.

A aprendizagem nas organizações deve assim ser vista sob uma perspectiva educacional, necessariamente abrangente, contemplando as duas vertentes teóricas que sustentam os principais modelos de aprendizagem: behaviorismo e cognitivismo.

O processo de aprendizagem em uma organização não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, mas também a definição de novos comportamentos, que comprovem a efetividade do aprendizado (FLEURY, *et al*, 1997, p.20).

### 2.6.1 A organização de aprendizagem

Os estudos de Guns (1998) apontam para diversos tipos de aprendizagem organizacional que podem acontecer isoladamente ou em conjunto. O primeiro tipo é chamado por ele de aprendizagem de tarefas, cuja definição aponta para o desempenho e a valorização de tarefas específicas. Na sequência de seus estudos, Guns (1998) identificou mais oito tipos de aprendizagens indicados no quadro seguinte:

Quadro 5 : Tipos de Aprendizagem

<b>Tipos de Aprendizagem</b>	<b>Característica</b>
Aprendizagem sistêmica	Ligada aos processos da organização, preocupando-se com o desenvolvimento de todas as etapas do processo e suas posteriores melhorias.
Aprendizagem cultural	Retrata os valores, convicções e atos da organização, ou seja, de seus fundamentos naquilo em que a organização realmente acredita.
Aprendizagem de liderança	Voltada para as pessoas, grupos e unidade de organizações de grande porte, resumidamente se explica esta aprendizagem pela gestão e liderança dos recursos humanos da organização.
Aprendizagem de equipe	Promove o aprendizado e o crescimento dos recursos humanos orientando para a eficiência na prática da função.
Aprendizagem estratégica	Foca a estratégias da organização, apontando seu desenvolvimento, implantação e prováveis melhorias.
Aprendizagem empreendedora	Gestar as equipes como unidades de negocio ou microempresas internas.
Aprendizagem reflexiva	Propõe questionamentos em relação aos modelos administrativos aplicados na organização.
Aprendizagem transformacional	A organização coloca em prática mudanças que gerem efeitos ou resultados significativos.

**Fonte:** Guns, 1988.

Para Senge (1990), a aprendizagem real chega ao cerne do que é ser humano, tornando-os capazes de recriar a si mesmo. Isso se aplica tanto aos indivíduos e as organizações. Assim, para uma organização de aprendizagem não é suficiente para sobreviver. "Sobrevivência de aprendizagem" ou o que é mais frequentemente chamada de "aprendizagem adaptativa" é importante. Mas, para uma organização que aprende "aprendizagem adaptativa" deve ser acompanhado por "aprendizagem generativa", aprendendo que aumenta a capacidade de criar.

O interesse explosivo pelo conceito de aprendizagem organizacional entre acadêmicos, consultores, publicações especializadas, tem acompanhado o exemplo de outras nações que surgiram como a última solução do momento ou a ideia capaz de colocar uma empresa à frente de seus concorrentes. Assim como já ocorreu com a gestão da qualidade, há o risco de o modismo da aprendizagem organizacional resultar em que ideias importantes sejam banalizadas e ganhem absoluto descredito. (HAWKINS, 1994).

Para Jackson (2000), a proposição das organizações de aprendizagem pode ser considerada como uma visão retórica, isto é um conjunto de normativas que envolvem um grande grupo em uma realidade simbólica.

O processo de aprendizagem “[...] é um processo de mudança resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível do comportamento” (FLEURY e FLEURY, 1997, p. 19). Silva (2009) afirma que o processo de aprendizagem ocorre de muitas formas e em diferentes níveis, mas sempre de maneira complexa, o que significa dizer que os programas de aprendizagem precisam ser planejados levando-se em conta a importância da reflexão, do contexto e da troca de experiências entre os agentes envolvidos no processo.

Quando existe uma visão genuína (em oposição ao que é familiar "visão afirmação" todos), as pessoas querem aprender, não porque lhes é dito, mas porque querem. Mas muitos líderes têm visões pessoais que nunca se traduziu em visões compartilhadas que galvaniza uma organização.

[...] O que tem faltado é uma disciplina para traduzir a visão em visão compartilhada - não um livro de receitas ", mas um conjunto de princípios e práticas de orientação. A prática da visão compartilhada envolve as habilidades de desenterrar compartilhado 'imagens do futuro "que o compromisso genuíno e promover a inscrição e não cumprimento. No domínio desta disciplina, os líderes aprendem a produtividade contra-tentar ditar uma visão, não importa quão sincero. (SENGE, 1990, p. 9)

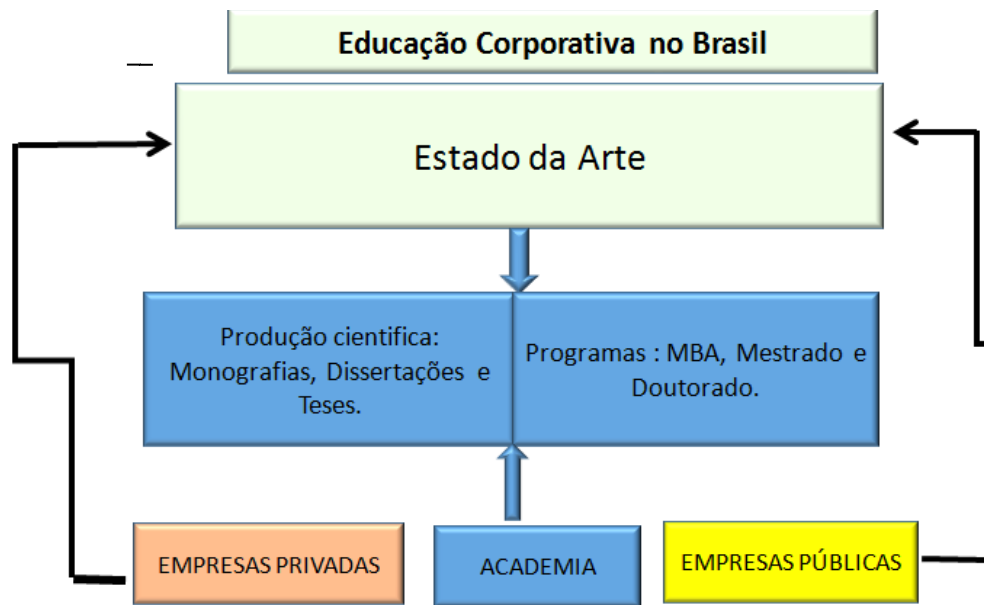
A noção de diálogo que flui através de A Quinta Disciplina é fortemente dependente do trabalho do físico David Bohm (onde um grupo se torna aberto para o fluxo de uma grande inteligência ", e o pensamento é abordado em grande parte como fenômeno coletivo). Quando o diálogo se juntou com o pensamento de sistemas, Senge (1990) argumenta, existe a possibilidade de criar uma linguagem mais adequada para lidar com a complexidade, e de se concentrar em profundas questões estruturais e as forças ao invés de ser desviado por questões de personalidade e estilo de liderança. Na verdade, essa é a ênfase no diálogo em seu trabalho que ele quase poderia ser colocada ao lado do pensamento sistêmico como uma característica central de sua abordagem.

## 2.6.2 A Revolução Silenciosa na Gestão Empresarial Brasileira

Eboli (1997), na sua tese de doutorado, chegou a conclusão que existe uma estreita associação entre educação corporativa, modernidade e competitividade. Segundo a autora, a FIA-FEA/USP, o programa de MBS-RH possui um módulo de quarenta horas sobre a gestão do conhecimento, educação corporativa e aprendizagem organizacional. Os alunos têm sistematicamente produzidos excelentes monografias sobre esses temas.

Adotar um sistema de educação estratégica, nos moldes de uma universidade corporativa, é condição essencial para que as empresas desenvolvam com eficácia seus talentos humanos. O impacto positivo nos resultados do negócio decorrente da adoção desses sistemas educacionais estratégicos e competitivos sem dúvida é o principal fator que tem incentivado um interesse crescente pelo tema, no mundo corporativo e na academia.



**Figura 5:** Educação Corporativa no Brasil

Fonte: Guns, 1988.

Segundo Eboli (1997), afirma que vive-se um processo de importantes e intensas mudanças no campo educacional, e evidencia-se a necessidade urgente de se integrarem os esforços nas esferas públicas e privadas. Eis um ideal a ser perseguido: formular e viabilizar práticas educacionais adequadas e modernas com o objetivo de educar a força de trabalho e assim aumentar a capacidade de competição na esfera internacional. No Brasil, presencia-se um movimento, talvez sem precedentes em nossa história, no sentido de qualificar e educar os trabalhadores para elevar os patamares de desempenho das empresas.

Todos esses fatos apontaram para um novo aspecto na criação de uma vantagem competitiva sustentável: o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento das pessoas. Surgiu assim o interesse na implantação da UC como eficaz veículo para o alinhamento e o desenvolvimento dos talentos humanos na estratégias empresarias. Parece inquestionável a relevância que as áreas de T&D adquiriram nos últimos dez anos no Brasil. com a migração do centro de T&D tradicional para a educação corporativa, ganharam foco e força estratégica, evidenciando-se como um dos pilares de uma gestão empresarial bem-sucedida,(Eboli 2004).

Hoje se tem aproximadamente cem organizações brasileiras ou multinacionais, tanto no campo público quanto no privado, que já implementaram sistemas educacionais pautados pelos princípios e práticas de UC. as principais empresas que fazem a experiência são: Abril, Accor, Albert Einstein, Alcatel, Alcoa, Algar, AmBev, Amil, Banco do Brasil, Banco Itaú, BankBoston, BIC, BNDES, Braskem, Bristol-Myers Squibb, Carrefour, Caixa Econômica

Federal, Citigroup, Companhia Vale do rio Doce (CVRD), correios, Datasul, Elektro, Eletronorte, Elevar, Elma Chips, Embasa, Embrater, Embratel, Ericson, Facchini, Fiat, Ford, Globo, GM, GVT, Habib's, IBM, Illy Café, Inepar, Leader Magazine, Martins Distribuidora, Mc Donald's, Metrô-SP, Microsiga, Motorola, Natura, Nestlé, Oracle, Orbitall, Origin, Petrobras, Previdência, Real, ABN, Amro Bank, Rede Bahia, Lojas Renner, Sabesp, sadia, Secovi, Serasa, Siemens, Softway, Souza Cruz, Syngenta, TAM, Telemar, Teleming Celular, Tigre, Transportadora Americana, Ultragas, Unibanco, Unimed, Unisys, Valle, Visa, Volkswagen, Xerox, entre outros,(Eboli 2004).

### 2.6.3 Cultura Organizacional e o Impacto na Educação Corporativa

A educação corporativa torna a empresa mais competitiva provocando uma mudança cultural. Existe, entretanto, uma carência de informações detalhadas sobre a real contribuição das iniciativas empresariais.

Meister (1999), diz que a educação corporativa é um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento a educação de funcionários, cliente e fornecedores. Esse é um dos fatos que tem motivado na universidade corporativa a conversão do departamento de recursos humanos, que antes eram um centro de custos, num centro de lucros. A organização pode abrir mercado para seus produtos. Como material didático e serviços, aulas ou consultorias. A empresa que antes pagava, cursos para seu funcionário, além do salário, agora fornece e obtém vantagens econômicas pelo treinamento. Gerentes e empregados da organização, bem como os clientes e fornecedores externos, passam a gerar receitas pelas taxas, que custam as despesas de operações.

Mudanças de valores e a busca incessante pelo lucro numa atividade antes valorizada pela empresa (o funcionário não pagava pelo treinamento), constituem num fato histórico nas organizações brasileiras, que sempre sofrem a influência das formas gerencias americanas. A maioria das organizações pratica um gerenciamento de classe mundial, pois setores inteiros da economia brasileira preservam traços da cultura patrimonialista, tecnocrática e conservadora. As relações hierárquicas ou de negócios são ainda paternalista e pouco profissionais. (Aidar *et al.*, 1995).

O administrador brasileiro mistura estratégia formais e informais de gestão, dependendo do contexto e das relações com os interlocutores, caracterizando suas organizações segundo os traços originais da cultura, dos princípios étnicos que a compuseram, da miscigenação

cultural, da forma de colonização e das implicações da economia escravocrata (Aidar *et al.*, 1995).

Kanter (2000,p.76) afirma que a cultura corporativa “é a maneira como as pessoas trabalham efetivamente alinhadas com a mensagem que estão recebendo, assim como os valores, o ambiente e o estímulo que as rodeiam”. Portanto, o autor sugere que não haja um sistema de bonificação, que anuncie a intenção de recompensar pessoas que desenvolvam certo número de novas ideias.

#### 2.6.4 Novo Papel dos Recursos Humanos

A linha histórica da divisão do trabalho alcança, nos anos 1980/1990, dois caminhos que se antepõem e complementam. De um lado, o trabalho de escritório passa a incluir características daquela indústria, pois com o aprofundamento do uso das tecnologias de informação todas passam obrigatoriamente a operar máquinas (computadores), ainda que os resultados dessa “operação” estejam longe de ser tão limitados quanto os das antigas máquinas industriais. Por outro lado, no ambiente da indústria promove-se a ruptura de um estilo de vida industrial iniciado no Brasil há pelo menos três gerações. A ideia que bastava um trabalhador tinha em apenas aprender uma profissão, tal como a de torneiro mecânico, não existe mais,(Chiavenato,1999).

Um trabalhador que tinha uma profissão poderia viver toda a sua vida ativa a partir desse conhecimento especializado. Nesse exemplo científico, enquanto um torneiro tradicional tem dificuldade de aprender os conceitos de física e mecânica vetorial envolvidos na programação eletrônica da máquina, um operador/programador de tornos eletrônicos estará provavelmente capacitado a aprender com facilidade os segredos de programação de outras máquinas. A especialização, portanto, deixa de garantir o emprego e as novas tecnologias, dados os elevados ganhos de produtividade e qualidade, não são jamais ameaçados pelas tecnologias anteriores,(Moran 2014).

Viotti (2001) analisa o papel do capital humano e da pesquisa e desenvolvimento para a inovação e apresenta o conceito de “sistema nacional de aprendizado” . tal conceito está baseado na distinção entre as nações desenvolvidas e aquelas de desenvolvimento tímido, posto que o processo de subdesenvolvimento, apresentando características diferentes. Assim, a busca de inovações não deveria ser objeto imediato dos países em desenvolvimento, face às suas dificuldades em desenvolver inovações radicais e difundi-las, mas o desenvolvimento de um processo de mudança técnica visando ao aprendizado.

Ainda, Viotti (2001), há dois níveis de sistemas de aprendizado: o ativo e o passivo. O ativo, caso da Coréia do Sul, teria como característica principal a existência de um sistema promotor da imitação e utilizador da engenharia reversa de forma a, sucessivamente, ir ativando os subsistemas da sociedade e alcançando aperfeiçoamentos, tecnológicos que vão se aproximando das inovações. No nível passivo, haverá apenas uma capacitação para a produção, com desenvolvimento superficial da tecnologia sem, contudo, alterar o comportamento de qualquer subsistema.

#### 2.6.5 Educação Setorial – Um Novo Conceito

Os líderes empresariais brasileiros que se empenham consolidar padrões superiores de competitividade verificam que treinamento, desenvolvimento e educação continuada ganharam força em relação às práticas de gestão empresarial. Constataram através de experiências bem-sucedidas que a educação gera competência, que se transforma em qualidade, que promove maior competitividade e que conseqüentemente resulta em maior lucro (EBOLI, 2004).

Entretanto, formar e atualizar continuamente um empregado, além de ser uma atividade complexa, implica em custo elevado. Pequenas empresas enfrentam restrições e dificuldades, para criar, implantar e manter uma estrutura que proporcione uma educação permanente.

Para equacionar esse problema, Eboli (1999) identifica um movimento crescente no Brasil de experiências bem-sucedidas de projetos de educação para setores de atividades específicos ou para determinadas categorias profissionais. São associadas, sindicatos ou organizações não governamentais, que estão realizando profícuas e revitalizadoras parcerias, muitas vezes envolvendo algumas universidades ou institutos que têm a competência de agregar valor a esses programas educacionais.

Meister (1999), afirma que as Universidades Corporativas são sistemas educacionais implantados no âmbito de uma organização para atendimento de seus funcionários, clientes, parceiros e fornecedores, em alinhamento com as estratégias organizacionais para tanto elas :

1. Sistematizam e disponibilizam múltiplas tecnologias e alternativas de aprendizagem, alinhadas à estratégia organizacional.
2. Promove o desenvolvimento não só de funcionários, mas também de clientes, parceiros fornecedores e outros.

O lançamento de uma Universidade Corporativa tem como objetivo principal institucionalizar uma cultura de aprendizagem ativa e contínua, voltada para as estratégias empresariais.

Características/objetivos de uma universidade corporativa:

1. Desenvolver competências para o sucesso do negócio;
2. Aprendizagem baseada na prática dos negócios;
3. Sistema de educação baseado no desenvolvimento de competências;
4. Ensinar crenças e valores da empresa e do ambiente de negócios;
5. Desenvolver cultura organizacional;
6. Formar cidadãos para gerar o sucesso da empresa, de fornecedores e de clientes;
7. Disponibiliza múltiplas tecnologias e alternativas de aprendizagem;
8. Alinhamento com a estratégia organizacional da empresa.

As Universidades Corporativas usam, em geral, as seguintes soluções:

1. Cursos presenciais, montados pela própria empresa, oferecidos internamente;
2. Cursos presenciais, contratados de terceiros, oferecidos dentro ou fora da empresa;
3. Cursos a distância via mídias impressas, web ou teleconferência, desenvolvidos internamente ou contratados de terceiros.

Respeitar o processo criativo muitas vezes é saber lidar com a autonomia e o espírito crítico do indivíduo, é fugir da homogeneização e valorizar o ser. As Universidades Corporativas têm desafios e compromissos sérios a assumir para reverter o quadro de trabalhadores inertes, anulados e silenciosos.

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa foi bibliográfica onde se utilizou fontes primárias, secundárias e internet. Andrade (2005) diz que uma pesquisa pode ser bibliográfica quando o aluno utiliza-se de documento editado, e de campo quando a coleta dos dados é feita “in loco” diretamente no local onde está ocorrendo o problema. Entretanto o aluno não poderá manipular as variáveis, concebendo-as tais como são. Tem o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, assegura Andrade.

Foram estudadas e indicadas pelas características das Universidades Corporativas pesquisadas, o Banco do Brasil, AmBEV e Caixa Econômica Federal nos seguintes aspectos: missão, objetivo, estrutura física, currículo dos programas, metodologia de ensino, recursos didáticos, tecnologia utilizada, e quem são os instrutores.

Neste contexto, o presente trabalho caracterizou-se como uma pesquisa exploratória, descritiva e interpretativa, porque buscou familiarizar-se com o fenômeno da “Universidade Corporativa”, verificando como e onde estão surgindo, além das possíveis causas de seu aparecimento. A intenção foi proporcionar uma visão geral, sobre a utilização da Tecnologia de Informação e Comunicação, no âmbito da empresa sob o foco da formação profissional.

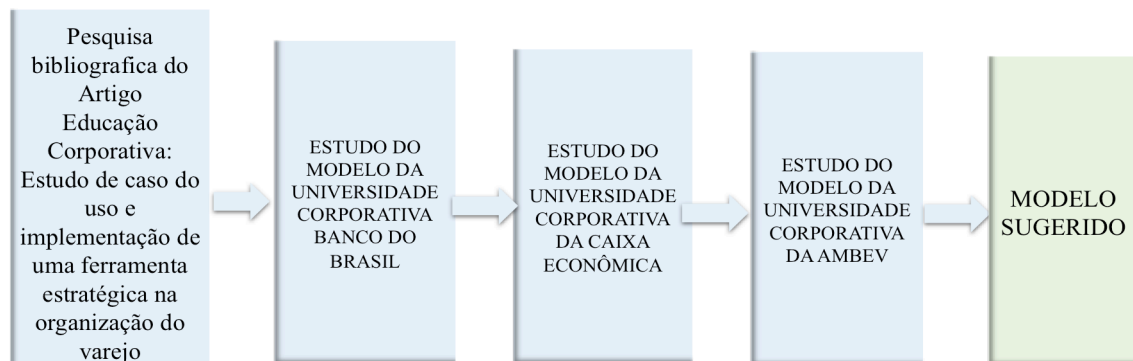
Quanto ao seu aspecto de pesquisa bibliográfica, procurou-se uma melhor compreensão dos temas abordados no contexto organizacional. Para isso, foram utilizadas técnicas de pesquisas : livros, internet, artigos, para obter base para a formulação de um método de apoio à decisão que oriente os gestores a fazer uso da Educação Corporativa na formação dentro da empresa.

As três empresas pesquisadas, serviram como base para a elaboração do método proposto, onde as Universidades Corporativas instaladas no Brasil e os seus resultados, ainda são pouco conhecidas. A identificação de empresas que implantaram essa ferramenta, buscam desenvolver competências alinhadas com a estratégia de negócios, e fazem com que o conhecimento se desenvolva em toda a organização. Segundo Neto (1994, p.5),

Se apresenta como uma possibilidade de conseguirmos não só uma aproximação com aquilo que desejamos conhecer e estudar, mas também de criar um conhecimento, partindo da realidade presente no campo.

Foram pesquisadas três (03) empresas em ramos diferentes resultando em um modelo sugerido para ser implantada nas organizações.

Figura 6. Metodologia para Educação Corporativa nas Organizações do Varejo.



**Fonte:** Elaborado pela autora, 2016.

## 4 RESULTADO DA PESQUISA

Os três métodos citados abaixo, serviram como base para a elaboração do método proposto, onde as Universidades Corporativas instaladas no Brasil e os seus resultados, ainda são pouco conhecidas. As empresas que implantaram essa ferramenta, buscaram desenvolver competências alinhadas com a estratégia de negócios, e fazem com que o conhecimento se desenvolva em toda a organização. Segundo Neto (1994, p.5),

A educação corporativa se apresenta como uma possibilidade de conseguirmos não só uma aproximação com aquilo que desejamos conhecer e estudar, mas também de criar um conhecimento, partindo da realidade presente no campo.

Na sequência, são indicadas resumidamente as características das Universidades Corporativas pesquisadas, como o Banco do Brasil, AmBEV e Caixa Econômica Federal nos seguintes aspectos: missão, objetivo, estrutura física, currículo dos programas, metodologia de ensino, recursos didáticos, tecnologia utilizada, e quem são os instrutores.

### 4.1 EDUCAÇÃO CORPORATIVA – BANCO DO BRASIL

O sistema de Educação Corporativa do Banco do Brasil (BB) existe desde 1965. Ao longo desse tempo, o Banco do Brasil tem buscado a excelência em Educação Corporativa, propiciando condições de desenvolvimento pessoal e profissional a seus colaboradores, extensivos a clientes, fornecedores e parceiros.

Opera em constante interação com todos os segmentos do BB, com o meio acadêmico e com as mais variadas fontes de produção de conhecimento no Brasil e no Exterior.

Orienta-se com as estratégias do Banco do Brasil:

As ações da Educação Corporativa alinham-se com o direcionamento estratégico do Banco do Brasil. Contribuem para a realização da missão do Banco, a concretização de sua visão de futuro e o desenvolvimento de suas crenças e valores, consolidando o compromisso da Organização com os acionistas, os clientes, a sociedade e os funcionários.

Contribuições do Sistema de Educação Corporativa:

- 1) Contribui para o fortalecimento da imagem do Banco do Brasil;
- 2) Desenvolve a excelência humana e profissional de seus públicos;
- 3) Estimula a criatividade e a Inovação;
- 4) Favorece o desenvolvimento da cultura empresarial;



- 5) Amplia as oportunidades de pesquisa;
- 6) Cria uma base corporativa de conhecimentos que assegura a competitividade do Banco;
- 7) Estimula a organização de espaços educativos em todas as unidades do Banco;
- 8) Amplia a comunidade de aprendizagem do Banco do Brasil;
- 9) Expande oportunidades educacionais ligadas à profissionalização, ao desenvolvimento da cidadania, da qualidade de vida e da cultura;
- 10) Democratiza o acesso ao conhecimento, por meio de recursos de educação à distância;
- 11) Valoriza o papel de gestores e executivos, que atuam como educadores;
- 12) Estabelece parcerias com instituições de ensino.

Como pode-se observar, o Sistema de Educação Corporativa do BB alinha-se perfeitamente com os conceitos anteriormente apresentados, dentre os quais se destacam:

- 1) Identificação e priorização das necessidades de aprendizagem, vinculadas ao direcionamento estratégico do Banco;
- 2) Busca de parcerias com instituições de ensino;
- 3) Apoio forte e visível da alta administração.

Os destaques de 2010 na área de Gestão de Pessoas BB foram:

- a) Investimento de mais de R\$ 118 milhões em educação corporativa na empresa, que possibilitou mais de 600 mil participações em ações de capacitação e aproximadamente 10 mil participações em bolsas de estudos;
- b) Fortalecimento da Rede Gepes – Rede de Gerências Regionais de Gestão de Pessoas, que permitirá que cada estado brasileiro passe a contar com pelo menos uma unidade Gepes responsável pela execução e operacionalização das políticas e estratégias em Gestão de Pessoas, de relações com funcionários e entidades patrocinadas e de responsabilidade socioambiental;
- c) A integração de 14 mil funcionários do Banco Nossa Caixa.

A condução desse processo foi desafiadora, pois foi necessário integrar culturas, capacitar profissionais, mantê-los comprometidos com o trabalho e oferecer oportunidades de crescimento profissional. Para tanto, houve participação dos funcionários das duas instituições, comunicação aberta, respeito e cordialidade nas interações, além da manutenção de empregos. A forma como o Banco do Brasil integrou esses profissionais foi reconhecida

com o prêmio TOP de RH 2010, concedido pela Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil – ADVBI do Projeto BB 2.0, que gerou oportunidades de ascensão e comissionamento para mais de 2.500 funcionários nas agências.

#### 4.2 EDUCAÇÃO CORPORATIVA AMBEV

Criada em 1995, inicialmente como Universidade Brahma, a iniciativa promove a troca de experiências entre as equipes, e suas atividades englobam todas as unidades e níveis organizacionais.

Em 2010, a Ambev investiu R\$ 22,5 milhões no treinamento de mais de 40 mil pessoas. Foram 74 programas, 712 cursos e mais de 38 mil horas de treinamento, em módulos presenciais e *on line*.

Reconhecida pelo mercado como fábrica de líderes, a Ambev vai investir 38 milhões de reais em programas de capacitação e treinamento em 2015. O montante está direcionado para Universidade Ambev (UA), plataforma que reúne cursos externos e *in company* destinados a profissionais de todos os níveis hierárquicos da empresa. A UA existe há mais de 20 anos e só em 2014 investiu 35 milhões de reais, realizou 35 programas em módulos presenciais e online e treinou mais de 22 mil funcionários.

Atualmente, a universidade corporativa está dividida em três eixos temáticos – Liderança e Cultura, Funcional e Método – e os treinamentos abrangem as áreas de vendas, fabril, marketing, logística, administrativo e financeiro, entre outras.

O conteúdo do programa Universidade Ambev é dividido em cinco eixos temáticos:

- 1) Prática de liderar – voltado para gestores que lideraram ou liderarão equipes e tiveram foco na retenção de talentos;
- 2) Excelência operacional – aborda o conhecimento técnico necessário para melhorar, desenvolver e aprimorar o desempenho operacional, visando ao alcance das metas coletivas e individuais;
- 3) Sistema de gestão – tem a metodologia seis sigma, voltada para diretores, gerentes, coordenadores, especialistas, supervisores e analistas;
- 4) Cultura Ambev – trata do alcance do sonho impossível, a retenção e desenvolvimento das melhores pessoas, a meritocracia, o espírito de dono, o foco em resultados, a qualidade dos produtos, marcas e a eficiência de custos;

- 5) Relação com a sociedade – visa promover o relacionamento e a sintonia com o mercado, distribuidores, revendedores, comunidades e clientes para estreitar os vínculos da Ambev com seus públicos.

Cada eixo temático conta com programas que estimulam o crescimento profissional em duas direções: a transição de funções e cargos ( o chamado crescimento vertical) e a evolução dentro da própria função (crescimento horizontal).

Para preparar gestores, a Ambev mantém parceria com a Business School São Paulo. Na instituição de ensino, os executivos recebem uma visão global do negocio da companhia e conhecem melhores praticas e ferramentas de gerenciamento do mercado. Outro programa importante é o de aprendizado idiomas, com bolsas de estudos parciais e cursos presenciais e à distancia.

#### 4.3 EDUCAÇÃO CORPORATIVA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Em 1996, a Caixa Econômica Federal iniciou o programa Crescer com a Caixa, que tinha como objetivo inserir novos elementos na cultura da empresa. Por meio dele, o banco buscou ampliar a atuação dos colaboradores, proporcionando o desenvolvimento profissional. Na época, o programa tinha três grandes pilares: a atuação dos gestores como líderes educadores, a corresponsabilidade do empregado pelo seu desenvolvimento e o foco da gestão em resultados sustentáveis.

Cinco anos mais tarde, em 2001, o Crescer com a Caixa foi reformulado e tornou-se a Universidade Corporativa Caixa. Com isso, o banco passou a compartilhar experiências e conhecimentos, além de disseminar um novo modelo de educação e aprendizagem corporativo, construindo uma ponte entre o desenvolvimento das pessoas e as estratégias de negócio da empresa.

A Universidade Caixa foi estruturada de forma que pudesse utilizar a tecnologia como meio de aprendizagem e um dos primeiros pontos a serem revistos foram os pilares que a sustentam (ideologia, filosofia e configuração organizacional). Também foi elaborado um modelo pedagógico (primeira Universidade Corporativa a criar um modelo pedagógico próprio), que se tornou referencial para o processo de educação corporativa da empresa. A função desse modelo é estabelecer as bases para o processo de aprendizagem, orientando todas as ações idealizadas e desenvolvidas pela Universidade. Ela define, ainda, o modelo de formação e capacitação profissionais dos seus colaboradores.

Hoje, a Universidade Caixa atende a dois tipos de público: interno e externo. O acesso interno é somente aos colaboradores, jovens aprendizes e estagiários, oferecendo cursos relacionados às funções exercidas no banco, como formação para se tornar atendente de caixa, por exemplo. As capacitações abertas para o público geral têm como foco empreendedorismo e finanças.

#### 4.3.1 Políticas de Educação da Caixa

A Universidade Corporativa Caixa está alinhada aos objetivos estratégicos da empresa e é composta por cinco políticas.

As funcionalidades do Campus Virtual também foram revisadas. Hoje, além da plataforma on-line, a Universidade possui três unidades físicas – Brasília, Recife e São Paulo – e conta com 16 filiais de gestão de pessoas.

Em 2012, o novo portal da Universidade foi lançado e o acesso ficou mais fácil. Nele, o colaborador pode encontrar notícias sobre educação, link para a página de processo seletivo interno, além dos cursos e outras ações.

- 1) A Caixa reconhece o processo de educação corporativa como estratégia de crescimento profissional e prioriza o investimento contínuo em ações de desenvolvimento integradas com os seus objetivos estratégicos.
- 2) O banco estimula o desenvolvimento permanente de sua cadeia de valor como forma de valorizar a competência e a profissionalização e fortalecer a responsabilidade social, inclusive apoiando projetos culturais.
- 3) A empresa reconhece o exercício da liderança educadora como prática essencial na gestão de pessoas.
- 4) A atividade de instrutória /tutoria é considerada de alta relevância e prioridade para o processo de educação corporativa da Caixa.
- 5) A Caixa considera imprescindível a capacitação do empregado para o desempenho de suas atribuições profissionais.

Em relação à instrutória e tutoria, elas são formadas por profissionais internos e externos preparados para atuar como mediadores do processo de aprendizagem em soluções educacionais presenciais, mistas e a distância. A atuação dos instrutores e tutores promove o desenvolvimento e a capacitação dos empregados, de acordo com as diretrizes do Plano Estratégico da Caixa e do Modelo Pedagógico da Universidade Caixa.

#### 4.3.2 Adesão dos funcionários

A conquista de objetivos, tanto individuais quanto da organização, está fortemente atrelada à capacitação e desenvolvimento de quem faz a CAIXA. Por isso, o investimento em educação é um dos destaques da gestão de pessoas. Em 2013, R\$ 85,6 milhões foram destinados à formação de empregados em cursos internos e externos – sem considerar os recursos do Programa de Elevação da Escolaridade CAIXA, que prevê o auxílio a empregados matriculados em cursos superiores, de pós-graduação ou de idiomas.

Em 2014, foram 56 milhões de horas (55 horas por empregado) estudadas e 98,6% dos 100 mil colaboradores realizaram algum curso. Por dia, são concluídas 2.400 capacitações. Esses números mostram que os funcionários aprovam e veem valor na iniciativa, uma vez que ajuda no desenvolvimento profissional e também no pessoal.

Os cursos presenciais são realizados de acordo com as necessidades e, para participar, o colaborador precisa ser convidado. As aulas costumam ter duração de um a cinco dias.

Entre alguns prêmios obtidos pela Universidade Corporativa Caixa estão:

1. 3º lugar na categoria Melhor Universidade Corporativa Global do prêmio The GlobalCCU - Global Council of Corporate Universities Awards 2013;
2. 3º lugar no prêmio Cubic Awards 2012, categoria Best Corporate University;
3. vencedora do prêmio Ser Humano Brasília 2011, categoria organizacional;
4. 25 melhores práticas em *e-Learning* do Brasil 2011 da Revista Gestão & RH;
5. 2º lugar no prêmio “Melhor Programa Corporativo de e-Learning do Ano – 2011;
6. Reconhecida como Referência Nacional no prêmio “E-Learning Brasil 2011/2012” pela FENADV – Federação Nacional das Associações dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil.

Quanto à prática das Universidades Corporativas, os estudos de casos de Universidades Corporativas brasileiras demonstraram que as empresas analisadas souberam aplicar e tirar proveito da teoria, adaptando de modo eficiente conceitos ao seu ambiente operacional, obtendo resultados significativos em crescimento qualitativo e quantitativo de seus negócios. Com isso, acreditamos ter atingido nosso objetivo geral e específico, confirmando nossas hipóteses de que a metodologia da Universidade Corporativa é recomendável para empresas que tenham interesse em adotá-la.

Muitos outros modelos teóricos que surgiram nas últimas décadas, o Modelo de Universidade Corporativa veio acrescentar novas maneiras de se pensar e aplicar na prática as

teorias da Ciência da Administração. O seu conteúdo inclui questões fundamentais e uma nova modelagem para o aprendizado organizacional que acredita-se ser muito objetivo, prático e, se levado à frente com cuidado, planejamento e decisão, trará resultados para as empresas. A, a sociedade do conhecimento é marcada pelo uso da tecnologia e da informação, mas acima de tudo, na capacidade de “pensar” que só os seres humanos possuem.

No entanto, apesar da promessa de resultados promissores do modelo “Universidade Corporativa”, alguns cuidados devem ser observados tais como: Comprometimento da alta administração da empresa, existência de recursos financeiros mínimos para implementação, eficiente e contínuo sistema de comunicação do novo modelo, envolvimento das pessoas e adaptação à realidade da empresa são alguns exemplos de cuidados fundamentais que devem ser tomados para que o processo de mudança não naufrague no meio do caminho.

Assim como prédios de empresas e indústrias abandonadas que não acompanharam as mudanças no ambiente à sua volta, os “campus” e os projetos de Universidades Corporativas podem se tornar verdadeiros “elefantes brancos” para as empresas, se não forem bem administradas. Se uma empresa não possui o tamanho que justifique uma Universidade Corporativa, ou não está certa de que está preparada para uma mudança de tal porte, ela não deve abandonar o projeto de Universidade Corporativa.

O tema traz diversos ensinamentos para “trazer de volta à linha” departamentos de Recursos Humanos sem foco nas suas atividades, fechados ao ambiente externo, que avaliam treinamentos pelos números de horas investidas e não pelos resultados práticos obtidos e que não promovem um ambiente propício para o trabalho e desenvolvimento dos colaboradores da empresa. Por fim, o que podemos concluir sobre o ambiente das empresas é que os seres humanos que as dirigem estão sempre buscando “programas de mudança” que, de uma maneira inovadora, trazem muitos benefícios para o seu campo de atuação.

Na pesquisa, pode-se perceber que o modelo da Universidade Corporativa, reproduziu-se de uma maneira evidente nas três empresas que foram objetos de pesquisa. Estas empresas possuem missão e objetivos que destacam a importância da aprendizagem organizacional. Seus princípios dão ênfase ao conteúdo da aprendizagem, os públicos a quem se destina dão ênfase ao conteúdo da aprendizagem, o envolvimento dos líderes, avaliação de resultados e a alocação de recursos, dentre outros fatores. O modelo de Universidade Corporativa diferencia-se sob muitos aspectos do modelo de aprendizagem das universidades tradicionais.

Não se pode comparar também as Universidades Corporativas com os departamentos de treinamento das organizações, por enquanto estes representam na maioria dos casos,

apenas uma área funcional nas organizações, o modelo de Universidade Corporativa trata-se de uma proposta estruturada para desenvolvimento organizacional conforme visto.

Fazendo um paralelo entre o que foi exposto chegou-se a conclusão de que a Universidade Corporativa realmente trata-se de um “modelo” organizacional nas empresas. Tal afirmativa baseia-se nos diversos “pontos de contato” entre essas teorias entre os quais destaca-se:

O título “Universidade” revela por si só a importância com que o assunto é tratado pela empresa, segundo Eboli (1999), a Universidade Corporativa reforça os “valores” e melhora a “imagem interna e externa” da organização de treinamento existente anteriormente na empresa, subordinando a função de aprendizagem organizacional diretamente à presidência da empresa. Um dos princípios da Universidade Corporativa é treinar a cadeia de valor dos parceiros, inclusive clientes, distribuidores e fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã. Tal princípio vai de encontro ao pensamento de Choo (1988) que afirma que aprendizagem também se dá através de alianças, as chamadas “*Knowledge linking*” (clientes fornecedores, distribuidores, fontes de informações, dentre outros).

A missão da Universidade Corporativa também encontra respaldo no pensamento dos teóricos sobre aprendizagem organizacional. Para Eboli (1999), a missão da Universidade Corporativa é formar e desenvolver os talentos humanos na gerência dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (incluindo geração, assimilação, difusão e aplicação). Nonaka e Takeuchi (1997) esclarecem que “por criação do conhecimento organizacional queremos dizer a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”.

Segundo Eboli (1999), o principal objetivo da Universidade Corporativa é o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias da organização. Este objetivo pode ser relacionado ao pensamento de Zarifian (1996) que identifica três grandes domínios a serem levados em conta: competências técnicas, competências de gestão e competências de organização.

O currículo de uma Universidade Corporativa, abrange três amplas áreas nas quais os colaboradores das empresas devem ser treinados: a cidadania corporativa, relacionada a cultura, valores, tradições e à visão da empresa; a estrutura contextual, fornece uma visão ampla de como atua a empresa, seus produtos, concorrentes, como ganha dinheiro, e as competências básicas do ambiente de negócios, tais como: aprendendo a aprender,

comunicação e elaboração; raciocínio criativo e resolução de problemas, conhecimentos tecnológicos, liderança, autogerenciamento da carreira. A importância deste currículo é enfatizada também Carrion (1998), que vê a qualificação no interior das organizações como uma competência socialmente construída onde os indivíduos devem incorporar o “saber” nas suas três dimensões: o “saber”, o “saber-fazer” e o “saber-ser”.

Além disso, as Universidades Corporativas criam um ambiente favorável à “aprendizagem de nível mais alto” nas organizações, conforme o conceito de Fiol e Lyles (1985), fornecendo oportunidade para discussão, treinamento e outras formas de aprendizagem organizacional de “alto nível”.

Outro princípio bastante consagrado pelas Universidades Corporativas baseia-se no fato de que os investimentos em aprendizagem organizacional devem ser controladas através de um sistema de avaliação dos resultados obtidos. Tal princípio também pode ser associado a Garvin (1993) que propõe a avaliação de aprendizagem como meio de gerenciá-la.

Analisou-se as experiências de três Universidades Corporativas brasileiras que foram abordadas nessa pesquisa bibliográfica, principalmente a Academia – Universidade de Serviços do Grupo Accor, por se tratar da Universidade onde obteve-se um maior volume de informações, chegando-se a conclusão de que realmente se tratam de modelos de Universidade Corporativa. Esta conclusão não se deve ao fato de que, sob os aspectos estudados tais “Universidades Corporativas”, aplicam na prática todas as teorias do que seja uma Universidade Corporativa. Pelo contrário, elas tiveram que adaptar para a sua realidade projetos em que algumas práticas não coincidem com os princípios da teoria da Universidade Corporativa. Mas, de fato, muito mais foram os aspectos convergentes do que os divergentes da prática com a teoria, mostrando que não se tratam de um departamento de treinamento e desenvolvimento, e sim de um novo enfoque de aprendizagem organizacional.

No quadro acima é visto que muitas empresas há uma existência de um “campus físico” para a realização dos eventos pelas empresas americanas, no Brasil, não tem campus, nem instalações físicas definidas, elas são virtuais. Das três empresas estudadas, apenas a Academia do grupo Acoor possui campus físicos, enquanto a UNIALGAR e a Universidade AMBEV possuem centros de ensino virtuais.

O uso de tecnologias (computadores, internet, intranet e aprendizagem via multimídia) e metodologia de ensino a distância para atingir o seu público-alvo a Universidade Ambev e a UNIALGAR são as que mais utilizam essas ferramentas. Como exemplo a Ambev criou a TV Universidade Ambev.



Quanto ao princípio da teoria da Universidade Corporativa de “oferecer oportunidades de aprendizagem que deem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização” (MAISTER e EBOLI, 1999, p91), nota-se que essas Universidades estão de fato com o foco voltado para o atendimento de necessidades centrais dos negócios de seus respectivas empresas. Com isso, evita-se muito desperdício de tempo e recursos em treinamentos não prioritários .

Pode-se perceber que as Universidades Corporativas das empresas pesquisadas são eficientes para difundir a cultura, os valores, as tradições e a visão empresarial (cidadania corporativa). Dedicam-se à criação de produtos e serviços importantes para o desenvolvimento das competências básicas do ambiente de negócios.

Analisados os diversos aspectos sobre a criação de uma universidade corporativa, analisou-se o modelo, independente da terceirização ou não da infraestrutura tecnológica, que será analisada pelas empresas .

#### 4.4 MODELO SUGERIDO

A variedade de tecnologias permite compor diversas estruturas, as quais no momento não cabe detalhar, senão partir da mais comumente empregada, que utiliza os seguintes componentes:

- 1) Portal educacional – a própria universidade corporativa virtual;
- 2) Sistema de gerenciamento de aprendizagem on-line: permite disponibilizar conteúdos, comunicação entre participantes, comunicação síncrona e assíncrona, criação de comunidades de aprendizagem, apoio de atividades pedagógicas, serviços de autoavaliação, serviços de acompanhamento ao aprendente e avaliação de resultados;
- 3) Agenda educacional previamente estudada, que pode ser alterada de acordo com imposições do meio externo, além de trazer novas necessidades para a organização;
- 4) Serviço de avaliação externo, que verifique a aplicação dos conhecimentos adquiridos e a mudança de comportamento organizacional de acordo com a estratégia empresarial;

- 5) Agregação de valor que possibilite a inclusão da cadeia de valor da organização (fornecedores, clientes, colaboradores, conveniados e públicos em geral) em sua agenda educacional ou em programas especiais de formação.

Esse modelo utiliza intranets ou extranets e pode ou não estar no interior da organização, vai determinar os programas de formação a partir de algumas premissas básicas, como:

- 1) Utilização de metodologia flexível, que pode ser elaborada pela combinação de uma ou várias das formas seguintes, de acordo com as características do programa educacional que oferece :
  - 2) Estudos presenciais;
  - 3) Estudos independentes;
  - 4) Estudos apoiados por atividade de tutoria;
  - 5) Estudos individuais;
  - 6) Estudos colaborativos no ambiente on-line;
  - 7) Estudos colaborativos no ambiente presencial;
  - 8) Pesquisa na intranet ou extranet para captar recursos para solucionar problemas;
  - 9) Situações no ambiente de trabalho destinadas a aplicar recursos para solucionar problemas;
  - 10) Situações no ambiente de trabalho destinadas a aplicar recursos e conhecimentos obtidos em outras ocasiões;
  - 11) As situações presenciais podem ser físicas ou virtuais, através de tele e videoconferências;
  - 12) Utilização dos princípios básicos da educação a distância;
  - 13) Adaptabilidade às necessidades do aprendente quanto a local e horário;
  - 14) Avaliação sob a forma de:
    - 15) Avaliação diagnóstica;
    - 16) Avaliação formativa do aluno pelo próprio aluno(autoavaliação);
      - a) Avaliação somativa final;
      - b) Avaliação da aplicação da formação prática diária;

- c) Avaliação da mudança de comportamento e atitude do grupo;
- d) Avaliação do impacto da formação no ambiente organizacional.

Cada item apontado tem uma análise individual.

As situações presenciais: devem ser utilizadas preferencialmente para esclarecer dúvidas, com reconfiguração dos espaços de sala de aula, e dos estudos independentes devem ser utilizados em atividades de reflexão ou leituras complementares.

Estudos apoiados por tutoria: devem ser utilizados para tirar dúvidas com tutores, componentes do grupo, instrutores ou com a comunidade virtual no ambiente on – line, que pode ser desenvolvido de forma síncrona ou assíncrona.

Estudos individuais: geralmente ocorrem quando o programa de formação é elaborado com o uso de pacotes prontos, destinados a finalidade específicas e que visam à formação individual de acordo com a estratégia empresarial .

Estudos colaborativos: incluem todos os participantes ou grupos separados, implicados na solução de problemas ou na dimensão de aspectos relevantes à formação pretendida e devem ser os mais incentivados na educação corporativa. Podem ser feitos de forma síncrona ou assíncrona e incluir a comunidade virtual presente no ambiente.

Nessa proposta, a utilização dos princípios básicos e características da educação a distância são:

- 1) Instruções detalhadas de todo o material didático utilizado, que pode ser apresentado em multimeios e deve privilegiar a interatividade e o diálogo do aluno com o texto;
- 2) Apoio e acompanhamento em todas as atividades executadas pelo aprendente;
- 3) Comunicação facilitada com o ambiente e seus componentes para diminuir a distância transacional;
- 4) Participação constante e apresentação dos dados sobre o instrutor, com aumento da presença do mesmo junto ao aprendente, e incentivo a maior participação no ambiente virtual;
- 5) Utilizar teorias sobre educação de adultos na elaboração do programa de formação;
- 6) Utilizar abordagem da aprendizagem baseada em problemas;
- 7) Incentivar a aprendizagem colaborativa;

- 8) Tornar o programa flexível possível para adequá-lo às características pessoais do aluno;
- 9) Incentivar a participação do aluno nas situações síncronas, nas salas de aula virtuais.

Abordagem da aprendizagem baseada em problemas: a utilização dessa abordagem, são estudos de problemas próximos aos vividos na realidade organizacional, permite adequar os conteúdos às necessidades e à estratégia da organização e incentiva a adoção de novos comportamentos docentes e discentes. Os instrutores são posicionados como orientadores participantes do processo de aprendizagem independente, em um processo contínuo de diminuição do suporte necessário.

Aprendizagem colaborativa: é bastante incentivado, o que é de interesse para transformar a organização em aprendente. O aluno é responsável por criar estratégias para encontrar soluções e considerar as colocações dos demais participantes do grupo; a experiência que é transportada para o ambiente de trabalho mais facilmente.

O ambiente virtual como apoio a cursos presenciais: o uso do ambiente virtual como apoio em cursos em que se recomenda a presença amplia o comparecimento social dos orientadores junto aos alunos, proporciona melhor comunicação entre os componentes, a realização de pesquisas no ambiente digital, a inclusão tecnológica e a inserção do aluno em ambientes colaborativos, em que se destaca a responsabilidade do instrutor frente ao grupo, motivando na participação de ambos.

Flexibilidade no programa de formação: permite considerar o aluno como o centro do processo de aprendizagem, e deixa a seu critério qual o melhor local e horário de estudos e a realização da atividade de ensino e aprendizagem de acordo com seu nível cognitivo e forma individual de aprendizagem.

Avaliação diferenciada: elimina o caráter punitivo da avaliação no ambiente formal de ensino e aprendizagem, permite, através da avaliação diagnóstica, avaliar material adicionais de estudo e a capacidade de realizar a atividade prevista no programa de formação proposto.

As avaliações formativas do aluno por ele mesmo resultam em maior responsabilidade individual quanto à atividade de aprendizagem, o que libera o instrutor para o acompanhamento das atividades no ambiente virtual. A avaliação somativa final permite ao instrutor rever o programa de formação e dedicar, caso necessário, atenção especial a pontos específicos não muito bem compreendidos pelo aprendente.

A avaliação da mudança de comportamento e atitudes do grupo permite avaliar se as competências e habilidades previstas, de acordo com a estratégia organizacional, foram atingidas ou se algum participante deve ser excluído do grupo de trabalho, com redirecionamento de suas aptidões para outras atividades, e avaliar a adequação do programa aos objetivos estabelecidos. A avaliação do impacto da formação no ambiente organizacional permite validar os investimentos efetuados e aferir os benefícios tangíveis e intangíveis pelo programa de formação.

## 5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O propósito original desta dissertação consistiu em obter resposta para a questão central: De que maneira a Educação Corporativa contribuirá para o êxito profissional e empresarial frente ao mercado competitivo? A partir da implementação da Educação Corporativa na organização, os colaboradores poderão obter êxito profissional dentro da empresa e a mesma se tornará mais competitiva.

No caso analisado, pôde-se constatar que é grande o investimento das empresas nos sistemas de planejamento estratégico. Em todas elas, o processo estratégico está estruturado e formalizado, com papéis e responsabilidades bem definidas. Há um grande envolvimento das lideranças e também mecanismos de participação dos demais empregados na formulação de materiais explicativos, publicações internas, ações educacionais, vídeos e outras formas de divulgação.

A metodologia do Banco do Brasil, da Caixa e da AmBEV expressam a estratégia corporativa de apresentação semelhantes: missão, valores, visão de futuro, objetivos estratégicos e planos (estratégico e operacional), conforme demonstrado no quadro abaixo.

Quadro 6: Comparativo entre as Universidades Corporativas Estudadas e Modelo Proposto

	AMBEV	CAIXA ECONÔMICA	BANCO DO BRASIL	MODELO PROPOSTO
INVESTIMENTOS	Em 2010 investimento de R\$ 22,5 milhões no treinamento de mais de 40 mil pessoas. 74 programas. Em 2015 a Ambev investiu em programas de capacitação e treinamento 38 milhões de reais.	Em 2013 o investimento foi de 85,6 milhões de reais, destinados à formação e capacitação de empregados. Prevê o auxílio em cursos superiores e pós-graduação.	Destaque em 2010 na área de pessoas: investimento de R\$ 118 milhões em educação corporativa na empresa, que possibilitou mais de 600 mil participação em ações de capacitação e aproximadamente mais de 600 mil participações em bolsas de estudos.	A variedade de tecnologias permite compor diversas estruturas, as quais no momento não cabe detalhar, senão partir da mais comumente empregada, que utiliza os seguintes componentes: 1) Portal educacional – a própria universidade corporativa virtual; 2) Sistema de gerenciamento de aprendizagem on-line: permite disponibilizar conteúdos, comunicação entre participantes, comunicação síncrona e assíncrona, criação de comunidades de aprendizagem, apoio de atividades pedagógicas, serviços de autoavaliação, serviços de acompanhamento ao aprendente e avaliação de resultados;
MISSÃO	Formar e desenvolver os talentos humanos na gerência dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (incluindo geração, assimilação, difusão e aplicação).	Atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do país, como instituição financeira, agente de políticas e estratégia do estado brasileiro.	Ser solução em serviços e intermediações financeiros, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do país	
OBJETIVOS	Desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias da organização. Entretanto, para defini-las, é fundamental que a empresa identifique qual é a sua competência empresarial.	Ampliar a participação no mercado de crédito e na capacitação de recursos; ser a referência de excelência no atendimento e ampliar a capacidade de as alternativas de distribuição; ser reconhecida como um das melhores empresas para trabalhar; adequar e racionalizar processos e integrar áreas da empresa; ser referencial como banco focado na responsabilidade social	Tornar-se referência em desempenho e negócios sustentáveis; ampliar a participação de mercado de crédito; elevar a participação de mercados de capitais; expandir a capacidade de produtos e serviços; aprimorar a gestão de clientes e canais de atendimentos; desenvolver e aprimorar a gestão do conhecimento e das competências dos funcionários; tornar-se referência em gestão de riscos, segurança e controle.	

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

As organizações empresariais estão revendo suas estratégias quanto à educação profissional e se reestruturam com o objetivo de melhorar o nível competitivo de seus funcionários, de modo a estar atento as oportunidades geradas pelas mudanças da economia do Brasil e do mundo.

No Brasil é recente o emprego do EaD, pela escassez de recursos para a educação e investigação. As pesquisas sobre o tema ainda são incipientes, no entanto, o mercado empresarial começa a investir na busca de um modelo de educação que mais se adapte à realidade da empresa nacional. As tentativas visam descobrir que a mídia possibilita maior aprendizado e maior retorno no investimento em educação e treinamento. Além disso, adquire ambientes de aprendizagem utilizados em escala mundial e adapta-se ao mercado nacional.

Portanto, antes de tecer as considerações finais do trabalho, observou-se que o *empowerment* profissional tem uma grande relevância no resultado dos programas de formação, torna-se necessário esclarecer o conceito de como ele será utilizado nesse estudo. Para esse fim, é possível utilizar a definição de Hersey e Blanchard (1986) sobre essa atividade, ao considerar que esta atividade não significa não somente dar mais poder aos colaboradores, mas consiste em liberar os conhecimentos, a experiência e a motivação para que eles utilizem as competências e habilidades adquiridas como maneira de alcançá-las.

Antes do conceito do profissional do conhecimento ser cunhado por Peter Druker e aplicado por seus seguidores, apenas aos líderes era dada a tarefa de planejamento, apoiados em seu trabalho intelectual e seus subordinados apenas faziam o que lhes era mandado fazer. Na sociedade do conhecimento, esse paradigma foi redesenhado com incentivo da transformação da organização em uma organização que aprende, fato que permite que ideias, sua aplicação e aceitação do erro como caminho para a aprendizagem, se tornem uma prerrogativa não exclusiva das gerências.

Essa transferência de conhecimento e responsabilidade deve ser aplicada, o que não significa, como se observou na colocação dos pesquisadores citados, apenas para delegar poderes de decisão, mas dar a todos a oportunidade de, através do conhecimento disseminado, atuar em equipes, dividir responsabilidades e tomar decisões em um processo de *empowerment* funcional.

Esse mesmo processo já foi defendido por MacGregor (1973) na teoria X e Y, com o uso da teoria Y que aponta para a responsabilidade do colaborador no cumprimento de sua tarefa.

O estudo selecionou e pesquisou somente o universo da educação profissional de grandes corporações, baseado no fato das mesmas disponibilizarem mais recursos para

treinamento e outros meios de educação formal, no entanto, a tendência mundial é que ocorra uma redução de números de empregos tradicionais provocadas pelas novas relações entre capital e trabalho. Segundo Handy (1994) diz que as grandes empresas, por meio de cisão, estão se fragmentando em pequenas empresas especialistas, que alojarão 50% dos profissionais do mercado. Farão parte da outra metade de grupos de trabalhadores: “os poucos qualificados, os agenciados por empregados intermediários dos profissionais de portfólio e os totalmente marginalizados”.

### 5.1 Contribuições da Pesquisa

Como contribuição, pretendeu-se que os resultados desta pesquisa, despertem para as empresas a aplicação dessa ferramenta para atingir as seguintes metas:

Imediatas – efetuar a formação internas de seus colaboradores, ofertar cursos de no próprio ambiente de trabalho, capacitar e qualificar o profissional utilizando EaD; flexibilizar o processo de aprendizado; proporcionar aos interessados a possibilidade em aplicar o conteúdo teórico aprendido; *empowerment* funcional que consiste em liberar os conhecimentos, a experiência e a motivação para que eles utilizem as competências e habilidades adquiridas como maneira de alcançar os objetivos da carreira dentro da organização.

Curto prazo – desenvolver ambientes interativos nas empresas; disseminar o conhecimento com maior rapidez; obter os conhecimentos e, através de projeto piloto, disseminar a aplicação de metodologias de ensino para as organizações.

Longo prazo – fixar tecnologias com base nos padrões digitais do Brasil, de forma que possa assegurar ao mercado uma visibilidade a longo prazo; criar um banco de conhecimento, acessível à todos o funcionários; reduzir custos com viagens e hospedagens dos funcionários.

### 5.2 Sugestões para futuros trabalhos

O campo de investigação na educação profissional e continuada se abre às grandes questões dos profissionais empregados nas organizações que dispõem de recursos financeiros com esta finalidade.

O continente americano tem muitas empresas que tem unidades de negócios em todos os lugares do mundo, de acordo com as pesquisas feitas nesta dissertação, percebeu-se que essa não é a realidade mundial. No Brasil, despontando um campo a ser investigado e que



responda a questão como: Como tornar um profissional autônomo competitivo e atualizado? Quais as alternativas para a formação profissional para quem trabalha com Educação Corporativa? Como viabilizar educação profissional adequada ao campo de atuação do profissional liberal? Quem vai apontar soluções para os jovens que buscam o primeiro emprego?

Diante dos questionamentos acima, surgem inúmeras propostas para futuras pesquisas:

1. Pesquisar as soluções para a educação ao longo da vida implantada no resto do mundo e propor um modelo para a Educação Corporativa para o Brasil;
2. O futuro da Educação Profissional dos funcionários e dos empresários brasileiros;
3. Desenvolver um modelo de Educação Corporativa para reunir pequenas empresas em grupos por afinidades;
4. Estudar e montar grades de formação adequadas aos objetivos de negócios e ao plano de carreira profissional de seus pares;
5. A possibilidade de oferta de Educação Profissional;
6. Propor um modelo de Rede Corporativa para a Educação Profissional;
7. Um projeto Universitário ao longo da vida.

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, R.; ALVES, G. **As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital.** *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 25, n. 87, maio/ago. 2004.
- AMBEV Universidade Corporativa Fiasa - <http://pt.slideshare.net/ambbevbrasil/anuario-universidade-ambbev2010>
- ARANHA, M. L.A. **História da Educação.** São Paulo: Moderna, 1989.
- ALPERSTEDT, Cristiane, *Revista de administração de empresas*, Volume 46, 1994.
- BANCO DO BRASIL. Universidade Corporativa do Banco do Brasil.  
Disponível em: <<http://www.bb.com.br/appbb/bb/unv/index.jsp>>  
Acesso em: 14 de novembro de 2016.
- BIANCHETTI, L. **Da chave de fenda ao laptop: Tecnologia digital e novas qualificações desafios à educação.** Petrópolis/RJ: Vozes, 2001.
- BIANCHETTI, L. **In/exclusão no processo de qualificação profissional:** Educação Corporativa, novos protagonistas e novos loci espaço-temporais de formação dos trabalhadores. 2005. mimeo. Trabalho apresentado no Congresso da Universidade de Aveiro, Portugal, maio de 2005.
- BIANCHETTI, L. **A globalização econômica e os desafios à formação profissional.** *Boletim Técnico do Senac*, maio/agosto, 1996.
- BIANCHETTI, L. **O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo.** *Boletim Técnico do SENAC*, set/dez, 2001.
- BOUD, D.; MIDDLETON, H. **learning from others at work: Communities of practice and informal learning,** *Journal of Workplace Learning*, v15, n.5 2003.
- CARVALHO, Renata Pinheiro. **Universidade Corporativa: uma nova estratégia para a aprendizagem organizacional.** Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2001.
- CARRION, Rosinha Machado. **Reestruturação produtiva, processo de trabalho e qualificação dos operadores na indústria petroquímica no Rio Grande do Sul.** Porto Alegre: Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1998. (Tese Doutorado em Administração).
- CASSANAY, Daniel (2003) “**Aproximaciones a la lectura crítica: teoría, ejemplos y reflexiones.**” *Tarbiya, Revista de investigación e innovación educativa del Instituto Universitario de Ciencias de la Educación, Universidad Autónoma de Madrid*, no 32, p. 113-132.
- CAIXA ECONÔMICA – Universidade Corporativa - <http://www.fnq.org.br/informese/artigos-e-entrevistas/cases-de-sucesso/caixa-promove-educacao-corporativa-para-seus-colaboradores>. (acesso em 05 de julho de 2016)

CHIAVENATO, Idalberto - Conceito de Gestão de Recursos Humanos , **O capital Humano nas Organizações** , Editora Atlas 2004.

CHOO, Chun Wei. **The knowing organization; how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions.** New York: Oxford University Press, 1998.

DAVIS & BOTEKIM, **Perspectivas , desafíos e inovaciones em la gestión pública.** Bookman, 2007.

DONADIO, M. **Treinamento & Desenvolvimento Total.** Set 1996.

DRUKER, Peter F. Administrando em tempos de grandes mudanças. São Paulo: Pioneira, 1998.

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

EBOLI, Marisa. **Universidades Corporativas.** São Paulo: Schummukler, 2000.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Dicionário Aurélio século XXI. São Paulo: Nova Fronteira: 2000.

FIDALGO F. **A formação profissional negociada.** França e Brasil, anos 90. São Paulo: A. Garibaldi, 1999.

FIOL, C. Marlene, LYLES, Marjorie, A . **Organizational learning.** *Academy of Management Review*, v. 10, n.4, p. 803-813, Oct. 1985.

FLEURY, M.T.L. No universo da cultura, o centro se encontra em toda parte. IN: EBOLI, Marisa. (coordenadora) et al. **Coletânea universidades corporativas – educação para as empresas do século XXI.** São Paulo: Editor Aldolfo Schummukler. 1999 . ISBN 85-85699-84-3.

FRIGOTTO, G. **A produtividade da escola improdutiva – Um (re) Exame das Relações entre Educação e Estrutura Econômico-Social Capitalista.** São Paulo: Cortez, 1984.

FRIGOTTO, G. **A educação e a crise do capitalismo real.** São Paulo: Cortez, 1995.

FREIRE. P. **Educação Como Prática da Liberdade .** São Paulo : Moderna, 1979.

FREITAS, M.C.D. **Um ambiente de aprendizagem na internet aplicado na construção civil.** 1999. 121p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção)- Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

GUNS, B. **A Organização que Aprende Rápido: Seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional.** São Paulo: Futura, 1998.

GOUVÊA, S. Caso Leader Magazine. In: MUNDIM, A.P.F., RICARDO, E.J. (Orgs.). **Educação Corporativa: fundamentos e práticas.** Rio de Janeiro: Qualitmark, 2004.

HANGEL III,J.;ARMSTRONG,A.G **Vantagem competitiva na internet**. Rio de Janeiro: Campus,1988.ISBN 85-352.0271-4

HANDY, Charles. **Deuses da Administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura organizacional**. Tradução de Ricardo Gouveia. 2a edição. São Paulo: Editora Saraiva, 1994.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna** (uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural), Trad. Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Loyola, 1992.

HERSEY,Paul;BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores: a teoria das técnicas da liderança situacional**. São Paulo:EPU,1986.

HOLMAN, D., Epitropaki, O., & Fernie, S. (2001). **Understanding learning strategies in the workplace: a factor analytic investigation**. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 675-681.

HOBBSAWM, Eric J. **Era dos Extremos: O breve século XX: 1914-1991**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

ILLERIS,K.**Workplace learning and learning theory – Journal of workplace learning**, v,15, n.4, p.167-178, 2003.

INVERNIZZI, N. **Qualificação e novas formas de controle da força de trabalho no processo de reestruturação da indústria brasileira: tendências dos últimos vinte anos**. In: *Reunião anual da ANPED*, 2000, Caxambu, MG. Trabalho & Crítica. GT Trabalho e Educação da ANPED. São Leopoldo, RS: Unisinos, v. 2. p. 63-78, 2000.

KANTER,R.M O futuro depende dos relacionamentos. IN:**HSM Managment**.[s.n].Ano 4, No.20,mai-jun 2000

KIERNAN, M. J. **Os 11 Mandamentos da Administração do Século XXI**. São Paulo: Makron Books, 1998.

KRAMER, M.E.P. Universidade Corporativa como alavanca da vantagem competitiva. Afinal.com, 2009. <http://www.alfinal.com/brasil/universidadcorporativa1.php> acesso em 10/05/2014.

LADIN,C.M. **Salto para o futuro. Informe CPEAD**, Rio de Janeiro, ano 1,n.1,p.10,marc 1993.

LAVAL, C. **A Escola não é uma empresa**. O neo-liberalismo em ataque ao ensino público. Londrina: Planta, 2004.

MACHADO,R. **Pesquisa on line sobre treinamento no Brasil**. Agosto 2000

MCGREGOR,D. **Motivação e Liderança**. Rio de Janeiro: Coleção Administradores hoje. São Paulo: Editora Brasiliense, 1973.

MANANGÃO, K.C.Z. **Universidade Corporativa**: Um mecanismo do aparelho ideológico educativo. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Católica de Petrópolis. Petrópolis: UCP, 2003.

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

MORAN, J. M. A educação que desejamos: novos desafios e como chegar lá. 5. ed. Campinas: Papyrus, 2014.

NETO, Francisco Xavier de Vargas; VOSER, Rogério da Cunha. A criança e esporte: uma perspectiva lúdica. Canoas, Ed. Ulbra, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**: como as Empresas japonesas Geram a Dinâmica da Inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NOGUEIRARICARDO [http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUOS-9NKFFL/tese\\_final\\_ricardo\\_nogueira\\_2014.pdf?sequence=1](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUOS-9NKFFL/tese_final_ricardo_nogueira_2014.pdf?sequence=1)

Nóvoa, A. Para uma análise das instituições escolares. In: Nóvoa, A. (Coord.). As organizações escolares em análise. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

OLIVEIRA, R. **A Teoria do Capital Humano e a Educação Profissional Brasileira**. *Boletim Técnico do SENAC*, v. 27, n. 1, p. 27-37, jan/abr., 2001.

PARRY, Scott B. The Quest for Competences. *Training*, 1996, July: 48-54.

PANTOJA, M.J **Estratégias de aprendizagem no trabalho e percepções de suporte à aprendizagem contínua** – uma análise multinível. Brasília 2004 Tese ( doutorado em psicologia) Universidade de Brasília.

PIMENTEL, A.F. **Alguns Aspectos do Treinamento**. IN: **Cadernos de Administração Pública**. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1996, v.I, 51p. (brochura).

PICONEZ, S. C. B. Introdução à Educação a Distância: os novos desafios da virtualidade. Portal do Núcleo de Estudos de Eja e Formação de Professores. 2003. Disponível em: <<http://www.nea.fe.usp.br/sigepe/informacoes/upload/Introdução%20a%20EaD.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2013

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

RIBAS, N. **Parceria empresa/escolas públicas**: Problema ou solução? Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2003.

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

RODRIGUEZ, M. V. Organizações do conhecimento: a implantação da universidades corporativas. [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br). Acesso em 10/10/2013.

RODRIGUEZ, M. V. Existe diferença entre universidade corporativa e centro de treinamento? [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br). Acesso em 10/10/2013.

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, 2004, Caxambu-MG. *Anais da 27a Reunião anual da ANPED*, 2004.

SENGE, Peter M.A quinta Disciplina. São Paulo: Best Seller,1990.

SCHULTZ, T. **O Capital Humano**. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

SONNENTAG, S.; NIESSEN, C.; OHLY, S. Learning at Work: Training and Development. In: COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. T. (Ed). **International review of Industrial and organizational Psychology**. Germany: John Wiley & Sons, 2004. v. 19, chap. 8. Technical University of Braunschweig.

SVEIBY, C. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.  
TOMEI,P.A Análise comparativa dos programas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos:Brasil – Estados Unidos,1988.Tese (Doutorado em Economia e

VIANNEY,João. **O ensino superior virtual na América Latina**. Santa Catarina: Unesco/Champagnat,2005.

VIOTTI, E.B. Ciência e Tecnologia para o Desenvolvimento e Sustentável Brasileiro. In: BIRSZTYN, M. (Org.) Ciência, ética e sustentabilidade , 2. ed. São Paulo: Cortez ; Brasília, DF : UNESCO, 2001, p. 143-1

ZARIFIAN, Philippe. **A gestão da e pela competência**. In: **Seminário Internacional Educação Profissional,Trabalho e Competências**, 28-29 nov. 1996, Rio de Janeiro. Conferências... [s.n.t]. (mimeogr.).

WOOD JR.,T. Mudança organizacional; aprofundando temas atuais em administração de empresas. 4 ed.São Paulo: Atlas, 1995. ISBN 85-224-1343-6