



## **CAPACITAÇÃO & DESENVOLVIMENTO E A INTERFACE COM A EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

**Hellen Costa Ramos (UFF)**

hellen@latec.uff.br

**Rosana Therezinha Queiroz de Oliveira (UFF)**

rosana@latec.uff.br

**João Alberto Neves dos Santos (UFF)**

joaoneves@aedb.br

**Shilene Monteiro Borges (UFF)**

shilene@latec.uff.br

**Rosimeiri Silva Dias (UFF)**

rmdias@uol.com.br

### ***Resumo***

As grandes organizações mundiais têm se voltado para a implementação da Gestão do Desempenho de Pessoas e Equipes, utilizando processos gerenciais relativos à Capacitação & Desenvolvimento das pessoas. Considerando que a sustentabilidade dos negócios passa pela criação e retenção do conhecimento, a Capacitação & Desenvolvimento assume caráter corporativo à criação do conhecimento e à aprendizagem contínua. Assim, este trabalho objetiva estabelecer a importância da Capacitação & Desenvolvimento de Pessoas para a Educação Corporativa nas organizações que buscam a sustentabilidade de seus negócios no mercado competitivo atual. O trabalho analisa os critérios de excelência divulgados pelo PNQ, edição 2008, procurando traçar um paralelo com a literatura pertinente para estabelecer a interface entre a educação corporativa e a Capacitação e o Desenvolvimento (C&D). A metodologia adotada baseia-se no estudo exploratório e na revisão bibliográfica sobre o C&D, na busca de fundamentos que permitam visualizar a existência dessa interface.

### ***Abstract***

Major worldwide organizations are focused in the implementation of the People and Team Performance Management utilizing management processes related to training and people development, which deal with both the work system, the structure of positions, as the recruiting and hiring as promoting people life quality inside and outside the workplace. The path being taken by organizations that realized the importance of Knowledge Management and thereby the Training & Development, is to give corporate character to the creation of

knowledge and continuous learning, as the sustainability of business is related to the creation and retention of knowledge. Thus, this article aims to seek the interface between the training and development of people with the Corporate University, understood as a strategy that has been highlighting within the principles of Corporate Education.

Palavras-chave: Educação Corporativa. Universidade Corporativa. Capacitação & Desenvolvimento. PNQ.

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações de uma maneira geral, tanto no âmbito nacional quanto internacional enfrentam mudanças endêmicas no ambiente externo em múltiplas dimensões<sup>1</sup>, fato que provoca modificações rápidas no ambiente interno.

As organizações e seus sistemas de gestão precisam estar aptos a responder a esse ambiente com ritmo acelerado. O foco na mudança faz com que a gestão do conhecimento passe a ser encarada como uma estratégia decisiva para atender às mudanças atuais, considerando a fluidez como uma característica inerente a natureza do conhecimento, já que logo após serem criados, os conhecimentos já se tornam desatualizados, provocando um contínuo renovar.

Assim, para que as organizações possam obter sobrevivência no mercado corporativo, necessitam desenvolver um processo de “criar” novos conhecimentos continuamente. Na verdade, uma dupla exigência para ser atingida: o conhecimento técnico e o *insight* humano; o conhecimento explícito e o conhecimento tácito.

Alguns fundamentos de excelência de gestão são preconizados por instituições voltadas à pesquisa e à disseminação de critérios em gestão que visam ao aumento da competitividade das organizações, entre elas, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

A Fundação (FNQ) ao estabelecer critérios de excelência por meio do Programa Nacional e Qualidade (PNQ) apresenta meios de realizar a avaliação e o diagnóstico da gestão organizacional.

Assim, este trabalho objetiva estabelecer a importância da Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas para a Educação Corporativa nas organizações que buscam a sustentabilidade de seus negócios no mercado competitivo atual. O trabalho analisa os critérios de excelência divulgados pelo PNQ, edição 2008, procurando traçar um paralelo com a literatura pertinente.

Sendo assim, para estabelecer a interface entre a educação corporativa e a Capacitação e o Desenvolvimento (C&D), utiliza do confronto entre os critérios de excelência divulgados

---

<sup>1</sup> As múltiplas dimensões citadas incluem: as formas de competição; os avanços tecnológicos, tendências demográficas, globalização dos mercados; emergência de novas indústrias; modificações na força de trabalho; as cadeias de suprimentos, entre outros.

pela PNQ e a revisão bibliográfica sobre o C&D, na busca de fundamentos que permitam visualizar a existência dessa interface.

## **2. METODOLOGIA**

Freitas e Moscarola (2002) acreditam que a metodologia a ser adotada em um estudo está diretamente ligada ao tipo de pesquisa, da situação que se apresenta, dos objetivos que se tem e da exigência de tempo e de recursos. Os autores consideram ainda o valor e o grau de precisão da informação que se deseja obter como mais um aspecto importante no momento do pesquisador adotar determinado caminho e, acrescentam que aos aspectos citados deve prevalecer sempre o bom senso do pesquisador.

O conceito de Educação Corporativa associado à estratégia de busca da sustentabilidade e competitividade dos negócios das organizações no mercado apesar de vir se firmando cada vez mais no meio empresarial, apresenta-se como objeto de estudo a ser pesquisado, assim este trabalho pode ser considerado exploratório, segundo Vergara (2006), uma vez que se propõe a confrontar as publicações inerentes com o critérios de excelência divulgado pelo PNQ/2008, na busca de estabelecer a relação ente C&R e Educação Corporativa ,

## **3. CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO**

As grandes organizações mundiais têm se voltado com bons olhos para a implementação da Gestão do Desempenho de Pessoas e Equipes, utilizando processos gerenciais relativos à capacitação e desenvolvimento das pessoas, que tratam tanto do sistema de trabalho, da estrutura de cargos, da forma de seleção e contratação quanto da promoção da qualidade de vida das pessoas internas e externas ao ambiente de trabalho.

Nessa mesma direção, alinham-se os Fundamentos da Excelência preconizados pelo PNQ em sua edição de 2008. O Quadro 1 apresenta os Fundamentos da Excelência e seus respectivos conceitos.

Fundamento de Excelência	Conceitos
Pensamento Sistêmico	Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo
Aprendizado Organizacional	Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências
Cultura de Inovação	Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação de novas idéias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização
Liderança e Constância de Propósitos	Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes.
Orientação por Processos e Informações	Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas..
Visão de Futuro	Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando à sua perenização.
Geração de Valor	Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes integrantes.
Valorização das Pessoas	Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissionalmente e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender
Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado	Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para cliente e, conseqüentemente, gerando benefícios para as partes
Desenvolvimento de Parcerias	Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências de cada uma, objetivando benefícios para as partes
Responsabilidade Social	Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

**Quadro 1** - Fundamentos do PNQ

Fonte: PNQ (2008)

Uma organização em que os princípios da sustentabilidade permeiam sua missão, as práticas de gestão de pessoas, além de incorporar os Fundamentos de Excelência e adotar seus critérios, se preocupa com a criação do conhecimento (PNQ, 2008).

Criação do conhecimento entendida como um processo sintetizador, por meio do qual acontece a interação entre a organização, os indivíduos e o ambiente, provoca a superação dos paradigmas e das contradições (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Para se obter elevado desempenho das pessoas e das equipes, o Programa Nacional da Qualidade (2008) sugere oito critérios da PNQ: liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processo e resultados. Na proposta do PNQ,

observa-se que a organização passa a ser vista como um sistema orgânico e adaptável, que interage como o ambiente externo, indo de encontro com as idéias de Takeuchi e Nonaka apresentadas anteriormente, ou seja, a organização torna-se mais maleável e apta a se articular de forma positiva com as mudanças e inovações provenientes da sociedade, como das necessidades e expectativas de seu cliente.

A informação e o Conhecimento necessitam assim estar integrados e voltados para geração de resultados, estabelecendo um processo de aprendizado continuado, onde as pessoas envolvidas devem estar capacitadas e integradas à cultura de excelência da organização para desenvolverem adequadamente os processos.

Uma empresa criadora de conhecimento, segundo Takeuchi; Nonaka (2008, p. 40), está preparada a responder com rapidez às necessidades dos clientes, “criar novos mercados, desenvolver agilmente novos produtos e dominar as tecnologias emergentes”. Os autores acreditam também que uma empresa com esse perfil está apta a abordar a gestão da criação do conhecimento, onde a inovação é vista como uma surpresa agradável, que se origina da exploração dos *insights* tácitos e não como um processamento da informação.

A intuição e os palpites dos empregados são considerados pela organização subsídios para pesquisa e testes, estabelecendo, com isso, um compromisso pessoal do empregado com a organização e, conseqüentemente, desenvolvendo a “sensação de identidade” dos empregados como a missão, os valores e a política da organização.

Para Takeuchi e Nonaka (1997, p. 67) existem dois tipos de conhecimento: “o conhecimento tácito e o explícito.” O conhecimento tácito é pessoal, consiste na experiência indivíduo tanto pessoal quanto profissional, é específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e copiado.

Já o conhecimento explícito ou "codificado" refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. O Quadro 2 a seguir mostra as características dos dois conhecimentos.

<b>Conhecimento Tácito (Subjetivo)</b>	<b>Conhecimento Explícito (Objetivo)</b>
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento seqüencial (lá e então)
Conhecimento analógico (prática)	Conhecimento digital (teoria)

**Quadro 2** - Dois Tipos de Conhecimento  
Fonte: Takeuchi; Nonaka (1997)

Sem contar que, quando o conhecimento tácito é móvel e circulante, terminologia adotada por Takeuchi; Nonaka (2008), torna-se facilmente incorporado à tecnologia e aos produtos reais e aponta para uma organização mais humanizada, tendo seu funcionamento associado mais a um organismo do que a uma máquina. E, a criação do conhecimento passa a ser vista como o centro da estratégia da gestão de pessoas.

Ou seja, o conhecimento tácito, expresso na maior das vezes em linguagem simbólica ou figurativa e, por isso, desconsiderado, pode ser transformado em um conhecimento explícito, se a equipe estiver articulada e preparada para extrair conhecimentos das intuições e *insights*.

### 3. EDUCAÇÃO CORPORATIVA

O caminho que vem sendo tomado por organizações que perceberam a importância da Gestão do Conhecimento e, com isso, da Capacitação & Desenvolvimento, consiste em dar caráter corporativo à criação do conhecimento e à aprendizagem contínua.

A sustentabilidade dos negócios passa invariavelmente pela criação e retenção do conhecimento. O princípio de efemeridade<sup>2</sup> do conhecimento inovador faz com que as organizações busquem de forma contínua uma maneira de propiciar às pessoas que atuam em sua organização, um ambiente facilitador para a produção do conhecimento e para o estímulo à capacitação.

Segundo Peter Senge (2002, p. 32), a organização que aprende

é aquela que cultiva o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os seus níveis, criando as condições de adaptação contínua às mudanças, valendo-se de cinco processos fundamentais da aprendizagem, tais como: modelos mentais, domínio ou maestria pessoal, modos de pensamento sistêmico, visão compartilhada e aprendizagem em equipe.

---

<sup>2</sup> A superação de paradigmas entendida como a tentativa de minimizar a distância entre os idealistas e os realistas..

Peter Senge (2002, p. 34), ainda abordando o tema organização que aprende, conceitua organização aprendiz como aquela que:

cultiva o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os seus níveis, criando as condições de adaptação contínua às mudanças, valendo-se de cinco processos fundamentais da aprendizagem, tais como: modelos mentais, domínio ou maestria pessoal, modos de pensamento sistêmico, visão compartilhada e aprendizagem em equipe.

Lacombe (2003) considera que para atingir o estágio de organização aprendiz preconizado por Senge (2002), torna-se necessário obter vantagem competitiva a partir da maneira como ela administra seus recursos humanos, estando atenta à formação e qualificação de seu pessoal, no sentido de fornecer instrumentos que favoreçam o seu desenvolvimento profissional.

Assim sendo, a aprendizagem organizacional deixa de ser um discurso de âmbito estratégico, moldado no formato de treinamento pronto e acabado, para viabilizar-se por intermédio de mecanismos de educação continuada, orientado para o futuro, visando melhores resultados para a empresa, mas, também, com o foco no desenvolvimento da pessoa humana.

Surge assim o conceito da Educação Corporativa, vista por grande parte dos autores e administradores como um meio viável de implementar a educação continuada na organização.

Para Mundim e Ricardo, (2004, p. 99):

conceito de educação corporativa vem substituindo gradativamente a antiga dupla T&D - Treinamento e Desenvolvimento, inter-relacionado a outros conceitos emergentes: gestão do conhecimento e gestão de pessoas por competências. A educação corporativa vem literalmente incorporar ao meio empresarial os conceitos básicos de educação que visam desenvolver o indivíduo integralmente.

Cada vez mais a importância da educação corporativa dentro do contexto das organizações, que desejam se manter competitivas no mercado, está se firmando.

A educação corporativa está conceitualmente vinculada às organizações que aprendem, as organizações que conseguem desenvolver a capacidade de aquisição, criação e transferência de conhecimento, que constroem suas estratégias de gestão de forma a modificar o comportamento da organização dentro de um cenário de incertezas e mudanças contínuas.

Nesse sentido, a educação corporativa surge como uma opção viável para suprir as organizações dos instrumentos necessários ao alcance dos propósitos estabelecidos em seu planejamento estratégico e explicitado em sua Missão.

Ao se desenvolver de forma coerente com Planejamento Estratégico das organizações, a educação corporativa passa a ser constituir em instrumento inovador de preparação e capacitação dos profissionais, levando-os ao acesso continuado de mecanismos de aprendizagem e conseqüente crescimento profissional. E, a organização passa a contar com mais uma alternativa, não só de retenção de talentos, mas também, de atração de novos talentos.

Rodrigues (2007) ao abordar a necessidade de quebra de paradigmas para promover a educação dos profissionais refere-se a importância de suprir possíveis lacunas do modelo tradicional de educação direcionadas à capacitação de pessoas, mirando a criação de valores intra organizacionais, sem contudo, se desviar do foco de alcance de resultados e da lucratividade pretendida pela organização. Nessa perspectiva, a valorização de pessoas abrange, numa visão sistêmica, o constante autodesenvolvimento, a criatividade e o senso crítico.

Pretendem tais corporações que seus colaboradores possam efetivamente contribuir para o desenvolvimento e engrandecimento das organizações em que atuam, garantindo a ambos, o diferencial competitivo necessário à sobrevivência num cenário de constantes mudanças e transformações.

Rodrigues (2007, p. 9) recapitula ao afirmar:

Trata-se portanto de uma abordagem voltada para o reconhecimento dos indivíduos que compõem as organizações, como formadores do capital intelectual das empresas e não mais um mero componente de uma engrenagem, como fora nos primórdios, seguindo as premissas ligadas ao pensamento mecanicista da tríade Taylor, Ford e Fayol.

A abordagem que se põe em questão, visualiza uma organização focada em preceitos da era da informação, onde o conhecimento passa a ser visto como um dos recursos organizacionais que dispõe para obter um diferencial, e não mais como um recurso inerte e estático. O conhecimento passa a ser criado, recriado e modificado na constante interação das pessoas não só no ambiente de trabalho, mas no seu meio social, ao desenvolver estudos ou mesmo ao realizar atividades de lazer

É nesse contexto que a educação corporativa atua como elemento facilitador da gestão do capital intelectual, caracterizando-se, com mencionado anteriormente, não necessariamente em um ambiente físico, mas de forma a proporcionar o desenvolvimento da aprendizagem

continuada e, principalmente, levar à obtenção de vantagens competitivas das organizações em seus mercados, como também, possibilitar a entrada em outros nichos de negócio.

Cabe, assim, às organizações proporcionar ambiente propício à criação e aquisição do conhecimento, bem como o seu compartilhamento, ou seja, a aprendizagem contínua propiciada pela organização, na perspectiva de Rodrigues (2007) e, indo de encontro à de Senge, passa a ser vista como a mão única da educação corporativa.

Uma das formas adotadas pelas empresas, tanto no âmbito internacional (General Eletrics, Xerox, General Motors, Motorola), quanto nacional (Banco do Brasil, Petrobrás, TV Globo) para promover a educação corporativa, tem sido a criação de Universidades Corporativas (UC). Elas têm se apresentado como meio de implementação desse conceito.

As empresas têm investido para manter seus colaboradores em constante formação ao implantar as Universidades Corporativas. Éboli (2004) dedica um capítulo de seu livro: Educação Corporativa às experiências ibero-americanas, destacando a Universidade Corporativa Unión Fenos (Madri); Universidade Corporativa da Techint (Argentina); Universidade Corporativa da CEMEX (México)

O Quadro 3 a seguir apresenta alguns exemplos de UC no âmbito internacional

<b>CENÁRIO INTERNACIONAL</b>	
Ásia	Mudra Institute of communication and Advertising
América do Norte	Arthur Little School of Management
	Disney Institute
	General Eletrics, John F. Welch Leadership Center of Crotonville
	General Motors
	Hamburger University
	Harley-Davidson University
	Institute of Textile Tecnology
	Motorola University
	National Semiconductor Uiversity
	Oracle University
	RAND Graduate Institute
	SBS Center of Learning
	UCH Academy
	UNISYS
	Verifone University
Volvo University	
Xerox Management Institute	

**Quadro 3 - Universidades Corporativas no Mundo**

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2008)

A seguir, a título de ilustração, é apresentado o Quadro 4 com as organizações no Brasil que passaram a adotar, como estratégia para gerir o conhecimento, as Universidades Corporativas.

<b>CENÁRIO NACIONAL</b>			
Abm Bm	Cef	Itaipu Binacional	Secretaria de Administração do Estado da Bahia
Abramge	Cepel	Kablin	Secretaria de Fazenda do Estado da Bahia
Abipti	Citi	Leader Magazine	Secretaria de Saúde Do Estado da Bahia
Abril	CITIBANK	LIGHT	SERASA
Accor	Confea	Losango	Serpro
Alcatel	Correios	Marcopolo	Sesi
Alcoa Alumínio	Vale	Marinha Do Brasil	Siemens
Algar	Datasul	Mc Donalds	Souza Cruz
Amil	Elektro Eletricidade E Serviços	Metro Sp	Tam
Arbras	Eletronorte	Motorola	Tigre
Associl	Embasa	Natura	Transportadora Americana
Banco Do Brasil	EMBRAER	Nestlé Brasil	TV GLOBO
Banco Itaú	Embratel	Novartis	Unibanco
Banco Real	Facchini	Oracle	Unilegis
Bank Boston	Gm	Oxiteno	Unimed
Basf	Grupo Martins	Petrobrás	Unindus
Bematech	Hospital Albert Einstein	Piccadilly	Uniprev
Beneficência Portuguesa	Hospital Sírio Libanês	Rede Bahia	Unisys
Bndes	Hsbc Bank Brasil	Rhodia	Varig
Bosch	Illy Café	Roche	Visa
Brasil Telecom	Inepar	Sabesp	Vivo
Bristol	Instituto Genius	Sadia	Xerox
Carrefour	ISVOR/FIAT	SECOVI	

**Quadro 4** – Universidades Corporativas no Brasil

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2008)

No entanto, deve-se observar que o modelo corporativo de aprendizagem organizacional não está isento das ameaças oriundas de modismos, podendo gerar problemas decorrentes de inadequações estratégicas e operacionais, que levam a pouca aceitação institucional por parte dos colaboradores das instituições patrocinadoras desse modelo.

### 3.1. OUTRAS FORMAS DE IMPLEMENTAÇÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A educação corporativa, além de utilizar a capacitação e desenvolvimento proporcionado pelas UCs, também é obtida por meio de recursos como o Mapeamento e Captura de Conhecimentos Críticos, quando se trata de conhecimento dinâmico, de natureza tácita, uma vez que caracteriza-se como um conhecimento não registrado e disponível para ser utilizado em processos educacionais como UCs, e, por sua natureza complexa, dificulta a disseminação entre a equipe de colaboradores da organização.

O Mapeamento e Captura de Conhecimentos Críticos consiste basicamente, além do mapeamento em si, da caracterização e classificação desses conhecimentos. Devem ser determinados também os métodos de disseminação e o formato de registro dos conhecimentos mapeados.

Outro aspecto contemplado pela educação corporativa é a aprendizagem oriunda de vivências adquiridas pelas equipes e líderes no desenvolver de suas atividades e projetos, como por exemplo, os decorrentes de desafios de gestão, de mercado ou mesmo técnicos que muitas vezes incorporam processos operacionais, softwares ou mesmo patentes, não carregam os contextos, os valores e as “histórias pessoais” que contribuíram na aquisição e no desenvolvimento do processo e que, muitas vezes, ajudaram no crescimento da empresa.

Observa-se que toda organização tem histórias que permeiam sua vida, constroem sua identidade e cristalizam determinado comportamento característico da organização. Essas histórias podem ser utilizadas como instrumento de comunicação e favorecimento de obtenção de resultados importantes para a educação corporativa (*storytelling*<sup>3</sup>).

Para a apreensão desse tipo de conhecimento explícito, pode-se fazer uso da técnica de *storytelling*, com o objetivo de mobilizar e criar identidade do grupo; engajar ações estratégicas; gerar a memória organizacional; documentar e registrar processos; direcionar mudanças; comunicar normas, regras e políticas; fortalecer valores e traços culturais, entre outros.

---

<sup>3</sup> *Storytelling* –Técnica que utiliza as histórias e narrativas como instrumento de comunicação dentro da empresa.

Importante meio de educação a distância que pode ser utilizado nas práticas de educação corporativa é o *e-learning*<sup>4</sup>, devido ao grande nível de penetração das redes e sistemas de informação, esta técnica apresenta-se como uma alternativa viável para o desenvolvimento das competências dos profissionais.

O desenvolvimento de gestão por competências aparece como alternativa para consolidar o conhecimento, habilidades e atitudes, de modo a propiciar suporte para o desenvolvimento de pessoas e o aprimoramento de competências.

A educação corporativa ao fazer uso da gestão por competências contribui para a geração de resultados e a agregação de valor à organização.

#### 4. CONCLUSÃO

Com a educação corporativa, as organizações passam a perceber com mais clareza o papel da aprendizagem continuada e de ferramentas capazes de capturar, organizar e disseminar o conhecimento nas suas diferentes formas.

Torna-se possível observar a diferença entre a realização de treinamento reativo e a adoção de uma estratégia baseada num modelo de educação corporativa. Com ela pode ser possível envolver aspectos como: valores e formas de agir; cultura organizacional; dinâmica de criação de fatores competitivos, capacitação necessárias para desempenho efetivo da organização.

A capacitação e o desenvolvimento são focados de forma diferenciada quando a organização parte dos princípios preconizados pela Educação Corporativa. A adoção da Educação Corporativa cria condições para a realização profissional das pessoas de forma humanizada, ao mesmo tempo que, maximiza o desempenho ao possibilitar o comprometimento da organização e dos funcionários e favorecer o empreendedorismo.

Observa-se, então, que as organizações têm encontrado na Educação Corporativa e na adoção de Universidades Corporativas um modelo de aprendizagem contínua para desenvolver competências profissionais e humanas consideradas decisivas para o sucesso e seus negócios, atendendo ao propósito de formação diferenciada de acordo com as necessidades de capacitação e da promoção da gestão do conhecimento organizacional.

---

<sup>4</sup> *e-learning*: Fruto de uma combinação ocorrida entre o ensino com o auxílio da tecnologia e a educação a distância.

## REFERÊNCIAS

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

FREITAS, Henrique; MOSCAROLA, Jean. Da observação à decisão: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados. **Revista de Administração de Empresas-eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 1, jan./jun. 2002. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1159&Secao=INFORMAÇÃO&Volume=1&Numero=1&Ano=2002>>. Acesso em: 18 dez. 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LUZIA PACHECO, Anna Cherubina Scofano, Mara Beckert, Valéria de Souza **Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas** – Editora FGV, 2007.

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Universidades Corporativas**. <http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/universidades.html> acessado em 25 de abril de 2008.

MUNDIM e RICARDO. **Educação Corporativa: Fundamentos e Práticas**. Qualitymark, 2004.

RODRIGUES, O. B. - **Aprendizagem organizacional: a mão única da educação corporativa**. <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4695> acesso em 04 de abril de 2008.

SENGE, Peter. **Dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Criação de Conhecimento na empresa.**: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.