



IDIO FRIDOLINO ALTMANN

**A EDUCAÇÃO CORPORATIVA E SUAS IMPLICAÇÕES NO DESENVOLVIMENTO
DO CAPITAL INTELECTUAL DE ORGANIZAÇÕES INDUSTRIAIS**

CANOAS, 2021

IDIO FRIDOLINO ALTMANN

**A EDUCAÇÃO CORPORATIVA E SUAS IMPLICAÇÕES NO DESENVOLVIMENTO
DO CAPITAL INTELECTUAL DE ORGANIZAÇÕES INDUSTRIAIS**

Dissertação de Mestrado submetido ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade La Salle – UNILASALLE, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientação: Profa. Dra. Hildegard Susana Jung

CANOAS, 2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A468e Altmann, Idio Fridolino.

A educação corporativa e suas implicações no desenvolvimento do capital intelectual de organizações industriais [manuscrito] / Idio Fridolino Altmann – 2021.

203 f.; 30 cm.

Dissertação (mestrado em Educação) – Universidade La Salle, Canoas, 2021.

“Orientação: Profa. Dra. Hildegard Susana Jung”.

1. Educação corporativa. 2. Aprendizagem. 3. Capital intelectual. 4. Gestão do conhecimento. I. Jung, Hildegard Susana. II. Título.

CDU: 658.3

IDIO FRIDOLINO ALTMANN

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do título de mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade La Salle.

BANCA EXAMINADORA



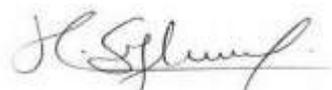
Prof. Dr. Francisco Anibal Ganga Contreras
Universidad de Tarapacá – Arica – Chile



Prof. Dr. Jefferson Marlon Monticelli
Universidade La Salle



Prof. Dr. Paulo Fossatti
Universidade La Salle



Prof^a. Dr^a. Hildegard Susana Jung
Universidade La Salle, Orientadora e Presidente da Banca

Área de Concentração: Educação
Curso: Mestrado em Educação

Canoas, 02 de dezembro de 2021.

Dedico esta dissertação de Mestrado à minha eterna família, minha esposa Maria Gorete Pires Altmann e ao meu filho Guilherme Pires Altmann, na qual tenho muito amor, carinho e respeito, pois estão sempre presentes em meus pensamentos e nos meus sonhos, portanto, por eles vivo mais esta caminhada do conhecimento. Também dedico à memória de meu irmão e professor Alberto Fredolino Altmann, que nos deixou com saudades nos dias finais da escrita desta dissertação.

AGRADECIMENTOS

Todo o projeto caracteriza-se por ter um início, meio e fim e este não poderia ser diferente. No início era apenas um sonho a ser realizado, um sonho alimentado pela vontade do querer, do querer saber, do querer conhecer, do querer aprender, do querer se desenvolver, e o mais instigante, o querer ser desafiado. E não importam os obstáculos que encontramos pela frente, todos são passíveis de serem vencidos, pois quando se tem foco, determinação e força de vontade não existem barreiras.

Quando chegamos ao meio do projeto, a cada etapa vencida no cronograma deste nosso sonho, percebemos que podemos ir cada vez mais longe. E aí, vamos seguindo em frente, etapa por etapa, pois o que nos move neste grande projeto é o conhecimento. E ao ver todo este caminho que foi percorrido, descobrimos o quanto somos vencedores.

E hoje, ao escrever este pequeno texto de agradecimento, me vejo no presente, vivendo um contexto neste exato momento, que um dia foi pensado por mim que seria o meu futuro, e que agora vai ficando no meu passado. E assim, vou vivendo uma grande viagem, indo e vindo pelo tempo, e assim começo a compreender o quanto lutei e percorri para estar aqui. Logo, podemos chamar toda essa análise de autoconhecimento, este que nos faz olhar para o passado e refletir o quanto nós como seres humanos podemos evoluir através do conhecimento.

Ao finalizar esta dissertação é possível avaliar as lições aprendidas, analisando os acertos, os erros que transformamos em aprendizagem, o que podemos melhorar, o que faríamos novamente e o que não seria passível de repetir. Dito isto, percebemos que tudo que vivemos é conhecimento, e assim são as nossas experiências vividas. O conhecimento que sempre está ao nosso redor, é o aprender sobre o desconhecido ou o reaprender naquilo que um dia já aprendemos, e que aos poucos vamos absorvendo por meio dos muitos aprendizados.

Não seria justo chegar ao fim deste sonho representado por esta dissertação de mestrado sem os devidos agradecimentos, pois até podemos ser os protagonistas de uma história, mas sempre será uma história que não se faz sozinha. E tratando-se deste grande sonho, posso dizer que foram muitos os envolvidos que vieram de alguma forma a contribuir nesta minha dissertação de mestrado.

Em vista de tudo que foi dito, faço os seguintes agradecimentos, pois só somos vencedores quando temos pessoas ao nosso lado, que nos auxiliam, apoiam, que mostram o caminho correto e as que nos dão amor e carinho.

Agradeço primeiramente à minha esposa Maria Gorete Pires Altmann e ao meu filho Guilherme Pires Altmann, que sempre estiveram ao meu lado, nesta grande caminhada da

Graduação até o Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação. Uma caminhada do conhecimento com grandes desafios, fazendo com que às vezes eu estivesse ausente para minha família, mas estavam sempre ali, com amor e carinho ao meu lado me apoiando e me incentivando para que eu seguisse sempre em frente com os meus projetos de vida acadêmica.

Ao concluir esta dissertação de Mestrado em Educação, vejo o quanto evolui em conhecimento, bem como na escrita acadêmica, assim agradeço à minha querida orientadora Professora Dra. Hildegard Susana Jung, que de forma calorosa me acolheu nesta trajetória, acreditando não somente na realização desta pesquisa, mas também na minha capacidade intelectual de produzi-la. E foi, por meio de suas orientações, ensinamentos e direcionamentos metodológicos, que me possibilitou chegar até aqui ao seu lado tendo em mãos esta grande produção de conhecimento.

A Mestra Charlene Bitencourt Soster Luz, que me aconselhou, incentivou e me apresentou os direcionamentos relativos à Pós-graduação *Stricto Sensu* em Educação, e que através da sua linda trajetória veio a me inspirar em muitos momentos.

Também não poderia deixar de citar a colega de Mestrado Fabiana Moreno das Neves, que esteve ao meu lado na elaboração de trabalhos realizados nas disciplinas do Mestrado, na escrita das muitas publicações de artigos e de eventos, e que com as suas reflexões e conhecimentos contribuiu muito para minha compreensão acerca da área da Educação. E assim, tenho eterna gratidão.

O objetivo desta pesquisa não seria atingido, sem o apoio das unidades de estudo e dos colaboradores que participaram desta pesquisa. Logo, trago os meus agradecimentos especiais para as empresas, bem como para as profissionais responsáveis pelas áreas de Recursos Humanos e de Educação Organizacional das referidas organizações que foram muito receptivas e aceitaram o meu convite de participar desta pesquisa.

De forma especial, apresento os meus agradecimentos à empresa Paquetá The Shoe Company, empresa que não foi somente uma das unidades de estudo para a coleta de dados, e sim, uma grande parceira para construção do conhecimento para esta dissertação de mestrado. Pois, em toda jornada percorrida, fomos evoluindo juntos através das muitas trocas de conhecimentos. E assim, não posso deixar de citar o nome de Cleciane Lorenzato, pela sua receptividade, carinho e apoio investido nesta parceria e conseqüentemente na minha pesquisa. E, mesmo o país passando por um momento de muitas dificuldades vividas devido a pandemia COVID-19 (período de 2020/21), esta não deixou de fornecer o suporte em nenhum momento desta pesquisa, respondendo sempre aos meus questionamentos e principalmente me assessorando na divulgação da pesquisa dentro da organização. E ainda, por esta parceria

promover a troca de conhecimentos, possibilitou o compartilhamento dos resultados para que estes viessem também a contribuir com o desenvolvimento da Universidade Corporativa da empresa.

E por fim, os meus agradecimentos ao grupo de pesquisa “Gestão Educacional nos Diferentes Contextos” conexo ao Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade La Salle de Canoas/RS, onde fui muito bem recebido pelos colegas pesquisadores, estes que me apoiaram, proporcionaram conhecimentos e me auxiliaram em muitos momentos da minha caminhada e da minha dissertação de mestrado.

Para justificar esta viagem desafiadora torna-se necessário destacar todos os argumentos que se fizeram relevantes, pois nela objetivou-se responder à principal pergunta: por que viver desta viagem? Se não foi possível apresentar o ineditismo, com certeza a sua originalidade revelou-se através das muitas experiências vividas. Sendo explorado no mesmo rio, com suas águas turvas e de muita correnteza, pois tratou-se de um ambiente totalmente desconhecido a ser explorado. Mas tem-se a certeza de que, desta jornada realizada, encontrou-se o conhecimento com toda a sua importância e grandeza. Por consequência, buscou-se respostas às questões norteadoras que apresentam as explicações das incertezas, razões pelas quais esta viagem se justifica. Sabe-se que este é um grande desafio, a ser vivido, pois é movido pelos objetivos alcançados, que se revelam por meio do motivo de se seguir nesta longa trajetória, não somente vivida em dias, mas sim por muitos meses. Nesta o pesquisador é o protagonista desta história, absorvendo conhecimentos através das suas experiências vividas, das adversidades encontradas, mas principalmente dos muitos diálogos promovidos pelos diversos convidados que possuem os conhecimentos por eles já vividos em uma mesma viagem. E assim, por entre os caminhos percorridos possibilitou-se assimilar muitos conhecimentos e aprendizados, a este protagonista, o responsável pela escrita a partir das experiências vividas, diálogos, reflexões e as mais diversas argumentações. Que por intermédio do posicionamento, apresentou-se as respostas, mas deixou-se como sugestão a outros viajantes do conhecimento propostas que estes possam vir a explorar no futuro, que a complementam ao já explorado.

(Idio Altmann, 2021).

RESUMO

Esta dissertação de mestrado, inserida na linha de pesquisa Formação de Professores, Teorias e Práticas Educativas do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade La Salle, tem como **objetivo** analisar o comportamento da Educação Corporativa na perspectiva do desenvolvimento do capital intelectual em duas organizações industriais do Rio Grande do Sul. A **metodologia** caracteriza-se por ser um estudo de casos múltiplos, cujo **problema de pesquisa** é: Como é visto o comportamento da Educação Corporativa na perspectiva do desenvolvimento do capital intelectual em duas organizações industriais do Rio Grande do Sul? As unidades de análise são empresas do setor industrial localizadas na região sul do Brasil. Os participantes são os gestores responsáveis pela Educação Corporativa e profissionais que já participaram do processo educativo corporativo. A coleta ocorreu por meio de questionários semiestruturados com perguntas abertas e fechadas. Os dados foram analisados por meio da Técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin, que identificou as seguintes categorias: 1º) Desenvolvimento (competências técnicas e humanas); 2º) Liderança (papel do líder na condução da aprendizagem dos liderados); 3º) Crescimento (pessoal, profissional e organizacional); 4º) Protagonismo (autodesenvolvimento do indivíduo); 5º) Treinamento (treinar e não desenvolver); 6º) Educação (processo de aprendizagem); 7º) Programas (aprendizagem, desenvolvimento); 8º) Conhecimento (competências-chave do negócio); 9º) Experiência (vivências profissionais). Os **resultados da pesquisa** apontam que, na perspectiva do capital intelectual das organizações, a Educação Corporativa tem procurado aproximar-se às estratégias voltadas aos negócios da organização, buscando pela inovação como impulsionadora da aprendizagem. Percebe-se a importância do engajamento das lideranças no processo de aprendizagem, ao motivar, engajar, compartilhar experiências e direcionar as aprendizagens ao comprometimento e autodesenvolvimento. Na Educação Corporativa existe a necessidade de promover a cultura do desenvolvimento para além do mero treinamento, proporcionando a evolução profissional e pessoal que irá potencializar o capital intelectual, gerando o crescimento da organização. Por fim, cabe salientar a importância de trabalhar os desafios identificados pela pesquisa, a partir de estratégias voltadas à aprendizagem, para que as oportunidades geradas pela Educação Corporativa para os indivíduos e para a organização possam realmente acontecer.

Palavras-chave: Aprendizagem. Capital Intelectual. Educação Corporativa. Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

This master's thesis, inserted in the line of research Teacher Education, Theories and Educational Practices of the Graduate Program in Education at La Salle University, aims to analyze the behavior of Corporate Education from the perspective of the development of intellectual capital in two industrial organizations in the Rio Grande do Sul. The **methodology** is characterized by being a multiple case study, with the **research problem**: How is the behavior of Corporate Education seen from the perspective of intellectual capital development in two industrial organizations in the Rio Grande do Sul? The analysis units are companies in the industrial sector located in southern Brazil. Participants are the managers responsible for Corporate Education and professionals who have already participated in the corporate education process. The data collection took place through semi-structured questionnaires with open and closed questions. Data were analyzed using the Content Analysis Technique proposed by Bardin, which identified the following categories: 1st) Development (technical and human skills); 2nd) Leadership (leader's role in conducting the learning of those being led); 3rd) Growth (personal, professional and organizational); 4th) Protagonism (individual's self-development); 5th) Training (training and not developing); 6th) Education (learning process); 7th) Programs (learning, development); 8th) Knowledge (key business skills); 9th) Experience (professional experiences). The survey **results** show that, from the perspective of the organizations' intellectual capital, Corporate Education has sought to approach the organization's business-oriented strategies, seeking innovation as a driver of learning. The importance of engaging leaders in the learning process is perceived, by motivating, engaging, sharing experiences, and directing learning towards commitment and self-development. In Corporate Education there is a need to promote a culture of development beyond mere training, providing professional and personal evolution that will leverage intellectual capital, generating the organization's growth. Finally, it is worth emphasizing the importance of working on the challenges identified by the research, based on strategies aimed at learning, so that the opportunities generated by Corporate Education for individuals and for the organization can happen.

Keywords: Learning. Intellectual capital. Corporative education. Knowledge management.

RESUMEN

Esta tesis de maestría, insertada en la línea de investigación sobre Formación Docente, Teorías y Prácticas Educativas del Programa de Posgrado en Educación de la Universidad La Salle, **objetiva** analizar el comportamiento de la Educación Corporativa desde la perspectiva del desarrollo del capital intelectual en dos organizaciones industriales en Rio Grande do Sul. La **metodología** se caracteriza por ser un estudio de caso múltiple, cuyo **problema de investigación** es: ¿Cómo se ve el comportamiento de la Educación Corporativa desde la perspectiva del desarrollo del capital intelectual en dos organizaciones industriales en Rio Grande do Sul? Las unidades de análisis son empresas del sector industrial ubicadas en el sur de Brasil. Los participantes son gestores responsables de Educación Corporativa y profesionales que han participado en el proceso de educación corporativa. La recolección de datos se realizó a través de cuestionarios semiestructurados con preguntas abiertas y cerradas. Los datos fueron analizados utilizando la Técnica de Análisis de Contenido propuesta por Bardin, que identificó las categorías: 1º) Desarrollo (habilidades técnicas y humanas); 2º) Liderazgo (papel del líder en la conducción del aprendizaje); 3º) Crecimiento (personal, profesional y organizativo); 4º) Protagonismo (autodesarrollo); 5º) Entrenamiento (entrenar y no desarrollar); 6º) Educación (proceso de aprendizaje); 7º) Programas (aprendizaje, desarrollo); 8º) Conocimiento (competencias clave); 9º) Experiencia (experiencias profesionales). Los **resultados** muestran que, desde la perspectiva del capital intelectual de las organizaciones, la Educación Corporativa ha buscado abordar las estrategias empresariales de la organización, buscando la innovación como impulsora del aprendizaje. Se percibe la importancia de involucrar a los líderes en el proceso de aprendizaje al motivar, involucrar, compartir experiencias y dirigir el aprendizaje hacia el compromiso y el autodesarrollo. En la Educación Corporativa existe la necesidad de promover una cultura de desarrollo más allá del mero entrenamiento, brindando la evolución profesional y personal que pueda potenciar el capital intelectual, generando el crecimiento de la organización. Finalmente, cabe destacar la importancia de trabajar los desafíos identificados por la investigación, a partir de estrategias orientadas al aprendizaje, para que las oportunidades que genera la Educación Corporativa a las personas y a la organización realmente se den.

Palabras clave: Aprendizaje. Capital intelectual. Educación corporativa. Conocimiento administrativo.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Sete competências no ambiente organizacional.....	29
Figura 02 - Oito elementos do processo andragógico	36
Figura 03 - Sete princípios de sucesso de um sistema de educação corporativa.....	41
Figura 04 - Conceito de competência	52
Figura 05 - Espiral do conhecimento.....	60
Figura 06 - Investimento anual em T&D (sobre folha de pagamento).....	64
Figura 07 - Investimento anual em T&D por colaborador (por setor)	64
Figura 08 - Investimento anual em T&D por colaborador (por porte da empresa).....	65
Figura 09 - Média de profissionais em T&D e número de colaboradores para cada profissional de T&D.....	66
Figura 10 - Desenvolvimento das lideranças e não lideranças.....	67
Figura 11 - Porcentagem de horas em T&D presencial e online/EaD.....	67
Figura 12 - Modelo de aprendizagem 70:20:10.....	68
Figura 13 - Ações de T&D mais utilizadas no local de trabalho (<i>on the job</i>).....	70
Figura 14 - Três C's do método e resultados.....	78
Figura 15 - Roteiro aplicado para investigação das pesquisas acadêmicas realizadas.....	85
Figura 16 - Número geral de pesquisas acadêmicas.....	101
Figura 17 - Número pesquisas acadêmicas selecionadas por bancos de dados.....	101
Figura 18 - Estrutura da análise dos dados da pesquisa	114
Figura 19 - Triangulação dos dados da pesquisa.....	115
Figura 20 - Card de divulgação da pesquisa na empresa Alpha.....	118
Figura 21 - Taxa de respondentes empresa Alpha, por sexo e faixa etária	119
Figura 22 - Taxa de respondentes empresa Alpha, por tempo de empresa e grau de instrução	120
Figura 23 - Evolução das respostas dos questionários na empresa Beta.....	122
Figura 24 - Taxa de respondentes empresa Beta, por sexo e faixa etária.....	123
Figura 25 - Taxa de respondentes empresa Beta, por tempo de empresa e grau de instrução.....	123
Figura 26 - Nuvem de palavras respostas empresa Alpha - Q1	125
Figura 27 - Nuvem de palavras respostas empresa Beta - Q1	128
Figura 28 - Nuvem de palavras respostas empresa Alpha - Q2	131
Figura 29 - Nuvem de palavras respostas empresa Beta - Q2.....	134
Figura 30 - Grau de importância empresa Alfa - Q3.....	136

Figura 31 - Nuvem de palavras respostas empresa Alpha - Q4	137
Figura 32 - Grau de importância empresa Beta - Q3.....	139
Figura 33 - Nuvem de palavras respostas empresa Beta - Q4.....	140
Figura 34 - Grau de concordância uso da EC, profissionais da empresa Alpha - Q5	142
Figura 35 - Nuvem de palavras que justificam o uso da EC na empresa Alpha - Q5 da gestão e Q6 profissionais da indústria	143
Figura 36 - Grau de concordância uso da EC, profissionais da empresa Beta - Q5.....	145
Figura 37 - Nuvem de palavras que justificam o uso da EC na empresa Beta - Q5 da gestão e Q6 profissionais da indústria	146
Figura 38 - Nuvem de palavras capital intelectual da empresa Alpha - Q7 gestão e Q8 profissionais da indústria	151
Figura 39 - Grau de concordância que a EC potencializa o desenvolvimento profissional na empresa Alpha - Q8 gestão e Q9 profissionais da indústria.....	153
Figura 40 - Nuvem de palavras capital intelectual da empresa Beta - Q7 gestão e Q8 profissionais da indústria	157
Figura 41 - Grau de concordância que a EC potencializa o desenvolvimento profissional na empresa Beta - Q8 gestão e Q9 profissionais da indústria	159
Figura 42 - Palavras-chave desafios da Educação Corporativa nas empresas Alpha e Beta..	166
Figura 43 - Palavras-chave oportunidades geradas pela EC nas empresas Alpha e Beta	174

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Pedagogia e Andragogia: aproximações e distanciamentos.....	34
Quadro 02 - Os sete princípios e suas práticas	43
Quadro 03 - Gestão do conhecimento e seus conceitos.....	55
Quadro 04 - Resultados descritores na BDTD	86
Quadro 05 - Resultados descritores na CAPES.....	91
Quadro 06 - Resultados descritores na EBSCOhost.....	96
Quadro 07 - Questões elaboradas para o estudo.....	109
Quadro 08 - Departamento e cargo dos colaboradores respondentes da empresa Alpha.....	120
Quadro 09 - Departamento e cargo dos colaboradores respondentes da empresa Beta	124
Quadro 10 - Instrumentos e estratégias para formação do indivíduo identificados nas empresas Alpha e Beta - Q6 da gestão e Q7 profissionais da indústria	148
Quadro 11 - Justificativa que a EC potencializa o desenvolvimento profissional na empresa Alpha - Q9 da gestão e Q10 profissionais da indústria	154
Quadro 12 - Justificativa que a EC potencializa o desenvolvimento profissional na empresa Beta - Q9 da gestão e Q10 profissionais da indústria.....	160
Quadro 13 - Desafios da EC no desenvolvimento do capital intelectual, empresas Alpha e Beta - Q10 da gestão e Q11 profissionais da indústria.....	164
Quadro 14 - Oportunidades geradas pela EC através do desenvolvimento do capital intelectual, empresas Alpha e Beta - Q11 da gestão e Q12 profissionais da indústria.....	172

LISTA DE ABREVIATURAS

ABTD	Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento
AEC	Associação Brasileira de Educação Corporativa
ATD	<i>Association for Talent Development</i>
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CSC	Centro de Soluções Compartilhadas
EaD	Ensino a Distância
EBSCOhost	<i>Business Source Complete</i>
EC	Educação Corporativa
OMS	Organização Mundial da Saúde
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
SESMT	Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho
SI	Segurança da Informação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TI	Tecnologia da Informação
T&D	Treinamento e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	25
2.1 Educação Corporativa.....	25
2.1.1 <i>Andragogia, educação para adultos.....</i>	32
2.1.2 <i>Teorias, princípios e práticas da educação corporativa.....</i>	37
2.2 A formação de lideranças para o trabalho com educação corporativa.....	48
2.2.1 <i>Da gestão de pessoas à gestão do conhecimento.....</i>	50
2.3 O comportamento da educação corporativa nas organizações.....	60
2.4 O desenvolvimento do capital intelectual por meio da educação corporativa.....	71
3 METODOLOGIA.....	78
3.1 Abordagem de pesquisa.....	80
3.2 A relevância, o problema, os objetivos da investigação.....	82
3.2.1 <i>Relevância pessoal.....</i>	82
3.2.2 <i>Relevância profissional.....</i>	83
3.2.3 <i>Relevância acadêmico-científica.....</i>	84
3.2.4 <i>Relevância social.....</i>	102
3.2.5 <i>O problema.....</i>	103
3.2.6 <i>Objetivos da investigação.....</i>	103
3.3 Unidades de estudo.....	104
3.3.1 <i>Definição das unidades de estudo.....</i>	104
3.3.2 <i>Empresa Alpha.....</i>	106
3.3.3 <i>Empresa Beta.....</i>	107
3.4 Sujeitos do estudo.....	107
3.5 Instrumentos de coleta de dados.....	108
3.6 Procedimentos para a autorização do estudo.....	113
3.7 Análise dos dados.....	113
4 COMPORTAMENTO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA PERSPECTIVA DO DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL INTELECTUAL EM DUAS ORGANIZAÇÕES INDUSTRIAIS DO RIO GRANDE DO SUL.....	117
4.1 Teoria e as práticas da educação corporativa.....	130
4.2 Processo de formação para o trabalho com a educação corporativa.....	135

4.3 Ações da educação corporativa nas organizações industriais.....	142
4.4 Desenvolvimento do capital intelectual por meio da educação corporativa.....	151
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	181
REFERÊNCIAS.....	191
APÊNDICE A: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido de acordo com a RES	
466/12 do Conselho Nacional de Pesquisa.....	202
APÊNDICE B: Questionário relativo às informações pessoais dos sujeitos da	
pesquisa.....	203

1 INTRODUÇÃO

Neste século XXI, as corporações estão vivendo muitas transformações, seja pela globalização, sustentabilidade, surgimento da Indústria 4.0¹, inovações, novas tecnologias, pelo crescimento das organizações e da produtividade, crises econômicas, que se estendem por grandes períodos em nosso país, ou até mesmo em decorrência de pandemia. Desta forma, observamos um cenário de muitas incertezas e de uma enorme competitividade entre as empresas e, assim, para que estas se tornem resilientes e sobrevivam, são necessárias muitas mudanças internas nas corporações, principalmente relacionadas às estratégias² da empresa. À vista disso, para evidenciar todas estas mudanças que estão acontecendo não só no nosso país, mas também no mundo globalizado, Meister (1999, p. 7) afirma que, para a corporação garantir a “[...] sua posição no mercado global, que se move rapidamente, a organização precisa abraçar a mudança de maneira proativa. A capacidade de ajustar e aperfeiçoar sistemas e processos passa a ser uma questão de sobrevivência.” Diante disso, Madruga (2018) admite que é importante que a capacitação das pessoas seja tratada como o ponto chave deste processo de mudança, valorizando a educação e a transformando no principal compromisso estratégico da organização.

Um grande exemplo vivemos na contemporaneidade, no que se refere às incertezas econômicas decorrentes dos impactos da pandemia COVID-19³, que assola o país e o mundo nos anos de 2020 e 2021. Em decorrência deste fato, as empresas tiveram que buscar novas estratégias para se manter neste mercado tão competitivo. E uma destas estratégias é a Educação Corporativa por meio do Treinamento e Desenvolvimento (T&D), com foco no desenvolvimento das pessoas. Conforme pesquisa⁴ realizada pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD, 2021), o período de pandemia (2020) evidenciou um aumento de 10% na capacitação das lideranças, além de destacar como uma das prioridades, juntamente com o T&D para a área comercial. Houve também um aumento de 44% das horas

¹ A indústria 4.0 é um termo que se originou na Europa, mais precisamente na Alemanha e na concepção de Davies (2015, p. 2, tradução livre nossa) consiste na “[...] transformação abrangente de toda a esfera da produção industrial através da fusão da tecnologia digital e a internet com indústria convencional.”

² O termo Estratégias é conceituado pelos autores Wright, Kroll e Parnell (2011, p. 24) como os “[...] planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.”

³ Conforme informação divulgada em 11 março de 2020 pela Organização Mundial da Saúde (OMS), este órgão classificou a doença surgida na China causada pelo coronavírus COVID-19, como uma pandemia. Fonte: <https://bit.ly/3qBLQWk>. Acesso em 07 mar. 2021.

⁴ Pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD), que apresenta o panorama do treinamento no Brasil: indicadores e tendências em gestão de T&D, no ano de 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3wZ0oUm>. Acesso em: 14 abr. 2021

de capacitação no formato a distância (EaD), destas 18% foram transmitidas ao vivo no ano de 2020 em decorrência do isolamento social. Portanto, estes dados comprovam a importância que as empresas apresentam com relação à Educação Corporativa em suas estratégias.

Consequentemente, isso tudo reforça a dimensão que tem a formação continuada e permanente dos colaboradores no ambiente de trabalho, com a implantação de projetos inovadores de Educação Corporativa dentro das próprias empresas. Dessa forma, as empresas poderão lidar com os seus problemas, superando obstáculos, adaptando-se às mudanças do mundo empresarial e assim sendo mais resilientes. Essas mudanças ocorrem através das estratégias de negócios, com a intenção de proporcionar o crescimento da empresa e de seus colaboradores.

Isto posto, é imprescindível ressaltar a importância de investir na Educação Corporativa como uma considerável estratégia, como destaca a Meister (1999, p. 34), afirmando que a Educação Corporativa “[...] tem como meta oferecer a todos os níveis de funcionários o conhecimento, as qualificações e as competências necessários para atingir os objetivos estratégicos da organização.” Assim, a Educação Corporativa é considerada um importante processo, pois “[...] no mundo corporativo, as soluções educacionais profissionais modificam a organização internamente e também criam vantagens competitivas duradouras que são percebidas pelo mercado.” (MADRUGA, 2018, p. 2). Nesta mesma perspectiva, Bonfim (2004, p. 6) reconhece que “uma organização bem-sucedida é, portanto, aquela que acredita e investe na educação plena dos seres humanos que compõem os quadros gerenciais quanto os de chão de fábrica.” Ou seja, a Educação Corporativa pode ser compreendida desde o nível estratégico, no topo da pirâmide hierárquica, ao nível operacional da estrutura organizacional⁵, visto que “capacitar colaboradores promove a inovação, aumento de produtividade, incremento de eficiência e eficácia, prepara sucessores, amplia vantagens competitivas, torna a organização mais sustentável e contribui para a redução do custo no Brasil.” (MADRUGA, 2018, p. 2).

Contudo, não é uma tarefa fácil implementar a educação continuada dentro das organizações, pois um sistema de Educação Corporativa, conforme citado por Madruga (2018, p. 27) não é para ser “[...] uma ação visando o marketing interno. O verdadeiro compromisso da Educação Corporativa, antes de mais nada, é criar uma cultura organizacional de desenvolvimento contínuo das pessoas com foco em alto desempenho.” Nesse sentido, Madruga (2018, p. 223) ampara o termo desenvolvimento no “[...] mais profundo e amplo

⁵ A estrutura organizacional para Wright, Kroll e Parnell (2011, p. 267) é atribuída “[...] aos modos pelos quais as tarefas e responsabilidades são alocadas aos indivíduos e também à maneira como os indivíduos são agrupados em escritórios, departamentos e divisões.”

quanto ao compromisso de capacitar pessoas para cenários mais exigentes, contribuindo para a sua progressão na carreira.”

Além disso, a Educação Corporativa como principal constructo desta pesquisa é apontada no âmbito mundial por Meister (1999, p. 29), como “[...] um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores, comunidade, a fim de cumprir estratégias empresariais da organização.” Já Eboli (2004, p. 48) no Brasil define como “[...] um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências.” Complementando, a Educação Corporativa é reconhecida como um processo constante, que busca o desenvolvimento das competências dos indivíduos, sejam estes colaboradores ou parceiros, por meio de diversificados modelos metodológicos e técnicas muito bem constituídos dentro das organizações (MADRUGA, 2018). Assim, percebe-se, através destes conceitos, que a Educação Corporativa é um importante processo de educação continuada nas organizações, focado no desenvolvimento dos indivíduos, sejam estes internos ou externos. Segundo fundamenta Batista (2012, p. 78), a Educação Corporativa “[...] compreende processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância etc.” Além disso, uma Educação Corporativa gerida de acordo com expectativas definidas pelas estratégias da empresa irá proporcionar alto desempenho de seus profissionais.

Portanto, esta dissertação pretende provocar uma reflexão acerca da Educação Corporativa, a qual tem o propósito de potencializar o capital intelectual das organizações, buscando novas estratégias para o desenvolvimento das competências de seus colaboradores, que são os conhecimentos, habilidades e atitudes. Nesse contexto, os conhecimentos estão no saber fazer compreendido pelos conceitos e técnicas, as habilidades no fazer reconhecido pela capacidade de realizar e, por fim, as atitudes vinculam-se ao querer fazer, identificado na postura e no modo de agir (EBOLI, 2004).

Se o capital intelectual é potencializado por meio das ações proporcionadas pela Educação Corporativa, este passa a ser um dos investimentos fundamentais para a organização dentro de suas estratégias, pois irá gerar maior valor ao negócio. Neste ponto de vista, o capital intelectual é apresentado por Stewart (1998, n.p.) como “[...] a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva.” Para isso, deve-se reconhecer a educação no sentido de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores e efetivamente transformá-lo em um fator que diferencia a empresa de seus concorrentes, ou seja, é fazer do capital intelectual uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes de mercado (EBOLI,

2004). Nessa perspectiva, Alencar e Fonseca (2015, p. 34) complementam que o capital intelectual está contido nos “[...] conhecimentos, experiências, habilidades e aptidões dos indivíduos que trabalham em uma organização. O capital intelectual ao contrário do capital estrutural é de propriedade do indivíduo, mas o uso eficaz desse potencial produz valor para a organização.” Portanto, para que este seja um diferencial para as organizações, cabe aos colaboradores, por meio da educação corporativa, mobilizar os conhecimentos e habilidades que serão utilizados de forma coletiva dentro das organizações para que estas venham a se diferenciar perante os seus concorrentes, por meio dos resultados obtidos.

São muitas as estratégias utilizadas pelas empresas na Educação Corporativa, dentre algumas mais importantes temos o estudo de caso, debates, comunidades práticas, oficinas de trabalho e a educação baseada em problemas. Esta última tem por objetivo buscar soluções focadas em *cases* do dia a dia dentro das próprias empresas, sejam estas de processos ou até mesmo para desenvolvimento de novos produtos ou serviços. Uma outra estratégia muito utilizada por algumas empresas são as atividades lúdicas, por meio de jogos, muito utilizadas para o desenvolvimento das *Soft Skills*⁶, atualmente exigidas no ambiente corporativo da indústria 4.0. Isto posto, Cotet, Balgiu e Negrea (2017, p. 3, tradução livre nossa) relatam que “o interesse em alto desempenho, boa inter-relação e elevado potencial de autodesenvolvimento profissional deverá moldar o futuro perfil do trabalhador, que enfrentará os novos desafios vindos da indústria 4.0”. Conseqüentemente, para que os profissionais não se tornem obsoletos, deverão estar preparados para estes novos desafios da indústria 4.0, necessitando assim desenvolver-se nas *Soft Skills*.

A partir do contexto apresentado, esta pesquisa vem ao encontro das dificuldades que as empresas enfrentam na contemporaneidade em formar os seus colaboradores, conforme seu perfil organizacional e mantê-los atualizados. A Educação Corporativa tem, na sua essência, o desenvolvimento humano e o crescimento organizacional, por meio do conhecimento.

Diante do panorama exposto, na relação com a temática desta pesquisa de mestrado, definiu-se como problemática a seguinte questão: como é visto o comportamento da Educação Corporativa na perspectiva do desenvolvimento do capital intelectual em duas organizações industriais do Rio Grande do Sul? E assim, diante desta questão, foi proposto o objetivo geral

⁶ As *Soft Skills* se apresentam como “[...] a atitude de cada um de nós, a nossa compatibilidade com os outros e a forma como gerimos as interações sociais principalmente no ambiente profissional.” (COTET; BALGIU; NEGREIA, 2017, p. 3, tradução livre nossa)

que consiste em: Analisar o comportamento da Educação Corporativa na perspectiva do desenvolvimento do capital intelectual em duas organizações industriais do Rio Grande do Sul.

De forma a alcançar o objetivo geral proposto, foram definidos os seguintes objetivos específicos: a) problematizar a teoria e as práticas da Educação Corporativa; b) compreender o processo de formação para o trabalho com a Educação Corporativa; c) identificar as ações da Educação Corporativa nas organizações industriais; d) investigar o desenvolvimento do capital intelectual por meio da Educação Corporativa.

Foram definidas duas unidades de estudo para análise do comportamento da Educação Corporativa, representadas por duas indústrias localizadas na região sul do Brasil. Cury (2000) determina como sendo uma organização, todo o sistema de esforço cooperativo que atua de forma planejada, composto por indivíduos com responsabilidades e com funções estabelecidas que devem ser executadas, cumprindo assim com o que é determinado nas atividades desempenhadas. Por conseguinte, tem-se a organização industrial, responsável por fornecer os dados para esta pesquisa. E a partir das características destas unidades de estudo, que se apresentam como organizações industriais é possível defini-las como sendo empresas, firmas ou fábricas do setor produtivo da economia, sendo uma fabricante calçadista e outra de implementos, conforme apresenta o subcapítulo unidades de estudo.

Portanto, esta dissertação de cunho qualitativo apresenta a temática Educação Corporativa e tem como objeto de análise duas organizações industriais do Rio Grande do Sul, que utilizam programas de Educação Corporativa. E assim, para dar sequência ao presente estudo, a pesquisa se apresenta organizada em cinco capítulos. Este primeiro capítulo, definido como introdução, inicia apresentando uma breve contextualização da temática investigada, como também acerca de alguns constructos determinados como Educação Corporativa, capital intelectual e organizações industriais, e assim, proporciona uma melhor compreensão de todo o contexto teórico estudado.

O segundo capítulo expressa o desenvolvimento do referencial teórico ou revisão de literatura, que vem a ser a contextualização escrita por este pesquisador, dialogando com diversos autores e sintetizando a bibliografia pesquisada que foi submetida à leitura e interpretação acerca da temática Educação Corporativa e suas analogias a diversos contextos.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia determinada para a execução desta pesquisa científica, levando em consideração a problemática e os objetivos determinados para este estudo. Desta forma, expressa-se a abordagem da pesquisa, e as suas relevâncias - pessoal, profissional, acadêmico-científica e social -, justificando a razão para a realização desta dissertação. Ainda seguindo na metodologia, apresenta-se a unidade e sujeitos do estudo,

instrumentos de coleta de dados, procedimentos para a autorização do estudo e método de análise dos dados.

No quarto capítulo apresenta-se a análise e discussão das informações obtidas por meio do método da triangulação de dados, este baseado na teoria, na pesquisa empírica e no diálogo com a teoria. As informações coletadas pelos instrumentos de coleta de dados conexas ao referencial teórico da pesquisa bibliográfica, como também as inferências a partir das percepções acerca do *corpus* teórico e empírico, proporcionaram um novo constructo de conhecimento acerca do objeto de estudo.

Para finalizar, o quinto e último capítulo refere-se às considerações finais, que demonstram os resultados obtidos pela pesquisa por meio de uma síntese reflexiva descrita por este pesquisador. Como também apresentam as contribuições para uma constante evolução da Universidade Corporativa da organização investigada, futuro da Educação Corporativa, as limitações do estudo e por fim uma perspectiva de pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por finalidade apresentar o embasamento teórico norteia esta investigação, de forma a permitir ao pesquisador a busca pelos subsídios necessários para se aprofundar em sua pesquisa científica. Subsídios que irão servir de fundamentos para dialogar com os resultados obtidos por meio dos instrumentos de coleta de dados, que serão aplicados aos sujeitos das unidades de estudo. Isto posto, o capítulo está direcionado aos seguintes constructos teóricos: Educação Corporativa, a formação de lideranças para o trabalho com Educação Corporativa, o comportamento da Educação Corporativa em organizações industriais e, por fim, o desenvolvimento do capital intelectual, conforme segue.

2.1 Educação Corporativa

A educação nos estudos acadêmico-científicos, cada vez mais tem se apresentado como uma temática importante a ser explorada, não somente com o olhar voltado para a sociedade, mas também dentro do ambiente organizacional, no qual a educação está cada vez mais presente. A educação, para Eboli (2004, p. 32-33), denomina-se como “[...] o processo de desenvolvimento e realizações do potencial intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo existente em cada ser humano; também designa o processo de transmissão da herança cultural as novas gerações.” Assim, a educação está diretamente conectada ao processo formativo e de desenvolvimento do homem dentro da sociedade. Desta forma, torna-se importante uma reflexão acerca da Educação Corporativa, que tem o propósito de fortalecer o capital intelectual das organizações, não somente no Brasil, mas em todo o mundo.

Ao direcionar este olhar da educação para dentro das organizações, Knowles, Holton III e Swanson (2004) afirmam que, quando as empresas passaram compreender que seu principal capital é o talento, há mais de cinquenta anos, o investimento em educação empresarial se tornou mais importante do que nunca. Foi a partir de 1950 que se começou a perceber que a empresa precisa dar continuidade ao desenvolvimento dos seus colaboradores, de forma a envolvê-los na sua aprendizagem e crescimento e, assim, a empresa tornou-se um dos principais ciclos de desenvolvimento pessoal e profissional adulto.

Dessa forma, torna-se importante explorar as reflexões acerca da andragogia, as teorias, princípios e práticas, a compreensão deste processo formativo para o trabalho, e como se comporta a educação nas organizações, agregando conhecimento sob a perspectiva do desenvolvimento do capital intelectual, que se dá por meio do sistema de Educação Corporativa.

A partir dessa perspectiva, é possível observar o grande interesse do setor corporativo por este tema, em vista dos benefícios apresentados pela Educação Corporativa, principalmente para empresas que trazem na raiz de suas estratégias o desejo de fortalecer o seu capital intelectual a fim de se tornarem mais competitivas, e que conseqüentemente se comprometem com a educação e o desenvolvimento de seus colaboradores.

Seguindo nessa linha de raciocínio, Meister (1999, p. 1-2) afirma que “[...] tendências abrangentes apontam para um novo e importante veículo para a criação de uma vantagem competitiva sustentável - o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento dos funcionários.” Dito isto, Rodrigues (2012) declara que para a organização “[...] se manter competitiva no mercado, é preciso atualizar constantemente as competências dos profissionais por meio de treinamentos, para que eles obtenham cada vez mais sucesso e alcancem os resultados esperados.” Complementando, Ramal (2012, n.p.) contextualiza que,

Para atender aos desafios de competitividade e sustentabilidade do cenário corporativo atual são necessários processos estruturados de educação e desenvolvimento, alinhados aos objetivos estratégicos das empresas, com a cultura e os valores da organização e, claro, com as demais iniciativas de gestão de pessoas. Afinal, capacitar hoje é um fator importante de atração e retenção de talentos, bem como um diferencial competitivo em relação à concorrência.

Neste ambiente organizacional Meister (1999, p. 7) defende que “[...] as técnicas de aprendizagem adquirem muita importância porque as chances de uma organização mudar com o sucesso dependem da capacidade dos seus funcionários de aprender novos papéis, processos e habilidades.” Estando nas pessoas o capital intelectual da organização, Ramal (2012) afirma que este pode ser considerado o ativo principal de uma empresa, e que para expandi-lo, se torna necessário aumentar o valor das pessoas por meio do conhecimento. O capital intelectual, para Stewart (1998, n.p., grifo do autor) se “[...] constitui a matéria intelectual - conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência - que pode ser utilizada para gerar riqueza. É a capacidade mental coletiva.”

Para possibilitar uma melhor compreensão do contexto já desenvolvido acerca da Educação Corporativa (AEC⁷, 2020), descreve:

O termo Educação Corporativa, ou sistema de educação corporativa, ou ainda Universidade Corporativa, ganhou essa denominação quando essa ação nas organizações passou a ter um sentido próprio dentro das estratégias de negócio especialmente para que a força – de – trabalho pudesse responder o mais rapidamente

⁷ AEC: Associação Brasileira de Educação Corporativa. Disponível em: <http://aecbrasil.com.br/quem-somo/>. Acesso em: 22 mai. 2020.

possível as grandes mudanças nas configurações organizacionais com as fusões, aquisições, downsizing, spin off e outras; nas redefinições de posições no mercado; nas ênfases pela agilidade, resultados e competitividade numa sociedade regida pela velocidade de produção e disseminação do conhecimento.

Eboli (2004) defende que a Educação Corporativa é considerada como um sistema de desenvolvimento dos colaboradores nas organizações, baseado na gestão de competências e que atua de forma a promover a formação e o desenvolvimento dos talentos na gestão dos negócios, uma vez que é reconhecida como “uma prática coordenada de gestão de pessoas e de conhecimento orientada através de uma estratégia organizacional de longo prazo.” (CARVALHO, 2015, p. 63). Este processo de educação e aprendizagem se apresenta de forma ativa e contínua, que busca garantir a concepção de competências empresariais e humanas, apontadas como críticas para as estratégias do negócio.

Nesta mesma perspectiva, Cruz (2010, p. 344) afirma que a Educação Corporativa é uma iniciativa da organização, 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.

Com este pensamento voltado às estratégias do negócio, Meister (1999, p. 44) contextualiza que a Educação Corporativa se propõe também a

[...] treinar aqueles que estão do outro lado da cadeia de clientes/fornecimento: os clientes e intermediários da empresa, que vendem os produtos aos usuários finais. Elas são hoje o foco central para criação de parcerias com revendedores, distribuidores, atacadistas e lojistas assim como para a elaboração de programas que tenham como meta ajudá-los a ter mais sucesso nos seus negócios.

Contudo, para que seja possível a implementação e um bom desempenho da Educação Corporativa nas organizações, se fazem necessários alguns pressupostos importantes, assim definidos por Eboli (2004) como:

- **objetivo principal:** o desenvolvimento das competências empresariais consideradas críticas para o negócio e não as competências consideradas pessoais.

- **foco na aprendizagem:** de modo a capacitar a organização para aprender, fortalecendo a cultura da empresa e o conhecimento coletivo, e não apenas o conhecimento pessoal.
- **escopo:** com foco nas necessidades de negócio que tornam o escopo estratégico, ao invés de focar apenas nas necessidades pessoais.
- **ênfase dos programas:** de forma a salientar os planos, de acordo com as estratégias de negócios, ou seja, determinar as competências-chave do negócio, concebendo e desenhando ações e planos educacionais.
- **públicos-alvo:** concordar com o conceito de educação inclusiva, de modo a desenvolver as competências essenciais, mas não somente entre os colaboradores, mas junto ao público interno e externo (clientes, fornecedores, distribuidores, parceiros, entre outros).
- **local:** considerar tornar-se virtual, pois há possibilidade de o projeto não necessariamente ser de local físico.
- **resultado:** como consequência, melhorar a competitividade empresarial, não apenas as competências pessoais.

A partir destes pressupostos, compreende-se que, para a melhoria da competitividade organizacional, não basta apenas o desenvolvimento das competências organizacionais, mas também as competências de seus colaboradores. Segundo Carvalho (2015, p. 62) “[...] a educação corporativa se torna um diferencial para a empresa, transformando oportunidades em negócios, uma vez que o conhecimento está nas pessoas e são elas que movimentam a empresa.” Assim, é necessário que a Educação Corporativa proporcione a formação e o desenvolvimento dos “[...] talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem contínua.” (EBOLI, 2004, p. 48).

Dito isto, a Educação Corporativa, por meio deste processo de aprendizagem contínua, procura desenvolver não somente o colaborador, mas também a organização. Neste processo de desenvolvimento de mão dupla, ou seja, o desenvolvimento do colaborador e ao mesmo tempo da organização, como um todo, são identificadas cinco forças fundamentalmente atuantes (MEISTER, 1999):

- **Organizações flexíveis:** organizações menos burocráticas, transparentes, com modelos de gestão simplificados, menos rígidas e resilientes;
- **Era do conhecimento:** está fundamentado na valorização dos conhecimentos, autonomia e tecnologia;

- **Rápida obsolescência do conhecimento e informação:** na contemporaneidade, os conhecimentos e informações tornam-se obsoletos rapidamente. O que hoje é uma verdade, amanhã não será mais, desta forma, as organizações devem manter os seus dados em constante atualização;
- **Empregabilidade:** manter-se em constante desenvolvimento profissional com o foco na carreira e não simplesmente no emprego;
- **Educação para a estratégia global:** método de desenvolvimento do indivíduo de forma global, na perspectiva da evolução profissional.

Por outro lado, as organizações neste cenário de competitividade exigem do indivíduo novas competências. Estas são definidas por Meister (1999), como as sete competências essenciais apontadas pelo ambiente organizacional, assim representadas na figura 01.

Figura 01 - Sete competências no ambiente organizacional



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de Meister (1999)⁸

Aprendendo a aprender - trata-se de uma habilidade muito relevante no ambiente organizacional, pois o colaborador deve ser capaz de assimilar e utilizar com rapidez e

⁸ Optou-se por deixar esta imagem e as demais com a formatação colorida, uma vez que o repositório de dissertações e teses da Biblioteca da Unilasalle se apresenta com suas formas originais, ou seja, em cores.

segurança as novas informações recebidas. Demonstrar o interesse e comprometer-se com o seu autodesenvolvimento, ou seja, trabalhar continuamente no aprimoramento de suas competências técnicas e ter a capacidade de saber lidar com as adversidades dentro da organização. Ao expor este pensamento, é possível compreender que existe uma forte aproximação entre este conceito de Meister (1999) e o de Jacques Delors (1998), pois este, em seu relatório para a UNESCO, da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI, coloca quatro pilares para a educação, quais sejam: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos e aprender a ser.

Comunicação e colaboração - o indivíduo deve ter a capacidade de ouvir e comunicar-se no ambiente de trabalho, sejam com colegas, fornecedores ou clientes. E ainda, ter a capacidade de trabalhar em equipe, solucionando conflitos, colaborando com os membros do grupo e sempre compartilhando as melhores práticas na organização.

Raciocínio criativo e resolução de problemas - é capacidade de identificar o problema, explorar, saber argumentar expondo o seu próprio ponto de vista com base na sua interpretação e, a partir daí, sugerir a solução de forma criativa e implementá-la, de modo a manter a vantagem competitiva da organização.

Conhecimento tecnológico - capacidade de estabelecer conexão com os membros da equipe e outros profissionais, por meio das novas tecnologias. Saber valer-se do bom uso dessas tecnologias para estudar e ser capaz de avaliar as melhores práticas para a organização, bem como as utilizadas pelos concorrentes no mundo globalizado de negócios. Para isso, torna-se essencial estar capacitado para navegar na internet e, principalmente, operar no mercado a qualquer momento e de qualquer lugar.

Conhecimento de negócio global - possuir o conhecimento necessário sobre as tecnologias e técnicas de negócios complexos, ter a capacidade de interpretar os demonstrativos de resultados e índices de retorno interno e, ainda, ter o domínio dos processos de alocação de capital, bem como fazer a apreciação de novos negócios de grande potencial para a organização.

Desenvolvimento de liderança - promover a autonomia, inspirando e desenvolvendo a equipe de trabalho, promovendo assim o alcance das metas conforme as estratégias definidas pela empresa. Neste sentido, os líderes necessitam dominar a visão compartilhada, de forma que a organização concretize a visão do seu negócio.

Autogerenciamento da carreira - é ser capaz de gerir ativamente o próprio desenvolvimento e a carreira profissional, não se tornando passivo no plano de formação, ou seja, não esperar pela gestão para ter um plano de desenvolvimento de carreira. Este se torna muito importante para desenvolvimento da empregabilidade dos colaboradores dentro das

organizações, logo, saber administrar a carreira tende a ser o primeiro passo para obter o sucesso⁹. Complementando, Meister (1999, p. 123) afirma que o autogerenciamento da carreira vem a ser “[...] a capacidade de acompanhar o ritmo segundo o qual ocorrem mudanças dentro da organização e da sua indústria e preparar-se para o futuro.”

É no cenário de competitividade contemporâneo que as empresas buscam, cada vez mais, por profissionais que estejam em aprendizado contínuo, em autodesenvolvimento e que, principalmente, apresentem as sete competências apontadas pela autora Meister. Dessa forma, Kurtz (2012, p. 203) afirma que “na sociedade do conhecimento, a capacidade de aprender continuamente pode ser um dos diferenciais competitivos buscados pelas empresas.” Assim, evidencia-se que, de acordo com a estratégia empresarial, a Educação Corporativa é uma ferramenta potencialmente eficaz para educar, muito utilizada pelas organizações para desenvolver e promover os talentos nas organizações.

Para Eboli (2004, p. 49) as organizações, ao adotarem a Educação Corporativa, apresentam 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.” E ainda, as organizações têm mostrado algumas quebras de paradigmas, bem como a mudança de seus espaços educativos “[...] em infraestruturas de aprendizagem corporativa, em que o objetivo é desenvolver meios e alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados globais, criar relacionamentos mais profundos com clientes e impulsionar a organização para um novo futuro.” (MEISTER, 1999, p. 19).

Por fim, na raiz da Educação Corporativa reside a educação continuada, também denominada de aprendizagem permanente. Conforme definido por Meister (1999, p. 212) este termo, aprendizagem permanente, remete à “[...] necessidade de os profissionais darem continuidade a sua educação e desenvolvimento em todos os períodos da vida, ao mesmo tempo que lidam com carreiras divergentes, nas mais diversas circunstâncias econômicas.” Seguindo neste raciocínio, na educação continuada tem-se a educação para adultos, denominada como ciência da Andragogia. Portanto, a próxima seção desta pesquisa apresenta a fundamentação teórica da aprendizagem voltada para a educação de adultos, conforme segue.

⁹ O sucesso na carreira pode ser definido como a realização de resultados desejáveis relacionados ao trabalho em qualquer ponto das experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo. (ARTHUR; KHAPOVA; WILDEROM, 2005, p. 179 - tradução livre nossa)

2.1.1 *Andragogia, educação para adultos*

Ao trazer a compreensão acerca do surgimento da ciência da andragogia, torna-se importante apresentar um breve panorama histórico do seu surgimento. Neste sentido, Nogueira (2004) contextualiza que nas décadas que sucederam à I Guerra Mundial, muitas das obras publicadas concederam certa relevância a esta temática da educação voltada para os adultos. Mesmo que estas publicações apresentassem relatos bem-sucedidos de seus experimentos, não continham, para a época, um padrão de conceitos que pudesse ser seguido. A partir daí, educadores europeus e americanos sentiram-se apreensivos e instigados a desenvolver um novo modelo pedagógico para a educação de adultos, o qual vem a ser posteriormente reconhecido como a andragogia.

Partindo para o ano de 1968, o termo andragogia foi citado pela primeira vez pelo norte-americano Malcolm S. Knowles, no artigo publicado com o título *Adult Leadership*. O autor, em suas diversas obras, busca ressaltar a dissonância que a pedagogia apresenta frente à educação para adultos, fortalecendo ainda mais o termo da andragogia, assim citado por ele. Desta forma, foi reconhecido nos Estados Unidos como o pai da andragogia (NOGUEIRA, 2004).

No momento em que ocorre o desenvolvimento dos colaboradores na Educação Corporativa, é possível evidenciar a presença da andragogia, que se constitui na ciência de educar pessoas adultas. O termo andragogia, conforme apresenta Lopes (2018, p. 5), deriva “[...] do grego que une o prefixo “anér” ou “andrós” que significa “homem ou adulto”, ao sufixo “gogia” (arte e ciência da aprendizagem ou “gogos” (educar).” A andragogia, sendo uma abordagem de ensino-aprendizagem direcionada para adultos, tem por finalidade promover no indivíduo o desenvolvimento das suas competências, habilidades e conhecimentos. Nesse sentido, Madruga (2018, p. 194) fundamenta que na andragogia “[...] o adulto é motivado a aprender à medida que identifica a necessidade e os benefícios que a aprendizagem trará para sua vida pessoal ou profissional, como maior possibilidade de melhoria na função que exerce.”

Dessa forma, por este estudo dialogar com a Educação Corporativa, que tem como foco o desenvolvimento dos profissionais nas organizações, percebe-se na andragogia os alunos adultos como sendo os principais protagonistas presentes neste processo de aprendizagem. Este vai muito além da aprendizagem nas instituições de ensino, pois é o aprendizado e desenvolvimento de adultos que ocorre principalmente nas organizações onde trabalham.

Dito isto, Masetto (1998) contextualiza que na andragogia é o aluno que está no centro do processo. E estando o aluno no centro deste processo da andragogia, fazer a mediação do

aprendizado será o papel do professor. Assim, o professor mediador é definido por Masetto (2015, p. 94), como aquele que contribui para que o aluno atinja “[...] seus objetivos de formação profissional, que garanta a dinâmica do processo de aprendizagem, que proponha situações-problemas e desafios para serem resolvidos, que manifesta disponibilidade para ajudar os alunos a superarem as suas dificuldades.” Complementando, Bombardi (2015, p. 15) fundamenta que a aprendizagem acontece “[...] entre o educador e o educando, criando um alinhamento entre a aprendizagem e a maioria dos adultos, que buscam independência e responsabilidade por aquilo que julgam importante aprender.” Já Rodrigues (2012, p. 126) descreve que “em uma turma de adultos, a aprendizagem se dá em mão dupla: o professor e os alunos aprendizes aprendem, sendo às vezes difícil de perceber quem está aprendendo mais.” Em outras palavras, a construção do conhecimento se dá pelo grupo, sendo uma aprendizagem compartilhada entre professor e aluno, na qual ambos aprendem e ensinam, mesmo estando o aluno no centro deste processo.

Em contrapartida, Masetto (2015, p. 9), em relação à construção do conhecimento, diz que ele parte

[...] de pesquisas que trazem novas teorias, críticas aos conhecimentos anteriormente estabelecidos, novos problemas e respectivas soluções, num movimento contínuo de evolução e progresso científico e tecnológico, exigindo de todos, professores e alunos, trato com informações, descobrindo o seu significado e relevância para a vida profissional, aprofundando os aspectos multi e interdisciplinares dos problemas a serem equacionados, num contexto de mudanças.

Seguindo nesta linha de raciocínio, Franco *et al.* (2015, p. 77) contextualizam que a andragogia se apresenta como “[...] uma aprendizagem construtivista, de forma a facilitar a assimilação, por parte de cada funcionário, para contribuir com novas ideias e experiências. As organizações buscam pessoas criativas, dinâmicas, proativas e responsáveis por seus resultados.” Ou seja, tem-se o colaborador na organização como o agente autônomo na contribuição pela busca de conhecimentos por meio das ações da andragogia.

Neste sentido, a Educação Corporativa apresenta-se como um processo de desenvolvimento de adultos que se dá por meio de atos andragógicos. O ato andragógico, para Eboli (2004, p. 33) é definido como:

[...] a expressão mais ampla e completa do conceito de aprendizagem voluntária, uma vez que atuar com suficiente autonomia e dispor de facilidades para adquirir conhecimentos, habilidades, atitudes com a finalidade de alcançar objetivos e metas discutidos e planejados em conjunto pelo facilitador e pelo participante, de maneira pertinente e oportuna, está livre de toda condição obrigatória, o que constitui um processo muito diferente do ato pedagógico.

Para uma melhor compreensão aos conceitos educação, pedagogia e andragogia, Eboli (2004, p. 33) os remete a um contraponto em que se expressa da seguinte forma: a “[...] educação é a prática, experiência e realidade vivida, ao passo que a pedagogia e andragogia são teoria, pensamento e ideal a ser vivido.” A autora ainda complementa que mesmo que a pedagogia e a andragogia empreguem estratégias metodológicas de educação diferenciadas devido a diferenças de idades em suas etapas de ensino, utilizam os mesmos processos.

Seguindo neste contexto de aproximações e distanciamentos entre a Pedagogia e a Andragogia, Rodrigues (2012), amparada em estudos de referências mundiais, bem como a do norte-americano Malcolm Knowles, apresenta algumas das principais peculiaridades que existem entre os processos pedagógicos e andragógicos, conforme descrito no quadro 01, a seguir.

Quadro 01 - Pedagogia e Andragogia: aproximações e distanciamentos

	Pedagogia	Andragogia
Ambiente de Aprendizagem	É formal e geralmente, caracterizado pela competitividade, e por julgamentos de valor.	É mais informal, caracterizado pela cooperação e pelo respeito mútuo.
Papel da experiência	Mesmo quando a experiência dos aprendizes é valorizada, as vivências do professor tornam-se mais relevantes ainda.	Os adultos possuem mais experiências que as crianças. Em algumas situações, a experiência é o recurso mais rico para a aprendizagem.
Vontade de aprender	Geralmente, a vontade de aprender está relacionada à obtenção de êxitos escolares.	Os adultos se estimulam a iniciar um processo de aprendizagem desde que compreendam a sua utilidade para a vida pessoal e profissional.
Orientação da aprendizagem	É dominante a lógica centrada nos conteúdos e não nos problemas.	A aprendizagem é orientada para a resolução de problemas.
Motivação	É resultado de estímulos externos ao sujeito como, por exemplo, a obtenção de uma boa nota na prova.	Os adultos são sensíveis a estímulos de natureza externa, mas são fatores de ordem interna que motivam o adulto para aprendizagem.

Fonte: Rodrigues (2012, p. 125-126).

Conforme as peculiaridades apresentadas pela andragogia, a educação para adultos posiciona-se como sendo o principal caminho de educação na formação profissional dos adultos, seja este conexo a experiência, a vontade de aprender a partir de suas vivências e necessidades ou, ainda, pela orientação da aprendizagem. Dito isso, Masetto (1998),

fundamenta que existem alguns direcionamentos acerca da formação profissional do indivíduo pela andragogia. O primeiro, destaca-se como sendo o **desenvolvimento na área do conhecimento**, compreendido pela integração do saber desenvolvido em uma determinada área do conhecimento com as demais áreas, e ainda, o relacionamento do novo conhecimento adquirido com o já existente, e o desenvolvimento do processo criativo na solução de problemas. O segundo apresenta-se como o **desenvolvimento no aspecto afetivo-emocional**, relacionado ao autoconhecimento, reflexões de si mesmo, seus conhecimentos, limites e suas potencialidades, determinado pelo autor como o desenvolvimento chave na quebra das inseguranças identificadas em determinadas idades. Já o terceiro está no **desenvolvimento das habilidades**, de como e onde são aplicados os conhecimentos adquiridos pelo aluno na relação de suas experiências vividas, o que pode ser compreendido no aprender a se comunicar com seus colegas, seja do ambiente de trabalho ou educacional. Também pode-se compreender como o desenvolvimento para trabalhar em equipe, e outros que venham a auxiliar na evolução profissional, na realização de pesquisas e relatórios, utilização do computador, ou aperfeiçoamento em atividades individuais. Por fim, o quarto e último é o **desenvolvimento de atitudes e valores** entendido como o mais sensível dos aspectos na aprendizagem profissional, pois apresenta uma forte relação com a cooperação, solidariedade, trabalho em equipe, criticidade e a criatividade. Então, compreende-se que estes direcionamentos aqui apresentados por Masetto (1998) contribuem fortemente para a formação profissional do indivíduo no que tange às suas competências, habilidades e conhecimentos. Assim, tornam-se importantes neste processo da andragogia, pois evidenciam a Educação Corporativa nas organizações em que se fazem presentes.

A andragogia, ao adotar um modelo de aprendizagem, traz consigo certa inquietação dos indivíduos envolvidos neste processo relacionado à orientação andragógica. Em outras palavras, as premissas que direcionam à aprendizagem deste processo. O processo andragógico, conforme Knowles, Holton III e Swanson (2004), apresenta oito elementos representados pela figura 02.

Figura 02 - Oito elementos do processo andragógico

01	02	03	04	05	06	07	08
Preparação dos aprendizes	Consideração do ambiente físico e psicológico	Envolvimento dos aprendizes no planejamento de sua aprendizagem	Envolvimento dos aprendizes no diagnóstico de suas próprias necessidades de aprendizagem	Envolvimento dos aprendizes na formulação de seus próprios objetivos de aprendizagem	Envolvimento dos aprendizes na criação de planos de aprendizagem	Ajuda aos aprendizes na execução de seus planos de aprendizagem	Envolvimento dos aprendizes na avaliação de seus próprios resultados de aprendizagem

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de Knowles, Holton III e Swanson (2004)

Por conseguinte, estes oito elementos do processo andragógico propostos por Knowles, Holton III e Swanson (2004), manifestam-se da seguinte forma dentro deste processo de aprendizagem:

- **Preparação dos aprendizes.** Preconiza a preparação dos aprendizes de forma a dar-lhes autonomia e a sua autoinstrução, de forma a prepará-los a não depender de um professor. Esta ideia parte do suposto que os adultos “[...] têm uma grande necessidade de serem autodirigidos, então o papel do professor é engajar-se em um processo de mútua investigação em lugar de transmitir o seu conhecimento e então avaliar a adequação deles em relação ao processo.” (GOMES; PEZZI; BÁRCIA, 2001, p. 4).
- **Consideração do ambiente físico e psicológico, também denominado de clima de aprendizagem.** Neste, o ambiente deve ser adequado de forma a proporcionar aprendizado e equilíbrio psíquico ao aprendiz. É importante que os indivíduos estejam calmos e seguros com relação ao seu aprendizado. Franco *et al.* (2015) complementa que este ambiente deve estar com as mesas e cadeiras dispostas em grupos pequenos, de forma que os indivíduos possam interagir. Além disso, para manter o equilíbrio psíquico, deve haver respeito, transparência e colaboração entre o grupo, ou melhor, dos aprendizes e dos facilitadores.
- **Envolvimento dos aprendizes no planejamento de sua aprendizagem.** Este elemento, conforme o próprio enunciado declara, enfatiza que para um bom programa de estudos deve haver a participação dos aprendizes no seu planejamento, e, assim, irá contemplar um conteúdo necessário para o aprendizado dos indivíduos, de forma que “[...] as pessoas devem sentir-se parte do processo decisório, principalmente no planejamento das atividades.” (FRANCO *et al.*, 2015, p. 83).
- **Envolvimento dos aprendizes no diagnóstico de suas próprias necessidades de aprendizagem.** Este elemento propõe a reflexão sobre carências de aprendizagem,

que devem ser apresentadas pelos próprios aprendizes e, assim, determina a responsabilidade pelo seu próprio aprendizado.

- **Envolvimento dos aprendizes na formulação de seus próprios objetivos de aprendizagem.** Franco *et al.* (2015, p. 83), definem que “[...] o contrato de aprendizagem se traduz na conscientização dos objetivos, identificação de recursos necessários, e estabelecimento de critérios para mensuração da aprendizagem.”
- **Envolvimento dos aprendizes na criação de planos de aprendizagem.** Este elemento compreende a estruturação e implementação dos planos de aprendizagem pelos aprendizes.
- **Envolvimento dos aprendizes na avaliação de seus próprios resultados de aprendizagem.** Elemento que coloca o aprendiz na posição de responsável pela sua própria avaliação, a partir dos seus resultados com relação aos conhecimentos adquiridos, ou seja, o aprendiz propõe a sua autoavaliação.

Ao se considerar todo este contexto dialogado até o momento, é possível destacar que a ciência da andragogia é um processo de aprendizagem de adultos que proporciona para o indivíduo o seu aprendizado de forma autônoma. Deste modo, Rodrigues (2012, p. 127) destaca que é importante para o profissional “[...] estar sempre aberto a novas ideias, novas habilidades, novas técnicas e novos comportamentos. Uma pessoa está sempre aprendendo em diversos contextos: no trabalho, em casa, nas atividades de lazer, ou seja, em ambientes formais e informais de aprendizagem.” Na andragogia está na figura do aprendiz como ser atuante, pois é ele que está no centro de todo este processo. Ainda, as ações andragógicas, quando aplicadas à Educação Corporativa, permitem ao indivíduo a autoconstrução do conhecimento, de forma a permitir o seu desenvolvimento dentro das organizações.

2.1.2 *Teorias, princípios e práticas da educação corporativa*

Tendo como principais autoras na temática Educação Corporativa, Jeanne C. Meister a nível mundial e no Brasil Marisa Eboli, Andrea Ramal, entre outros, as principais teorias e conceitos aqui apresentados neste contexto estão baseados em suas fundamentações. Assim, utiliza-se suas teorias, de forma a dialogar com outros autores estudados, compondo uma contextualização sobre a temática. Neste sentido, Lakatos e Marconi (2003, p. 112) definem que “[...] toda generalização relativa a fenômenos físicos ou sociais, estabelecida com o rigor científico necessário para que possa servir de base segura à interpretação da realidade.” Dessa

forma, buscou-se aqui a compreensão da realidade sobre as teorias que cercam a Educação Corporativa, iniciando pela compreensão acerca do ensino-aprendizagem¹⁰.

Neste processo, Lopes (2018, p. 12) defende que o ensino-aprendizagem na andragogia destaca-se por ser um

[...] complexo sistema de interações comportamentais entre aprendizes e facilitadores. É como se fossem processos independentes da ação humana, há os processos comportamentais que recebem o nome de “ensinar” e de “aprender”. Engloba diversas medidas que devem ser tomadas ou evitadas para que o aprendizado realmente aconteça. Engloba uma série de questionamentos como a própria definição do que é aprender e ensinar.

Dito isto, o ensino-aprendizagem apresenta-se como dois processos: o do ensino e o da aprendizagem, conexos ao sistema de Educação Corporativa, que podem ou não ocorrer ao mesmo momento. Em contrapartida, Malheiros (2012, p. 102) afirma que “[...] nem tudo que se ensina é aprendido e nem tudo que se aprende foi ensinado por alguém. Por isso, as teorias que buscam compreender como as pessoas aprendem são divididas em teorias de ensino e teorias de aprendizagem.”

Se ensino-aprendizagem está conexo à ação de “ensinar” e “aprender”, tem-se no ensino a forma utilizada para transmitir o conhecimento ao aprendiz, e na aprendizagem o resultado do que foi ensinado. Portanto, é importante apresentar os conceitos de ensino¹¹ e de aprendizagem. O ensino é fundamentado por Mager e Beach Jr. (1976, p. XV), como sendo

[...] a facilitação da aprendizagem. O ato de ensinar justifica-se na medida em que favorece uma aprendizagem mais efetiva do que seria a obtida na ausência de qualquer ensinamento. Em outras palavras, a principal justificativa do ensino é a de ajudar o indivíduo a aprender algo de forma mais aprimorada do que o faria por si mesmo.

E ao conceituar a aprendizagem, Felicetti (2011, p. 78) fundamenta como o processo que “[...] define como os seres desenvolvem competências, adquirem conhecimentos e mudam de comportamento, nos aspectos relacionais, ambientais, emocionais e neurológicos.” E ainda, Bass e Vaughan (1972, p. 27) definem o aprendizado como “[...] uma mudança de comportamento relativamente permanente que ocorre como resultado da prática e experiência.”

¹⁰ Optou-se pela utilização do termo “ensino-aprendizagem”, pois acredita-se que no sistema de Educação Corporativa, tem-se a andragogia como uma forma de aproximação ao ensino-aprendizagem voltada para adultos. Neste sentido, Lopes (2018, p. 13), baseada em teorias estabelece “[...] que a atividade educacional do adulto está centrada na aprendizagem. Portanto, coloque o aprendiz no centro do processo ensino-aprendizagem.”

¹¹ Conceituar ensino a partir de referenciais teóricos, não se mostrou tarefa fácil. Neste sentido, Araújo (2017, p. 56) declara que este é o “[...] resultado da educação. É notório que por não existir uma conceituação precisa, a sua definição é dificultosa.”

Para uma maior integração da aprendizagem na Educação Corporativa, Tractenberg e Tractenberg (2012) fundamentam que há a presença de quatro principais modelos: a aprendizagem centrada no domínio do conhecimento; aprendizagem centrada na experiência; aprendizagem centrada no aluno e a aprendizagem centrada nas funções sociais. Desta forma, estas são devidamente caracterizadas segundo a sua centralidade, conforme segue.

Com relação à **aprendizagem centrada no domínio do conhecimento**, Tractenberg e Tractenberg (2012, p. 191) defendem que este modelo ordena seus “[...] diversos conteúdos segundo as categorias estabelecidas pela literatura sobre o tema, refletindo a visão de autores ou especialistas consagrados. Por exemplo, um curso de estatística que segue uma organização lógica fornecida por manuais sobre o assunto.”

Sobre a **aprendizagem centrada na experiência**, Delors (1998, p. 92), destaca que este “[...] processo de aprendizagem do conhecimento nunca está acabado, e pode enriquecer-se com qualquer experiência. Neste sentido, liga-se cada vez mais à experiência do trabalho, à medida que este se torna menos rotineiro.” Mas, para que essa aprendizagem aconteça, se faz necessário o uso de “[...] atividades como resolução de problemas ou o desenvolvimento de projetos. Por exemplo, uma oficina baseada em pedagogia de projetos, em que os conhecimentos são organizados segundo a sua relevância para o momento que o projeto se encontra.” (TRACTENBERG; TRACTENBERG, 2012, p. 191).

Para Ramal (1997, p. 1), a **aprendizagem centrada no aluno** deve considerar o aluno como o “[...] agente da aprendizagem, tornando-se um estudioso autônomo, capaz de buscar por si mesmo os conhecimentos, formar seus próprios conceitos e opiniões, responsável pelo próprio crescimento.” Complementando, Tractenberg e Tractenberg (2012) explicam que, neste modelo, é relevante para o aluno o que é de seu interesse de aprender e o que é aguardado pelo professor com relação ao seu desempenho.

Por último, a **aprendizagem centrada nas funções sociais** procura “[...] levar os aprendizes a desenvolver as competências voltadas a situações e questões sociais significativas para sua faixa etária e a sociedade em que vivem.” (TRACTENBERG; TRACTENBERG, 2012, p. 191).

Sendo a Educação Corporativa a temática central desta pesquisa, torna-se relevante apresentar o conceito da aprendizagem no contexto organizacional. Dessarte, Kurtz (2012, p. 203-204) fundamenta que,

a aprendizagem na ótica empresarial é conhecida por aprendizagem organizacional, e ocorre nos processos envolvidos no trabalho, isto é, na execução das tarefas no dia a dia, quando se aprende uma nova maneira e realizar um procedimento ao ver um

colega trabalhando, quando se aprende normas de comportamento adotadas na empresa, e não somente pela educação formal buscada em cursos e programas de capacitação promovidos pela empresa.

E ainda, a **aprendizagem organizacional** é considerada como uma solução a todas as transformações que desafiam as empresas na contemporaneidade, pois para Bitencourt (2005, p. 39) ela consiste em um processo que procura “[...] desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais e traduzir esses conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando a empresa mais competitiva.” Portanto, a aprendizagem organizacional contribui com o desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades dos indivíduos nas organizações, por meio do aprendizado contínuo. Este desenvolvimento, para Boog e Boog (2010, p. 2), é determinado como um importante “[...] processo de aprendizagem chamado de ‘caminho da descoberta’, no qual o treinando passa por experiências ou vivências pessoais ou grupais, tirando delas novos conceitos e, principalmente, motivação para agir a partir da realidade em quem atua ou deseja modificar”. Dito isso, Senge (2017) sustenta que a aprendizagem organizacional não acontece sem a aprendizagem individual, pois é através do aprendizado dos indivíduos que as organizações irão aprender.

Em contrapartida, Vigotskii, Luria e Leontiev (2010, p. 105), apresentam em suas teorias uma forte conexão da aprendizagem com o desenvolvimento, fundamentando-as em primeira e segunda teoria, em que a

[...] primeira teoria afirma que o curso de desenvolvimento precede o da aprendizagem, que a maturação precede a aprendizagem, que o processo educativo pode apenas limitar-se a seguir a formação mental. A segunda teoria considera, em contrapartida, que existe um desenvolvimento paralelo dos dois processos, de modo que a cada etapa da aprendizagem corresponda uma etapa do desenvolvimento. O desenvolvimento está para a aprendizagem como a sombra para o objeto que a projeta. Também esta comparação não é exata, porque esta segunda teoria parte de uma total identificação entre desenvolvimento e aprendizagem e, portanto, levada ao extremo, não os diferencia absolutamente. O desenvolvimento e a aprendizagem sobrepõem-se constantemente, como duas figuras geométricas perfeitamente iguais. O problema de saber qual é o processo que precede e qual é o que segue carece de significado para esta teoria. O seu princípio fundamental é a simultaneidade, a sincronização entre os dois processos.

Ou seja, tem-se a aprendizagem e o desenvolvimento como dois processos distintos, síncronos e que não se diferenciam. Dessa forma, cada etapa de aprendizagem é compreendida por uma fase de desenvolvimento que, em algum momento, se sobrepõe à outra.

Para Eboli (2004, p. 57), os princípios são definidos como “[...] 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.” Já as

práticas, para a autora, são “[...] as escolhas organizacionais que permitem transformar as escolhas estratégicas (competências empresariais) em escolhas pessoais (competências humanas).” (EBOLI, 2004, p. 58).

É por meio da distinção entre os princípios e práticas, que surgem os Sete Princípios de Sucesso de um Sistema de Educação Corporativa, conforme representado na figura 03.

Figura 03 - Sete princípios de sucesso de um sistema de educação corporativa



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de Eboli (2004)

Portanto, para o sucesso na implantação do sistema de Educação Corporativa dentro das organizações, se faz necessário o bom uso destes sete princípios, assim conceituados.

- **Competitividade** é o primeiro princípio que, conforme Eboli (2004, p. 59), permite reconhecer a educação como modo de “[...] desenvolver o capital intelectual dos colaboradores, transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa diante dos concorrentes, ampliando assim sua capacidade de competir.” Nessa perspectiva, Toledo e Domingues (2018) complementam que este princípio se apresenta na educação como uma forma de potencializar as competências críticas, tornando as empresas mais competitivas. Logo, para a organização, este princípio significa buscar constantemente a melhoria dos padrões de competitividade empresarial por meio da implementação, desenvolvimento e consolidação de habilidades empresariais essenciais, por meio da educação.
- **Perpetuidade**, como segundo princípio, é fundamentado por Eboli (2004, p. 59) como a compreensão da educação não somente como um “[...] processo de desenvolvimento e realização do potencial existente em cada colaborador, mas

também como um processo de transmissão da herança cultural, a fim de perpetuar a existência da empresa.” Mas, para que a disseminação da herança cultural do conhecimento aconteça na organização, se torna necessária a participação dos gestores e líderes neste processo. (TOLEDO; DOMINGUES, 2018).

- **Conectividade** é o terceiro princípio que oportuniza na organização a “[...] construção social do conhecimento, estabelecendo conexões e intensificando a comunicação e a interação. Objetiva ampliar a quantidade e a qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo”. (EBOLI, 2004, p. 59). Mas para que esta conectividade aconteça é necessário que haja a aproximação dos gestores e dos profissionais ao conhecimento, de forma a interagir por meio da troca de experiências já vivenciadas.
- **Disponibilidade**, este quarto princípio, para Eboli (2004, p. 59) destaca-se por “oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis para que os colaboradores realizem a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar.” Toledo e Domingues (2018) acrescentam que a disponibilidade torna acessível a educação por meio das metodologias de ensino-aprendizagem.
- **Cidadania** é o quinto princípio que, conforme contextualizado por Eboli (2004, p. 59), incentiva a prática da cidadania “[...] individual e corporativa, formando atores sociais, ou seja, sujeitos capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la e de atuar pautados por postura ética e socialmente responsável.” Logo, tem-se os projetos educacionais conexos às ações sociais, de forma a ponderar a postura ética e social do indivíduo.
- **Parceria**, definido como sexto princípio, que Eboli (2004, p. 59) fundamenta como “entender que desenvolver continuamente as competências dos colaboradores é uma tarefa complexa, exigindo que se estabeleçam parcerias internas (com líderes e gestores) e externas (instituições de nível superior).” Já Toledo e Domingues (2018, p. 115) consideram como sendo a “parceria interna e externa, entre líderes e gestores e instituições de ensino, respectivamente.”
- **Sustentabilidade** é o último princípio de sucesso de um sistema de Educação Corporativa, definido por Eboli (2004, p. 59) como o “[...] centro gerador de resultados para empresa, procurando sempre agregar valor ao negócio. Pode significar também buscar fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento

próprio e autossustentável.” Este é compreendido pelas questões ambientais tratadas pela gestão ambiental das organizações.

Seguindo nesta linha de raciocínio, tem-se as práticas a serem aplicadas para cada um destes sete princípios que, conforme Eboli (2004), darão suporte ao sistema de Educação Corporativa, caracterizadas no quadro 02, a seguir.

Quadro 02 - Os sete princípios e suas práticas

Princípios	Práticas
Competitividade	<ul style="list-style-type: none"> ● Obter o comprometimento e envolvimento da alta cúpula com o sistema de educação. ● Alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas por competências. ● Conceber ações e programas educacionais alinhados às estratégias do negócio.
Perpetuidade	<ul style="list-style-type: none"> ● Ser veículo de disseminação da cultura organizacional. ● Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem.
Conectividade	<ul style="list-style-type: none"> ● Adotar e implementar a educação “inclusiva”, contemplando o público interno e externo. ● Implantar modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências. ● Integrar sistema de educação como modelo de gestão do conhecimento. ● Criar mecanismos de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento.
Disponibilidade	<ul style="list-style-type: none"> ● Utilizar de forma intensiva tecnologia aplicada à educação. ● Implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia). ● Implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem que favoreçam a “aprendizagem a qualquer hora em qualquer lugar”.
Cidadania	<ul style="list-style-type: none"> ● Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais. ● Comprometer-se com a cidadania empresarial, estimulando: <ul style="list-style-type: none"> - a formação de atores sociais dentro e fora da empresa; - a construção social do conhecimento organizacional.
Parceria	<ul style="list-style-type: none"> ● Parcerias internas: responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem. ● Parcerias externas: estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino superior.
Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> ● Torna-se um centro de agregação de resultados para o negócio. ● Implantar sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando-se objetivos do negócio. ● Criar mecanismos que favoreçam a autossustentabilidade financeira do sistema.

Fonte: Eboli (2004, p. 60).

Conforme os princípios e práticas estabelecidas, Eboli (2004) destaca que estas práticas muitas vezes se inter-relacionam, pois, algumas podem dar suporte a mais de um princípio, conforme pode ser visto nos princípios Conectividade e Disponibilidade, ambos podem fazer uso das tecnologias e, assim, possuem uma relação.

Em complemento aos princípios e práticas apresentadas por Eboli, a autora Meister (1999) estabelece dez objetivos para a Educação Corporativa, que irão impulsionar os colaboradores nas organizações, mobilizando-os a buscar a qualidade no trabalho por meio do seu desenvolvimento. Os objetivos são definidos como: a) Disponibilizar oportunidades de aprendizagem que venham a dar o suporte necessário às questões de negócios mais importantes da organização; b) Determinar a Educação Corporativa como um processo de desenvolvimento e não apenas como um espaço de aprendizagem; c) Estruturar um currículo que contemple principalmente a Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e Competências Básicas, com o foco voltado aos valores, crenças e cultura organizacional; d) Desenvolver seus *stakeholders*¹², ou seja, todas as partes interessadas, em outras palavras, clientes, parceiros, fornecedores, terceiros, entre outros, até mesmo as universidades que formam a força de trabalho; e) Buscar um novo modelo de aprendizagem voltado ao desenvolvimento e não como simples treinamento orientado por um instrutor, de forma a desenvolver as competências, habilidades e atitudes em todos os níveis da organização; f) Estimular as lideranças no envolvimento ao aprendizado de forma a encorajar os indivíduos a serem mais proativos, proporcionando a inovação no trabalho; g) Priorizar o modelo de autofinanciamento pelas unidades de negócio, abandonando o financiamento por alocação; h) Focar a aprendizagem no desenvolvimento de soluções; i) Implementar sistema de investimentos e avaliação dos resultados; j) Fazer o uso da Educação Corporativa de forma a tornar a empresa mais competitiva no mercado e assim atingir o sucesso organizacional.

Isto posto, é importante para a organização como estratégia a Educação Corporativa voltada ao desenvolvimento e aprendizado contínuo dos seus colaboradores. Esta deverá estar alinhada aos princípios, práticas citadas por Eboli (2004) e aos objetivos fundamentados por Meister (1999), de forma a impulsionar a organização ao sucesso no mercado o competitivo. Logo, a autora afirma que, mesmo a Educação Corporativa nas organizações sendo “[...] diferente em muitos aspectos superficiais, elas tendem a se organizar-se em torno de princípios e objetivos semelhantes, em busca do objetivo fundamental - tornar-se uma instituição em que o aprendizado é permanente.” (MEISTER, 1999, p. 30).

Ao dissertar sobre a forma de impulsionar os colaboradores nas organizações proporcionando o seu aperfeiçoamento e, ainda, apresentar como se desenvolve o conhecimento, torna-se necessário destacar sobre as estratégias de Educação Corporativa mais

¹² *Stakeholders*, é conceituado pelos autores Wright, Kroll e Parnell (2011, p. 80) como o “[...] grupo de indivíduos que é afetado pelas operações de uma empresa ou pode influenciá-las.”

utilizadas pelas organizações. Elas estão diretamente relacionadas aos dez objetivos anteriormente citados, logo, Moscardini e Klein (2015a, p. 93) justificam que “com base nesses objetivos, é possível definir as principais estratégias de Educação Corporativa [...]” que serão implementadas pelo sistema de Educação Corporativa na organização.

As estratégias de Educação Corporativa são as ações ou atividades que se apresentam com fim de capacitar e estimular o indivíduo, logo, é função do sistema de Educação Corporativa determinar quais ações serão utilizadas, que contribuirão para a empresa tornar-se mais competitiva. Moscardini e Klein (2015a, p. 99) acrescentam que a organização

como um todo e, mais especificamente, para que a área de Gestão de Pessoas promovam a Aprendizagem Organizacional, é preciso utilizar estratégias de Educação Corporativa mais complexas, pois as práticas tradicionais reforçam em geral o aprendizado em nível individual (Intuição e Interpretação), com pouco impacto em outras formas mais profundas de Aprendizagem Organizacional, como a Integração e a Institucionalização.

Sendo assim, afirma-se que para proporcionar a aprendizagem organizacional é importante utilizar-se de estratégias de Educação Corporativa com práticas mais profundas e não as tradicionais, ou seja, aquelas que venham a transpor um aprendizado a todo o grupo e não somente de forma individualizada.

Por conseguinte, apresentam-se algumas das estratégias utilizadas pelas organizações, ou melhor, as que mais se adequam ao sistema de Educação Corporativa, a saber, Aprendizagem baseada em problemas, Autoinstrução, *Benchmarking*, Comunidades práticas, Dinâmica de grupo, Dramatização, Estudo de caso, Exposição dialogada, Grupos de trabalho ou GT, *Job rotation*, Jogos educacionais, Seminário, Simulação e Oficinas de trabalho ou *workshops*.

A **Aprendizagem baseada em problemas**, ou aprendizagem na solução de problemas, para Moscardini e Klein (2015a, p. 93) procura “[...] compreender suas causas e seus efeitos e identificar meios para a sua resolução, com base em diversas fontes de informação.” Desse modo, o grupo ou equipe deverá agir de forma criativa na solução de questões desafiadoras e reais. Assim, para Rodrigues (2012, p. 143) o aprendiz irá “[...] ampliar sua visão sobre os processos da organização; apresentará ideias e soluções não pensadas pelos profissionais diretamente envolvidos com a situação; poderá fazer um intercâmbio interno com os diversos níveis da organização.”

A **Autoinstrução** é uma estratégia que se refere à aprendizagem autodirigida. Nela, “o indivíduo, por meio de sua maturidade, busca o conhecimento necessário para o seu desenvolvimento.” (MOSCARDINI; KLEIN, 2015a, p. 93). Neste sentido, “[...] é algo que o

ser humano realiza desde o início de sua evolução, pois os indivíduos mais bem preparados estão em melhores condições para o futuro.” (MADRUGA, 2018, p. 220).

Benchmarking consiste em uma estratégia que, para Moscardini e Klein (2015a, p. 93) intenciona à “[...] observação de práticas de outras organizações, com o objetivo de aprendizado e adequação às necessidades da organização. Para aplicação dessa estratégia, é preciso ter um diagnóstico interno e um roteiro com os itens que devem ser observados.”

Comunidades práticas, ou ainda, comunidades do conhecimento, é uma prática significativa na qual os colaboradores dentro das organizações encontram-se para compartilhar suas experiências e conhecimentos com o objetivo de buscar soluções de forma coletiva. Kurtz (2012, p. 225) fundamenta que no momento que estas experiências vividas são compartilhadas pelo grupo “[...] a ideia de um pode ser a solução para todos, e a gratidão em receber uma sugestão, uma ajuda e a solidariedade e compreensão do que é vivenciado estimulam o comportamento colaborativo dos empregados dentro e fora da comunidade.” Esta estratégia também é denominada por Meister (1999, p. 109) como comunidades de aprendizado, que têm por desafio “[...] revelar como fomentar o crescimento do que ocorre naturalmente quando as pessoas compartilham problemas de trabalho e desejam aprender umas com as outras.”

A **Dinâmica de grupo** é muito utilizada na Educação Corporativa, pois proporciona aos aprendizes uma participação mais ativa, gerando o interesse na atividade, antes mesmo que seja introduzida a temática a ser abordada, que se apresenta por meio do vínculo estabelecido entre a atividade e o tema. (RODRIGUES, 2012).

A **Dramatização**, para Rodrigues (2012, p. 148) proporciona “[...] que os aprendizes trabalhem também o seu lado emocional, assumindo papéis que muitas vezes não são desempenhados por eles no ambiente profissional. Isso faz com que vejam o problema sob um ponto de vista diferente.” Moscardini e Klein (2015a, p. 93) complementam que é uma “representação de uma determinada situação ou fato, gerando reflexão sobre algum processo que pode ser vinculado à organização.”

O **Estudo de caso** está diretamente relacionado “[...] à análise de fatos reais e à proposta de soluções aos problemas apresentados. Esse conhecimento deve ser absorvido pelo máximo de pessoas que estão envolvidas em processos semelhantes.” (MOSCARDINI; KLEIN, 2015a, p. 93). E ainda, nesta estratégia, conforme Rodrigues (2012, p. 141) é lançada uma “[...] situação cujas características são exploradas para que sejam levantadas possíveis soluções. Ao estudar um caso o aprendiz analisa uma situação e aprende com os erros e os acertos cometidos, possibilitando a construção de critérios e de perspectivas de avaliação.”

A **Exposição dialogada**, quando utilizada de maneira correta, torna-se muito eficaz. É uma estratégia que Rodrigues (2012, p. 146) conceitua como “[...] uma apresentação conduzida por um especialista no assunto com o intuito de transmitir informações, teorias ou princípios. O diálogo é estimulado durante a apresentação, incluindo algum envolvimento dos participantes por meio de perguntas e discussões.”

Os **Grupos de trabalho ou GT**, para Rodrigues (2012), são formados no intuito de trabalhar em equipe de forma criativa em processos da empresa, sejam estes para elaboração de um novo produto, a análise para melhora de um processo, ou até mesmo a resolução de um problema específico.

Job rotation é uma estratégia que, de acordo com Moscardini e Klein (2015a, p. 94) possibilita que os colaboradores passem a exercer funções “[...] diferentes dentro da organização, adquirindo uma visão sistêmica dos processos. O indivíduo é retirado de sua rotina de trabalho e conhece outros ambientes, exercendo diferentes atividades, o que estimula a prática e a reflexão sobre a prática.”

Nos **Jogos educacionais**, reconhecidos como **gamification**, ou traduzindo para o português **gamificação**, o desenvolvimento dos alunos acontece por meio da aplicação de técnicas digitais como também analógicas, promovendo o engajamento e a participação de forma natural de todos os indivíduos envolvidos na atividade (MADRUGA, 2018). Tem por objetivo instigar o interesse e o entusiasmo do aprendiz por meio de atividades que, conforme Rodrigues (2012, p. 144) trazem “[...] elementos de desafio, competição ou cooperação. Por meio desse recurso os treinados podem praticar ações como negociar, persuadir, cooperar, analisar as partes para formar o todo e tomar decisões.” Complementando, Moscardini e Klein (2015a, p. 94) afirmam que nestes jogos estão compreendidas as “[...] atividades lúdicas que podem ser tanto competitivas quanto colaborativas.” As atividades lúdicas são muito utilizadas pelas organizações no desenvolvimento das *Soft Skills* dos indivíduos.

Seminário é uma poderosa ferramenta estratégica de comprometimento do grupo. Neste, os indivíduos preparam palestras e atividades que serão apresentados para o grupo maior sobre tópicos específicos investigados por eles. Estes seminários promovem “[...] o compartilhamento de pontos de vista e de conhecimentos diversificados; a multiplicação de responsabilidades e de possibilidades; o estímulo à criatividade e a autonomia dos aprendizes; o diálogo.” (RODRIGUES, 2012, p. 143).

Simulação é uma estratégia aplicada pela Educação Corporativa para “[...] formação de multiplicadores do conhecimento; ou seja, são realizadas simulações de apresentações em sala de aula. Nesse caso o facilitador observa cada participante atuando como multiplicador, que é

responsável por organizar um conteúdo e apresentá-lo para a turma.” (RODRIGUES, 2012, p. 145).

Sobre as **Oficinas de trabalho ou *workshops***, Moscardini e Klein (2015a, p. 93) fundamentam que podem ser conduzidas “[...] por uma ou mais pessoas, com o objetivo de unir teoria e prática. É uma forma de materializar o conhecimento gerado entre os indivíduos. Há sempre um trabalho prático e um ‘produto’ da oficina.” Dito isto, Rodrigues (2012) contextualiza que deve haver um bom planejamento antes da aplicação das atividades e, assim, é importante a preparação do material necessário, verificar a forma correta de condução da oficina e definir o tempo certo.

Ainda existem outras estratégias que não foram citadas, pois Madruga (2018), ao se referir sobre a quantidade de estratégias utilizadas, destaca que atualmente existem praticamente quarenta e uma modalidades aplicadas no desenvolvimento das pessoas nas organizações. Portanto, ao destacar algumas destas estratégias, não se tratou de sua relevância, contudo, buscou-se primeiramente apresentar aquelas mais referenciadas pelos autores estudados. A partir das fundamentações é possível concluir que, por meio destas estratégias de Educação Corporativa, os colaboradores irão desenvolver as suas competências individuais e, por consequência, agregar valor ao negócio da organização.

2.2 A formação de lideranças para o trabalho com educação corporativa

Com o passar dos anos, as organizações estão sendo submetidas a muitas mudanças, pois estamos vivendo a era da tecnologia e um dos motivos, a indústria 4.0, tem impulsionado muitas empresas a se adequarem a este novo tempo. Ao embasar sobre a mudança no mundo corporativo, Mósca (2012, p. 13-14, grifo do autor) apresenta alguns aspectos importantes desta mudança no mundo corporativo, e assim destaca a

Tecnologia: a mais dinâmica das dimensões, acolhe atualmente uma onda de mudanças nos sistemas de gestão integrada; **Organizações:** novas estruturas organizacionais estão surgindo, enfatizando e permitindo velocidade de resposta. O modelo de centro de serviços compartilhados pode ser um exemplo, o conceito de células integradas, outro; **Indivíduos:** as pessoas precisam manter-se sempre atualizadas e em conexão com as mudanças, tanto corporativas quanto pessoais; **Sociedade:** o papel das organizações na sociedade, por intermédio de uma discussão ética, esta cada vez mais em voga; **Consumidores e mercados:** estão se tornando mais exigentes e mudando mais rapidamente.

Considerando este contexto, torna-se importante para as organizações um novo modelo de liderança com base nestes aspectos de mudanças do mundo corporativo. E ainda, que seja

uma liderança inspiradora, incentivadora, motivadora, comprometida com os indivíduos e com a empresa, e que se sobressaia frente à sua gestão, ou ainda, uma liderança que trabalhe de forma a alavancar o sucesso da organização perante os seus concorrentes. Seguindo este raciocínio, Meister (1999, p. 15) sustenta que nas organizações, na contemporaneidade, a “[...] liderança inspiradora está ofuscando o gerenciamento como chave de desenvolvimento de um modo de pensar compartilhado e levar para uma direção.” Nesse sentido, Senge (2017) defende que um dos papéis mais importantes dos líderes, como indivíduos diferenciados, está na questão do direcionamento, principalmente nas tomadas decisórias, os quais devem ser capazes de energizar as suas equipes. Desse modo, na Educação Corporativa se torna muito importante o desenvolvimento das lideranças e de seus colaboradores por meio de programas de aprendizagem continuada.

Por conseguinte, ao tratar de liderança, é importante apresentar a visão motivadora do líder com os seus colaboradores. Nessa perspectiva, cabe ao líder “[...] o papel de facilitador. No entanto, encontrar uma equipe sempre motivada é privilégio de poucos líderes; nesses casos, ele precisa saber criar um ambiente no qual o trabalhador possa despertar o seu potencial motivacional.” (MÓSCA, 2012, p. 9). Sob essa ótica, é importante o líder oferecer aos colaboradores, ou melhor, os seus liderados, o apoio fundamental para mantê-los motivados no trabalho.

Estando a liderança na contextualização central desta seção, buscou-se apresentar aqui alguns conceitos firmados por alguns dos autores, apresentados neste estudo. E assim, iniciando esta linha conceitual, Moscardini e Klein (2015b, p. 89), afirmam que nesta relação social a liderança deve ser capaz “[...] de influenciar as pessoas e envolvê-las nas decisões a serem tomadas na organização, à luz de suas crenças, valores e significados compartilhados, articulando as ações em equipe para alcançar os resultados esperados pela organização.” Contudo, Madruga (2018) afirma que não basta influenciar a equipe e os seus indivíduos, mas também guiar, nortear, inspirar e, ainda, ter no gestor um educador, pois a liderança está diretamente conectada ao desenvolvimento de seus colaboradores na organização.

Em contrapartida, quando se apresenta o olhar voltado para a visão da Educação Corporativa, Macêdo *et al.* (2012), expõem que a liderança está além de nortear e incentivar a equipe para que ela obtenha os resultados esperados pela organização, pois ela deve ser a arte de educar. Dessa forma, tem-se na liderança o ponto-chave para a disseminação do conhecimento dentro das corporações, pois o líder é educador, responsável pela disseminação do aprendizado das suas equipes. Em outras palavras, é o compromisso da liderança pelo aprendizado de seus colaboradores. Dito isso, Eboli (2004 p. 182) evidencia a

[...] importância de os líderes e gestores assumirem seu papel de educadores. É fundamental que eles se envolvam e se responsabilizem pela educação e aprendizagem de suas equipes e se comprometam com todo o sistema. Portanto, mais uma vez o papel dos líderes e gestores é vital, não só por serem agentes de disseminação, consolidação e transformação da cultura empresarial, mas principalmente porque será pela atuação exemplar que serão percebidos como lideranças educadoras, cujo modelo de comportamento deve ser seguido e buscado pelos demais colaboradores da empresa. Na prática, isso significa que os líderes precisam estar preparados para desempenhar plenamente o seu papel de educadores, formadores e orientadores no cotidiano do trabalho, criando um ambiente em que os membros da equipe se sintam motivados a utilizar toda a sua potencialidade e buscar sempre padrões elevados de desempenho.

Nessa perspectiva, para o sucesso da Educação Corporativa é muito importante o comprometimento da liderança neste processo de aprendizagem dos colaboradores. Para Eboli (2016a, p. 22) um dos principais “[...] pontos-chave para o sucesso da EC é o envolvimento dos líderes na aprendizagem da equipe. Para que isso traga resultados positivos, eles devem assumir diversos papéis, visando construir uma *learning organization*¹³.” Assim, Senge (2017) afirma que nestas organizações que aprendem, o principal papel dos líderes está em ser *designers*, professores e navegadores. Dito isso, percebe-se na liderança o principal ponto de direcionamento, que está no aprendizado dos indivíduos nas organizações.

A partir desta contextualização, observa-se a importância apresentada pelo desenvolvimento das lideranças na Educação Corporativa e assim, para Meister (1999, p. 93), os líderes devem estar capacitados a proporcionar “[...] autonomia aos colegas de trabalho e ‘visualizar, energizar e capacitar’ um grupo ou equipe para atingir as iniciativas empresariais da corporação também é imperativo.” Em vista disso, as lideranças precisam estar preparadas não somente para gerir os negócios da organização, mas também para atuar como educadores, motivadores e direcionadores de suas equipes.

2.2.1 Da gestão de pessoas à gestão do conhecimento

Para que o sistema de Educação Corporativa possa atingir o seu objetivo de promover o desenvolvimento dos colaboradores por meio da aprendizagem é importante que ela conte com pessoas aliadas à gestão de competências e à gestão do conhecimento. Contudo, mais do que

¹³ *Learning organization* conhecida como organizações que aprendem, termo concebido por Peter Senge há mais de vinte anos. O autor destaca que estas são organizações nas quais “[...] as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, em que se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.” (SENGE, 2017, p. 34)

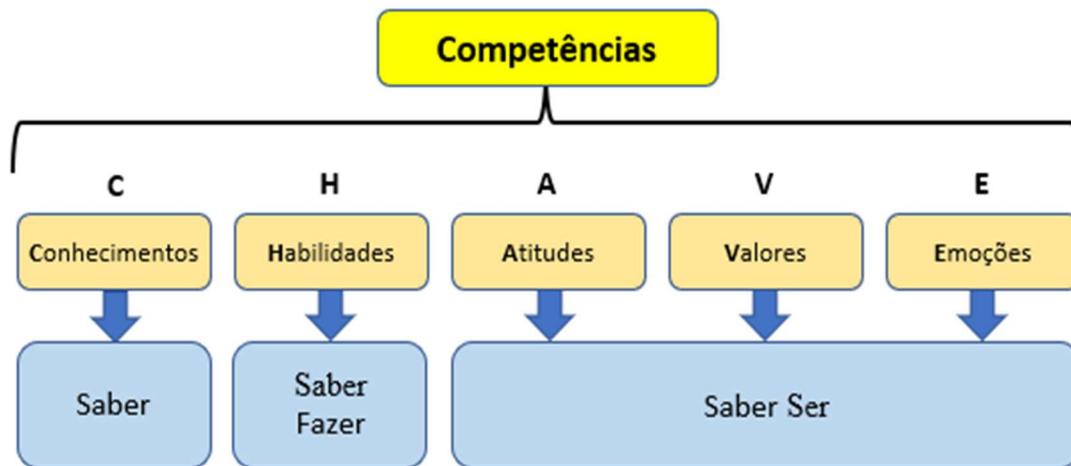
isso, cada uma delas precisa cumprir com o seu papel de forma a interagir entre elas, ou melhor, ter a gestão de competências e conhecimento agregadas à gestão de pessoas. Neste sentido, o capital humano se faz presente em ambas as gestões, e ao aplicar as técnicas presentes a cada uma delas, faz com que os colaboradores conciliem os seus objetivos com as estratégias definidas pela organização. E assim, cabe à gestão de pessoas primar para que as competências pessoais dos indivíduos estejam alinhadas com as competências organizacionais.

Diante disso, Mósca (2012, p. 3) contextualiza que a gestão de pessoas não é mais uma simples combinação de “[...] rotinas de manutenção de um contrato de trabalho: recrutamento, seleção, remuneração, plano de cargos e salários, benefícios, entre outros.” Ela está evoluindo, aumentando o seu campo de ação, ao “[...] identificar, desenvolver e analisar ações educacionais (ou ações de treinamento e desenvolvimento) adequadas às necessidades dos cargos, focando a estratégia da organização (‘O que a empresa faz?’, ‘Qual seu objetivo?’, ‘Para onde a empresa quer ir?’).” (FERREIRA, 2012, p. 34). Dessa forma, as necessidades de tomadas de ações de desenvolvimento dos indivíduos, associadas às estratégias organizacionais, surgem através da gestão por competências e gestão do conhecimento.

Para Ferreira (2012, p. 35) competência é “[...] a capacidade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações etc.) para solucionar adequadamente uma série de problemas.” Complementando, Meister (1999, p. 105) define como “[...] qualquer conhecimento, habilidade, conjunto de ações ou padrões de raciocínio que diferencie de forma inequívoca os profissionais de nível superior ou dos médios.” Isto posto, as competências contribuem muito para o desenvolvimento e formação dos indivíduos, seja nas práticas do trabalho, ou na forma de agregar valor à organização.

Para Meister (1999), Eboli (2004) e Ferreira (2012) as competências críticas do indivíduo estão formadas pelos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, conhecidas como CHA. Atualmente, conforme fundamentado por Ciavatta e Ramos (2012), foram acrescentados mais dois elementos ao conceito de competência, quais sejam, Valores e Emoções, tornando-se assim, a CHAVE, conforme representado na figura 04.

Figura 04 - Conceito de competência



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de Eboli (2004) e Ciavatta e Ramos (2012)

O **conhecimento**, para Eboli (2004), conforme representado na figura é o **saber**, compreendido pelos conceitos e técnicas. Complementando, Ferreira (2012, p. 36) descreve que “é a ‘bagagem’ que a pessoa acumulou ao longo da vida, lembranças de conceito, ideias ou situações.” Sendo este formado pela bagagem, podemos afirmar que está diretamente relacionado com o saber adquirido por meio das experiências de vida profissional e até mesmo da sua escolarização.

As **habilidades**, sendo o **saber fazer**, consideram que o indivíduo fará do uso dos conhecimentos adquiridos em suas ações, ou melhor, conforme descreve Eboli (2004, p. 52) está compreendido na “[...] aptidão e capacidade de realizar e estas associadas às experiências e ao aprimoramento progressivo.” Ferreira (2012, p. 37) ainda classifica as habilidades em “[...] intelectuais, quando abrangem processos mentais (organização e reorganização de informações), ou motoras ou manipulativas, quando exigem, fundamentalmente, uma coordenação neuromuscular.” E assim, conclui-se que as habilidades são o saber do como colocar em prática os conhecimentos adquiridos pelo indivíduo, sejam elas intelectuais, motoras ou manipulativas.

Já as **atitudes, valores e emoções**, são o **saber ser**, logo, estas competências estão diretamente conexas ao comportamento, seja de forma ativa ou proativa dos indivíduos, na maneira de agir, como atuam em determinadas situações e, principalmente, naqueles momentos em que são desafiados. Complementando, Ferreira (2012, p. 37) ressalta que, dentre essas competências, na atitude estão os “[...] aspectos sociais e afetivos; são sentimentos ou predisposições que orientam a conduta em relação aos outros, a situações e a trabalho.”

Assim, estes cinco elementos que agrupam o conhecimento, habilidades, atitudes, valores e emoções, são determinados como a base da competência, representados pela sigla CHAVE¹⁴. Eles são desenvolvidos através da aprendizagem na gestão do conhecimento e pela gestão de competências.

Pode-se ainda citar as **capacidades cognitivas** como mais um elemento das competências, que para Rodrigues (2012, p. 136) representam os “[...] processos psíquicos da capacidade mental. Abrangem a compreensão da relação parte-todo, as propriedades fundamentais de objetos e fenômenos, abstração, a generalização, a análise e a síntese, entre outros.”

Seguindo nesta contextualização, tem-se ainda as competências encontradas no ambiente organizacional, caracterizadas como as competências organizacionais, pois são aquelas que trabalham com a aprendizagem de forma coletiva, com o “[...] envolvimento e comprometimento das áreas estratégicas do negócio. Afinal de contas, quando dizemos que uma organização ‘aprende’ queremos dizer que os profissionais que nela atuam são capazes de aprender, desenvolvendo e colocando em prática novas competências.” (FERREIRA, 2012, p. 39). Estas competências organizacionais classificam-se em duas principais, que são as competências básicas e as essenciais.

Ferreira (2012) define as **competências básicas** como aquelas que retratam as condições imprescindíveis para que a organização venha a se destacar no mercado competitivo. Dependendo do segmento que a empresa está representada, esta competência se torna um pré-requisito para ela possa atuar no mercado. Já a **competência essencial** para a organização, a mesma autora considera como sendo aquela que agrega valor aos clientes, gerando a expansão do negócio e ainda promovendo uma diferenciação do produto em relação ao seu concorrente.

Em se tratando de competências, Ferreira (2012), contextualiza a existência de mais uma classe, além das competências organizacionais citadas anteriormente. Estas outras possuem uma forte conexão com elas, são as competências humanas ou individuais, representadas pelas técnicas e as comportamentais. Por serem reconhecidas como individuais, elas estão diretamente ligadas à eficácia e *performance* do indivíduo no trabalho. A autora fundamenta que a **competência técnica** é o que o indivíduo é capaz de fazer no trabalho a partir de seus

¹⁴ Ciavatta e Ramos (2012, p. 22) fundamentam que “contemporaneamente, o termo ‘chave’ também forma um substantivo composto com competência: as competências-chave, sinônimo de competências básicas ou fundamentais.”

conhecimentos, e do *know-how*¹⁵ adquirido no cargo que exerce na organização. E as **competências comportamentais**, conforme o seu próprio sugere, referem-se ao comportamento do indivíduo, ou melhor, ao modo de agir, de portar-se, e sua maneira de relacionar-se no *locus* de trabalho.

Eboli (2004, p. 52), ao contextualizar acerca das competências, afirma que por meio da “[...] gestão de competências e da gestão do conhecimento podem-se construir as competências críticas, ou seja, aquelas que irão diferenciar a empresa estrategicamente.” E para que aconteça essa gestão de competências torna-se importante, por parte da organização, fazer o mapeamento das competências conforme o seu planejamento estratégico, o qual define onde a empresa quer estar a longo prazo. Por conseguinte, Ferreira (2012, p. 42) determina que o início deste processo começa pela “[...] formulação da estratégia organizacional, a definição de sua missão, visão e objetivos. Em seguida, parte-se para a identificação das competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estabelecidos.”

No que tange ao conhecimento, este está intrínseco nos indivíduos, logo, é mais do que apenas o ato de conhecer, pois este vai muito mais além. É um fator importante para os colaboradores que, por meio da aprendizagem, irão adquirir conhecimento e aperfeiçoar-se. Por consequência, a organização irá desenvolver-se, inovar seus produtos ou serviços, melhorar as rotinas e processos, atingindo os resultados planejados em sua estratégia de negócio. Isto posto, a autora Carvalho (2015, p. 60) afirma que “a educação corporativa permite a formação de profissionais munidos de conhecimentos que podem ser aplicados de forma a oferecer retorno ao negócio.” Dessa forma, quanto mais os profissionais desenvolverem conhecimentos por meio da Educação Corporativa, mais as organizações se tornarão competitivas.

Então, o que vem a ser conhecimento? Bomfin (2004, p. 78), afirma que o conhecimento “[...] é construído a partir da experiência. Não existem modelos prontos nem regras a seguir, mas um processo de vir a ser. O que dá significado ao conhecimento é a experiência da pessoa.” Já Cherman (2012, p. 83), responde a esta questão, em que o conhecimento abrange “[...] os meios pelos quais as informações se incorporam na mente dos conhecedores: uma mistura fluída de experiência prática, informação contextual, experimentação, observação e reflexão.” Partindo destes conceitos, conclui-se que o conhecimento está além do conhecer, pois vai se construindo no intelecto dos indivíduos, sendo compreendido pelos ensinamentos e reflexões a partir de suas experiências de vida, educacionais e ainda as profissionais.

¹⁵ *Know-how*, definido por Madruga (2018, p. 75) como sendo “[...] atividades que aprendemos algum dia de nossa vida, seja por intermédio de nossos pais, amigos, professores ou por autoinstrução. Com o passar do tempo, essas habilidades se incorporam ao nosso dia a dia e acabam sendo feitas naturalmente.

Conforme Daniel (2017), no ano de 1986, em uma conferência organizada pelas Nações Unidas sediada na Suíça, surge o termo *gestão do conhecimento*, que passa a ser referenciado por Karl M. Wiig, autor conhecido mundialmente como um dos pioneiros a apresentar estudos sobre o tema. A partir daí, com base neste conceito, outros autores passaram a fundamentar acerca desta temática. Seguindo na linha do tempo deste conceito, ele começa a ser debatido “[...] no Brasil em meados da década de 1990. Com essa nova modalidade de gestão, pretendia-se registrar, para uma futura utilização otimizada, todo o conhecimento gerado na organização.” (STRAUHS *et al.*, 2012).

Para melhor compreensão acerca do que é gestão do conhecimento, apresenta-se abaixo o quadro 03, que traz alguns conceitos abordados pelos autores estudados nesta pesquisa.

Quadro 03 - Gestão do conhecimento e seus conceitos

Autor	Conceito
Alencar e Fonseca (2015, p. 24)	[...] processo que envolve a coleta, o processamento e a partilha de todo ativo de informação possuído pela empresa, com a finalidade de transformar-se em organização mais inteligente e competitiva.
Cherman (2012, p. 61)	[...] um esforço intencional e coordenado, por parte da gestão da organização, no sentido de coletar e gerenciar os ativos de conhecimento de modo a disponibilizá-los onde eles são necessários (especialmente próximo a ação, junto a tomada de decisão), utilizá-los em suas atividades e minimizá-los em sua própria recriação.
Kuniyoshi (2017, p. 45)	[...] é uma série de medidas cujo objetivo final é transformar as diversas formas de conhecimento existentes e associadas a uma determinada empresa em competências organizacionais.
Mota e Targino (2013, p. 113)	[...] métodos que ajudam na criação, disseminação e utilização de conhecimentos para atingir plenamente objetivos e metas organizacionais
Oliveira <i>et al.</i> (2010, p. 156)	[...] processo que visa à criação, armazenamento, disseminação e utilização do conhecimento, integrando pessoas, processos e tecnologias, alinhados com os objetivos da organização, considerando fontes de conhecimento internas e externas à organização.
Strauhs <i>et al.</i> (2012, p. 112)	[...] é, portanto, mais do que um processo ou uma prática isolada. É uma estratégia para a organização usar os conhecimentos dos seus colaboradores para gerar inovações e aumentar sua competitividade.
Takeuchi e Nonaka (2008, n.p.)	[...] processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente através da organização e incorporando-os velozmente em novos produtos/serviços, tecnologias e sistemas – perpetua a mudança no interior da organização.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa, 2020.

A gestão do conhecimento nas organizações, para Strauhs *et al.* (2012, p. 55), tem o compromisso de “[...] proporcionar condições para criar, adquirir, organizar e processar

informações estratégicas e, assim, gerar benefícios (inclusive financeiros), aumentando.”. Ainda para a mesma autora, a gestão do conhecimento visa dar suporte e orientação de modo eficaz, buscando sempre atrair os conhecimentos da organização. Portanto, as organizações na contemporaneidade estão compreendendo mais sobre o valor e benefícios que a gestão do conhecimento apresenta para os colaboradores e para a empresa. Dessa forma, cada vez mais as organizações têm adotado a gestão do conhecimento em suas estratégias.

Segundo Takeuchi e Nonaka (2008), o indivíduo é o ponto inicial do novo conhecimento e de toda a sua gestão, pois será a partir do seu conhecimento pessoal que será construído o conhecimento para o nível organizacional. Nesse sentido, os pesquisadores Crossan, Lane e White (1999, p. 523, tradução livre nossa), apresentam quatro premissas básicas que devem ser aplicadas como guia para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional, que são:

Premissa 1: A aprendizagem organizacional envolve uma tensão entre assimilar uma nova aprendizagem (*exploration*) e usar o que foi aprendido (*exploitation*). Premissa 2: O aprendizado organizacional é multinível: individual, grupo e organização. Premissa 3: Os três níveis de aprendizagem organizacional estão ligados por processos sociais e psicológicos: intuição, interpretação, integração e institucionalização (4I's). Premissa 4: A cognição afeta a ação (e vice-versa).

E assim, se evidenciam na primeira premissa os conceitos decorrentes a nível organizacional, como sendo o *exploration (feed forward)* e o *exploitation (feedback)*. *Exploration*, para Silva (2019, p. 25) é “[...] compreendida pela busca de novos métodos e conhecimentos, por parte da organização, que sente a necessidade de criar novas formas e técnicas para um conhecimento ainda ser explorado.” Em síntese, acentua-se neste conceito as organizações que buscam por novos conhecimentos. E nas organizações que possuem e utilizam de seus conhecimentos apresenta-se o conceito de *exploitation*, que “[...] diz respeito ao aproveitamento de tudo que a organização já aprendeu para se agregar valor.” (SILVA, 2019, p. 25). Portanto, estes são importantes conceitos que buscam remodelar ou reconstruir aqueles conhecimentos que as empresas estão buscando integrar à sua aprendizagem organizacional. Complementado, Vasconcelos (2001) afirma que *exploration* é uma atividade que está diretamente relacionada à busca de alternativas que as organizações almejam para o seu futuro e o *exploitation* é uma atividade que está conexas à eficiência operacional das organizações. Segundo o mesmo autor, é importante para que estas atividades possam sobreviver e prosperar, que exista o desenvolvimento de mecanismos dentro das organizações para que elas se mantenham sempre em equilíbrio.

Já de acordo com a segunda premissa, o aprendizado organizacional segundo os autores Crossan, Lane e White (1999) é determinado como sendo multinível e, assim, está presente nas diversas dimensões, compreendidas pela aprendizagem individual, em grupo, como também pela aprendizagem gerida pela organização. Neste sentido, a renovação estratégica e a sustentabilidade das organizações dependem da aprendizagem nos diferentes níveis. (SILVA, 2019).

A terceira premissa, conforme citado, refere-se aos 4I's denominados de **intuição, interpretação, integração e institucionalização**, que estão diretamente conexos aos níveis do aprendizado organizacional indicados na premissa anterior. Dito isso, Silva (2019, p. 26) afirma que nessa premissa “a aprendizagem inicia-se no nível de intuição, passando pelos níveis de interpretação e integração, alcançando a institucionalização, em seu contexto do trabalho [...]”. Ou seja, existe uma grande relação dos níveis com os 4I's, visto que a intuição e interpretação estão presentes no nível do indivíduo, a integração no contexto do grupo e a institucionalização ao nível organizacional, fazendo com que se desenvolva uma conexão entre estes determinados níveis.

Por fim, a última premissa, de acordo com Crossan, Lane e White (1999, p. 523, tradução livre nossa) “[...] prevê que a cognição afeta a ação e vice-versa.” Logo, conclui-se que está na capacidade da organização adquirir e assimilar os conhecimentos que irão intervir nas rotinas organizacionais, ou que estas ações venham a promover a necessidade de mobilizar novos conhecimentos no contexto do trabalho.

Compreende-se então, que a aprendizagem organizacional surge como uma grande aliada na gestão do conhecimento nas organizações. Principalmente, como visto nas quatro premissas utilizadas como guia para o desenvolvimento da aprendizagem, que inicia pelo indivíduo até chegar à organização como um todo. Nesse sentido, Takeuchi e Nonaka (2008, p. 42) afirmam que “tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros é a atividade central da empresa criadora de conhecimento. Isso se dá continuamente e em todos os níveis da organização.” Dessa forma, a cada dia novos conhecimentos vão sendo proporcionados por meio das necessidades de cada indivíduo, seja nas suas ações ou em suas rotinas de trabalho, que conseqüentemente irão potencializar o conhecimento de toda organização, por meio deste processo dinâmico que ocorre nos diferentes níveis.

Os estudos de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 102, tradução livre nossa), apontam que “uma organização empresarial deve estar equipada com a capacidade estratégica de explorar, acumular, compartilhar e criar novos conhecimentos contínua e repetidamente em um processo dinâmico e em espiral.” Sob esse olhar tem-se o conhecido **espiral do conhecimento**, “[...]”

conceito criado, justificado e transformado em um determinado modelo, transita para um novo ciclo de criação de conhecimento através de um processo interativo e em espiral, que chamamos de conhecimento.” (ALENCAR; FONSECA, 2015, p. 26). Dentro das organizações a gestão do conhecimento é composta por um conjunto de quatro formas de conversão do conhecimento, identificadas como a socialização, externalização, combinação e a internalização, compreendidas pela espiral do conhecimento (OLIVEIRA *et al.*, 2010).

Seguindo nessa linha de raciocínio, Takeuchi e Nonaka (2008), fundamentam que o conhecimento se apresenta por meio de duas concepções: o conhecimento explícito e o tácito. No entanto, estas duas concepções convergem entre si e dialogam com o conjunto das quatro formas descritas anteriormente. Por conseguinte, estas duas concepções são conceituadas, como segue.

O conhecimento **explícito**, para Cherman (2012, p. 66), está presente na organização em um formato estruturado “[...] o qual pode ser mais facilmente ‘processado’ em computador, transmitido como uma informação organizada, documentado, armazenado em um banco de dados, implementado em uma tecnologia, uma regra organizacional, entre outros.” E assim identifica-se como sendo formal, sistemático e de fácil transmissão, e que “[...] pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais.” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 19).

Já o **tácito**, segundo Davenport e Prusak (2003, p. 86) é o conhecimento que “[...] incorpora tanto o aprendizado acumulado e enraizado que pode ser impossível separar as regras desse conhecimento do modo de agir do indivíduo.” Segundo Takeuchi e Nonaka (2008), é o mais evidenciado, pois consiste no conhecimento que se estabelece a partir do comportamento e da experiência física do indivíduo, bem como em suas reflexões, convicções e ainda nas emoções. Cherman (2012, p. 66) complementa que o conhecimento tácito “é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com os outros. Está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores e ideais.” Isso significa que este conhecimento é intrínseco ao indivíduo, pois está na sua herança comportamental, como também nas experiências que se acumulam por meio da vida pessoal e profissional. Percebe-se que em tudo que foi contextualizado acerca do conhecimento tácito, que este pode ser classificado em dois elementos. Portanto, Takeuchi e Nonaka (2008), apresentam estes elementos como sendo o técnico e o cognitivo. E assim, estes autores fundamentam que o elemento técnico está no *know-how*. Literalmente traduzindo, é considerar que o saber está nas habilidades do indivíduo. E o elemento cognitivo, reconhecido

como os modelos mentais, são “[...] os esquemas, os paradigmas, as perspectivas, as crenças e os pontos de vista, ajudam os indivíduos a perceberem e definirem seu mundo. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 58).

Conseqüentemente, tem-se a espiral do conhecimento estruturada, conforme apresenta a figura 05, compreendida pelo conjunto de quatro formas de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização, bem como pelas duas concepções de conhecimento definidas como explícito e o tácito, que interagem entre si. A partir desse contexto, Takeuchi e Nonaka (2008) apresentam os quatro diferentes padrões de compartilhamento do conhecimento explícito e tácito, que exerce a interação com as quatro formas de conversão dos conhecimentos, conforme segue.

De conhecimento tácito para conhecimento tácito, denominado de **socialização**, como “[...] um processo de compartilhamento de experiências e, com isso, de criação de conhecimento tácito – tais como os modelos mentais e as habilidades técnicas compartilhadas. O indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente dos outros sem usar a linguagem.” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 60). Como visto, o conhecimento tácito está nas experiências vividas pelo indivíduo, que podem ser compartilhadas com os outros, e assim todos aprendem e se socializam através de suas experiências, sejam estes elementos técnicos ou cognitivos.

De conhecimento tácito para conhecimento explícito, também chamado de **externalização**, é “[...] um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos.” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 62). Complementando, Cherman (2012, p. 66-67) embasa que “[...] é a capacidade de expressar os fundamentos do conhecimento tácito sobre como realizar algum trabalho ou atividade, permitindo o seu compartilhamento com os demais indivíduos da equipe ou da área.”

De conhecimento explícito para conhecimento explícito, ou **combinação**, a partir do qual Takeuchi e Nonaka (2008, p. 66) afirmam que “[...] é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento.” Este “envolve o aliar da experiência e do conhecimento de situações anteriores similares. Podem ocorrer por intermédio de documentos, reuniões e comunicação e por intermédio de redes.” (ALECAR; FONSECA, 2015, p. 27).

De conhecimento explícito para conhecimento tácito, também chamado de **internalização**, conforme a própria forma de conversão descreve, é um processo de integração do conhecimento explícito em conhecimento tácito que, para Takeuchi e Nonaka (2008, p. 67), está fortemente conexo ao “[...] ‘aprender fazendo’. Quando as experiências através da socialização, externalização e combinação são internalizadas nas bases de conhecimento tácito

do indivíduo, na forma de modelos mentais compartilhados ou know-how técnico, tornam-se um patrimônio valioso.” Em outros termos, Cherman (2012, p. 67), esclarece que “[...] à medida que um novo conhecimento explícito é compartilhado em toda a organização, outros empregados começam a utilizá-lo para ampliar, estender e reformular seus próprios conhecimentos tácitos.” A Figura 5 apresenta a espiral do conhecimento que se acaba de descrever.

Figura 05 - Espiral do conhecimento



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de Takeuchi e Nonaka (2008)

Por fim, conclui-se que a espiral do conhecimento reflete de forma clara como se constitui o conhecimento neste relacionamento entre o conhecimento tácito e explícito nas quatro formas de conversão do conhecimento, identificadas como socialização, externalização, combinação e internalização. E ainda, essa associação promove a potencialização e a construção de novos conhecimentos dentro das organizações. Dessa forma, a aprendizagem organizacional se constitui em um processo dinâmico, que ocorre nos diversos níveis, ou seja, pela aprendizagem individual de forma intuitiva e interpretativa, passando para o nível do grupo, sendo este interrogativo, até chegar para a organizacional como um todo, proporcionando a institucionalização do conhecimento organizacional.

2.3 O comportamento da educação corporativa nas organizações

Na contemporaneidade, constata-se que, com o passar dos anos, muitas mudanças foram acontecendo, seja na educação, por meio de uma nova forma de aprender, seja no trabalho, na maneira que os indivíduos executam as suas atividades. São muitas as influências neste contexto de mudanças, pela evolução da educação e das organizações, novas tecnologias, crises

econômicas, pandemia, entre outros. Essas mudanças alcançam até mesmo o ambiente educacional, já que atualmente as salas de aula foram evoluindo para ambientes virtuais, no chamado Ensino a Distância (EaD), ou seja, o ensino acontecendo remotamente em um novo espaço-tempo educativo. Assim também acontece no trabalho, onde as atividades eram realizadas dentro da organização, e hoje estão sendo em *home-office*.

Entretanto, quando se trata das novas tecnologias nas organizações, as que mais se destacam são as reconhecidas como indústria 4.0. As mudanças por meio do uso da automação industrial aplicada aos processos de manufatura proporcionam novas formas de operação, controle ou até mesmo para a proteção do indivíduo no processo produtivo, o que inclui a utilização de tecnologias como, por exemplo, *softwares* para desenvolvimento de projetos em 3D, que fazem simulações reais do produto que será produzido, *softwares* que calculam o melhor aproveitamento da matéria-prima utilizada, dentre outros. Dessa forma, se observa uma forte ligação da indústria com as novas tecnologias aplicadas aos processos de engenharia e de manufatura. Dessa forma, as organizações industriais cada vez mais se apresentam como sendo mais produtivas e eficazes e, conseqüentemente, mais competitivas.

Diante do exposto, Cruz (2010, p. 342), acentua que “além dos investimentos em tecnologias, é fundamental para as empresas o investimento no campo social, e como a educação é considerada um dos pilares para o desenvolvimento, essa é uma das áreas e que as empresas vêm atuando efetivamente, das mais variadas formas.” Nessa mesma perspectiva, Galli *et al.* (2019, p. 55, tradução livre nossa) reconhecem que neste mesmo panorama à atuação dos indivíduos “[...] no espaço produtivo, apresentam uma tendência de migração da formação e desenvolvimento tradicional para a educação corporativa. Com isso, ganham foco e força estratégica, o que se evidencia hoje como um dos pilares de uma gestão empresarial de sucesso.”

Ao evidenciar este novo horizonte dentro das corporações, tanto das tecnologias quanto do conhecimento de seus colaboradores, a Educação Corporativa se encaminha para ser um processo contínuo dentro das organizações, que somente irá ocorrer a partir do momento em que a organização determinar um plano eficaz de “[...] implementação de várias modalidades educacionais fundamentadas em métodos e técnicas de ensino estruturados e motivadores, visando ao desenvolvimento de competências nos seus colaboradores e parceiros sem excluir cargos nem grupos.” (MADRUGA, 2018, p. 32). Dito isso, o *corpus* teórico deste subcapítulo apresenta a fundamentação no que diz respeito ao panorama apresentado pela educação corporativa das organizações, seja por meio de conceitos ou de dados que apresentem a educação no cenário corporativo atual.

Em diversos setores existe uma inquietação das empresas com relação ao preenchimento das vagas. Um exemplo disso citam Antonini e Saccol (2011), apontando as organizações da indústria de *software*. Segundo as autoras, existe uma enorme preocupação com relação à formação destes profissionais, pois os cursos de ensino superior não correspondem às necessidades e expectativas destas empresas, havendo uma lacuna para o desenvolvimento de conhecimentos para estes profissionais a serem preenchidos pela educação corporativa.

Mas esta não é somente uma realidade vivida do mercado de trabalho no Brasil, pois Bryant e Sarakatsannis (2015, p 56, tradução livre nossa) apontam em seus estudos que, nos Estados Unidos, os empregadores não somente do setor de *software*, mas de todos os setores, têm afirmado que

[...] cada vez mais os graduados universitários não estão prontos para o trabalho. Apenas 40% dos empregadores americanos acreditam que seus novos funcionários possuem as habilidades de que precisam para ter sucesso. Muitos, portanto, estão investindo mais seriamente no treinamento de seus próprios funcionários, auxiliados por uma nova geração de empresas online cujas ofertas sofisticadas e abrangentes tornam o retorno de tais investimentos mais certos.

Além disso, Madruga (2018) fundamenta que está acontecendo uma forte redução da qualidade do ensino, não somente do ensino médio, mas também do universitário, obrigando as organizações a investirem cada vez mais no desenvolvimento de seus colaboradores por meio da educação continuada. Segundo ele, este seria um dos grandes motivos para as empresas no Brasil investirem na criação de Universidades Corporativas. Além disso, outro importante motivo seria “a descoberta de que a educação continuada de colaboradores gera inúmeros resultados, entre os quais a **retenção de talentos** e o **aumento do capital intelectual.**” (MADRUGA, 2018, p. 36, grifo do autor).

A partir do exposto, podemos compreender que a sociedade muda de forma vertiginosa, assim como as necessidades das empresas nos diversos setores. Contudo, a universidade e seus currículos nem sempre conseguem atender a essas mudanças no mesmo ritmo, uma vez que são processos que dependem de normativas, resoluções e estudo por parte das instâncias competentes.

Seguindo nesta perspectiva, para que as empresas obtenham resultados em seus negócios, cabe a elas desenvolverem seus colaboradores por meio de um sistema de Educação Corporativa bem estruturado, de forma a suprir a lacuna de conhecimentos gerada pela educação do século XXI. Conforme Meister (1999, p. xiv), as organizações mais bem-sucedidas são aquelas que “[...] 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.” Além disso, nestes últimos anos as empresas têm sentido a necessidade de desenvolver não somente os seus colaboradores, mas também seus parceiros de negócios, oportunizando a educação para um maior número de indivíduos.

De forma a enfatizar a importância que a Educação Corporativa apresenta para as organizações e seus colaboradores, torna-se necessário trazer dados que comprovem o que se tem apontado até o momento nesta dissertação. Em vista disso, a pesquisa¹⁶ realizada pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD, 2021), no período de pandemia (2020), possibilitou apresentar uma visão geral do panorama em que se encontra o Brasil, no que se refere à capacitação e desenvolvimento dos colaboradores dentro da cultura organizacional das empresas respondentes, de maneira comparativa entre alguns setores da economia, bem como os setores da indústria, comércio, serviços e da administração pública. Em alguns momentos são externados dados da pesquisa americana, publicada pela *Association for Talent Development* (ATD), com o intuito de comparar as informações coletadas pela pesquisa brasileira.

Conforme explicitado por Fernando Cardoso, sócio-diretor da Integração Escola de Negócios, responsável pela elaboração do estudo realizado em parceria com a equipe da ABTD, esta 15ª edição da pesquisa apresenta os “**indicadores importantes para a tomada de decisões estratégicas na gestão do Treinamento e Desenvolvimento (T&D) das organizações.**” (ABTD, 2021, p. 2, grifo do autor).

Como perfil, se destacam 318 empresas participantes, representadas da seguinte forma:

- Número médio de colaboradores em torno de 5.377;
- 70% de origem do capital internacional e 30% multinacional;
- 36% de 101 a 500 funcionários, 16% de 501 a 1000, 31% de 1001 a 5000 e 17% acima de 5001;
- Na classificação do setor, 37% do industrial, 13% do comércio, 40% serviço, 8% da administração pública e por fim apenas 2% representada por ONG's;
- 29% dessas empresas possuem universidade corporativa própria em suas estruturas.

No quesito investimento anual em T&D sobre a folha de pagamento no período de 12 meses, conforme representado no indicador da figura 06, verifica-se que as organizações do setor industrial se sobressaíram com o maior investimento acumulado de 3,4%, seguido do setor

¹⁶ Pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD), que apresenta o panorama do treinamento no Brasil: indicadores e tendências em gestão de T&D, no ano de 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3wZ0oUm>. Acesso em: 14 abr. 2021

de serviço, com 2,10% e por último o setor do comércio, que apresentou um investimento de 1,80%. Isto significa que as organizações industriais a nível Brasil foram as que mais investiram no desenvolvimento dos seus colaboradores.

Figura 06 - Investimento anual em T&D (sobre folha de pagamento)¹⁷



Fonte: Dados da pesquisa ABTD (2021, p. 5)

Neste mesmo quesito de investimento anual também foram divulgados os dados de colaborador por setor, devidamente representados na figura 07, que também destaca o setor industrial, com o investimento médio anual em T&D de 1.061 reais por colaborador, no comércio 348 reais, serviço 1.026 reais e na administração pública 631,48 reais.

Figura 07 - Investimento anual em T&D por colaborador (por setor)

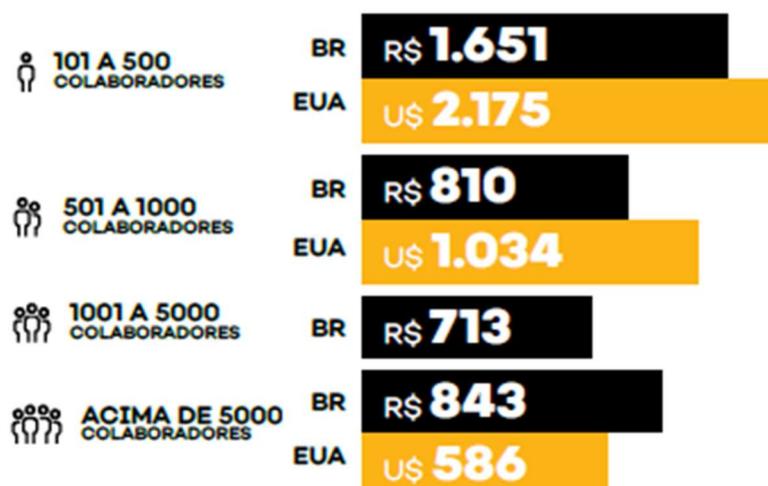


Fonte: Dados da pesquisa ABTD (2021, p. 5)

¹⁷ As figuras 06 até 13 foram extraídas da pesquisa concedida pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD), que apresenta o panorama do treinamento no Brasil: indicadores e tendências em gestão de T&D, no ano de 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3wZ0oUm>. Acesso em: 14 abr. 2021

Já sobre o mesmo quesito de investimento, mas caracterizado pelo porte da empresa em números de colaboradores, comparando com os Estados Unidos, conclui-se por meio da figura 08 que as empresas com 101 a 500, e 501 a 1000 colaboradores dos Estados Unidos apresentam os maiores valores em investimentos aplicados em T&D por cada colaborador, no período de 12 meses.

Figura 08 - Investimento anual em T&D por colaborador (por porte da empresa)



Fonte: Dados da pesquisa ABTD (2021, p. 5)

A figura 09 a seguir, conforme os resultados apresentados pela pesquisa, reflete exatamente o panorama atual no Brasil, com relação à média de colaboradores na área de T&D, que conforme representado à esquerda, se observa que o número de profissionais na equipe de T&D aumenta de forma não proporcional em relação à quantidade de colaboradores apresentados pela empresa. Já à direita mostra-se o número de colaboradores para cada profissional de T&D em relação aos setores da indústria, serviço, comércio e administração pública, sendo este último o setor que apresenta o maior número de colaboradores por cada profissional de T&D e assim sobrecarregando este profissional. Ainda, na análise dos números atuais gerados em relação aos anos anteriores, os responsáveis pela pesquisa percebe-se “[...] um **ganho de escala do profissional de T&D**, ou seja, cada vez menos profissionais de T&D para um número maior de colaboradores.” (ABTD, 2021, p. 8, grifo do autor)

Figura 09 - Média de profissionais em T&D e número de colaboradores para cada profissional de T&D



Fonte: Dados da pesquisa ABTD (2021, p. 8)

Eboli (2016a) defende que, para a construção de uma *organização que aprende* é muito importante que os líderes participem diretamente do aprendizado de suas equipes. Por conseguinte, Madrugá (2018, p. 53) reforça que “por mais que as organizações procurem capacitar todos os cargos, é certo que qualquer transformação precisa começar pelos líderes.” Isto posto, a capacitação e desenvolvimento das lideranças se torna muito importante, pois devem estar preparadas para trabalhar e desenvolver as suas equipes e, ainda, disseminar a cultura e os valores da organização, e principalmente estimular o autodesenvolvimento de seus liderados.

Nesse ponto de vista é importante apresentar o que revelam os dados da pesquisa sobre o desenvolvimento das lideranças em relação aos não líderes. Na figura 10, conforme destacam os números deste indicador da pesquisa ABTD, se percebe esta preocupação por parte das organizações, pois a prioridade de capacitação por meio do T&D, tem sido das lideranças. A pesquisa mostra que 55% do investimento em T&D é direcionado para as lideranças, destes sendo 30% da gerência e supervisão, 25% da alta liderança, e 45% são dos não líderes. Portanto, ao analisar este indicador, conclui-se que há uma priorização por parte das organizações que participaram desta mesma pesquisa no desenvolvimento das suas lideranças, e ainda, o setor do comércio é o que mais investe no desenvolvimento das lideranças, seguido dos setores de serviços, industrial e por último o da administração pública.

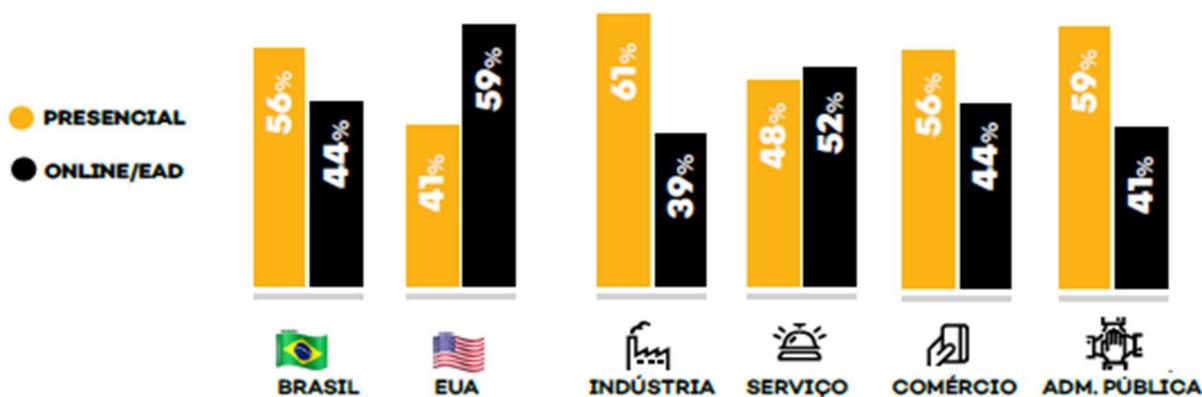
Figura 10 - Desenvolvimento das lideranças e não lideranças

	LÍDERES	NÃO LÍDERES
 INDÚSTRIA	53%	47%
 SERVIÇO	54%	46%
 COMÉRCIO	62%	38%
 ADMIN. PÚBLICA	51%	49%

Fonte: Dados da pesquisa ABTD (2021, p. 11)

Mesmo estando em um período de pandemia, nos anos de 2020 e 2021, conforme representado na figura 11, o Brasil apresentou maior porcentagem de horas em capacitação e desenvolvimento de forma presencial, obtendo 56% no índice geral das empresas pesquisadas, enquanto que o formato online/EaD obteve 44%. Ao contrário dos Estados Unidos, que atingiu a maior marca no formato online/EaD com 59% e 41% de forma presencial. Este indicador demonstra que o setor industrial é o que mais proporcionou horas de aprendizagem de forma presencial, atingindo a marca de 61%, mesmo estando em período de pandemia. Nos setores da Administração Pública com 59% e do comércio com 56%, ambas prevaleceram o presencial, e já o setor de serviço teve um índice maior para o formato online/EaD com 52%, e 48% para o presencial.

Figura 11 - Porcentagem de horas em T&D presencial e online/EaD



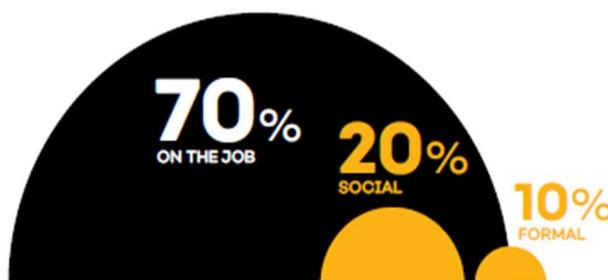
Fonte: Dados da pesquisa ABTD (2021, p. 12)

Para o entendimento acerca do próximo indicador, torna-se importante explicitar sobre o modelo de aprendizagem 70:20:10, representado na figura 12. Conforme fundamenta Madruga (2018, p. 211) “o modelo 70:20:10 é uma abordagem de desenvolvimento utilizada nas organizações que têm como base os estudos dos pesquisadores Morgan McCall, Robert W. Eichinger e Michael M. Lombardo, do *Center for Create Leadership*¹⁸ [...].” Segundo o mesmo autor, este modelo em termos de escala, propõe que 70% do

[...] desenvolvimento ocorra, majoritariamente, por meio de experiências no trabalho, contato com clientes, desenvolvimento de projetos, simulações e *job rotation*. Na escala dos 20% encontram-se atividades de *coaching*, *mentoring*, contato com superiores e colegas. A menor fatia traduz-se no tempo gasto para cursos e treinamentos formais, como em sala de aula, com o uso de artigos, livros e até mesmo *e-Learning*¹⁹. (MADRUGA, 2018, p. 211),

Em outros termos, Eboli (2016a, p. 22), se refere a este modelo 70:20:10 como sendo composto de “[...] 70% de tarefas desafiadoras, 20% de relacionamentos e 10% de cursos. Ou seja, 90% da aprendizagem é informal e 10% formal.”

Figura 12 - Modelo de aprendizagem 70:20:10



Fonte: Dados da pesquisa ABTD (2021, p. 14)

Conforme dados da pesquisa concedida pela ABTD, foram informados na figura 13 os respondentes da pesquisa que se posicionaram na não aplicação da forma de aprendizado com treinamento *on the job*²⁰ dentro de suas organizações, e assim como resultados apresentados na

¹⁸ *Center for Create Leadership* é uma empresa de consultoria dos Estados Unidos, localizada na Carolina do Norte, especializada no desenvolvimento de lideranças. (EBOLI, 2016a; MADRUGA, 2018).

¹⁹ *e-Learning*, ou seja, curso que ocorre de forma on-line, definido por Rodrigues (2012, p. 150) como aquele “[...] produzido por consultorias especializadas e depende, para ser realizado, de um ambiente virtual de aprendizagem (AVA), que pode ser da própria empresa-cliente ou de terceiros. Esse recurso utiliza textos, imagens e animações de forma dinâmica e interativa.” (RODRIGUES, 2012, p. 150)

²⁰ De acordo com Madruga (2018, p. 226), *on the job* “[...] é uma das modalidades de capacitação mais antigas e ocorre quando um colaborador é treinado, no próprio local em que se desenvolve a tarefa a ser aprendida, por uma pessoa que trabalha a mais tempo na empresa.”

indústria foi de 21%, serviço 11% e comércio 25%. Mas a estratégia que apresenta a maior taxa é o da experiência no trabalho como uma das formas de aprendizado, pertencente à escala 70%, como se destaca o setor de serviços com 86% de troca de conhecimentos pessoalmente, e 64% por meio das tecnologias. Nesta mesma escala temos o *job rotation* com maior nível para o setor industrial, com 35%. Na escala 20%, no caso do aprendizado por *coaching*²¹ e mentoria, se destaca o setor do comércio com 33% em *mentoring*²². Sabe-se que o *mentoring* é uma metodologia que apresenta muitos benefícios, tanto para o indivíduo quanto para a organização, uma vez que auxilia na eficácia de ambos. Além disso, Choi e Kim (2012, p. 583, tradução livre nossa) afirmam que o *mentoring* possibilita que as empresas sejam providas de colaboradores “[...] mais fortemente conectados, socializados e comprometidos com a organização. Conseqüentemente, o *mentoring* pode ser usado como um meio integrado para treinamento e desenvolvimento, desenvolvimento organizacional e desenvolvimento de carreira.” Assim, torna-se importante a aplicação desta estratégia de aprendizagem dentro das organizações.

Conclui-se, por meio deste indicador, que as organizações de todos os setores têm priorizado a escala dos 70%, com a abordagem de aprendizado pela troca de conhecimentos, seja este pessoalmente ou por meio das tecnologias, como também o setor industrial, que apresenta no *job rotation* (rotação de posições de trabalho) o mais alto índice entre os setores avaliados.

²¹ *Coaching*, “[...] é uma solução impactante para a necessidade de desenvolvimento intensivo de indivíduos ou grupos, isto é, quando a empresa e o próprio trabalhador necessitam de mudanças profundas e sustentáveis nos comportamentos e nas habilidades para que todos desempenhem suas funções com mais competência.” (MADRUGA, 2018, p. 220).

²² Batista (2012, p. 59) classifica o *Mentoring* como “[...] uma modalidade de gestão do desempenho na qual um expert participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo.

Figura 13 - Ações de T&D mais utilizadas no local de trabalho (*on the job*)

	 INDÚSTRIA	 SERVIÇO	 COMÉRCIO
NÃO APLICAMOS TREINAMENTO ON THE JOB	21%	11%	25%
COACHING: COACHES INTERNOS	24%	25%	17%
MENTORIA: MENTORES INTERNOS	21%	14%	33%
TROCA DE CONHECIMENTO ENTRE COLABORADORES PESSOALMENTE	62%	86%	67%
TROCA DE CONHECIMENTO ENTRE COLABORADORES POR MEIO DE TECNOLOGIAS (EX: ONLINE, REDES SOCIAIS INTERNAS)	38%	64%	33%
ROTAÇÃO DE POSIÇÕES DE TRABALHO	35%	21%	33%
JOB SHADOWING: "SOMBRA" DE ALGUM PROFISSIONAL	18%	32%	25%

Fonte: Dados da pesquisa ABTD (2021, p. 14)

Em síntese, verificou-se na pesquisa ABTD no que se refere ao setor industrial os principais resultados:

- Investimento anual em T&D (sobre folha de pagamento) de 3,40%;
- Investimento anual em T&D por colaborador (por setor) com 1061 reais por colaborador;
- 53% de desenvolvimento das lideranças;
- Horas de aprendizagem de forma presencial, atingindo a marca de 61%;
- Maior índice dos setores na aplicação de *job rotation*, apresentando o resultado de 35%.

Mesmo estando em um período de pandemia, os dados mostrados são muito animadores, pois retratam a importância que as organizações têm apresentado para educação continuada. O valor de investimento em educação proporcionado pelas empresas aos seus colaboradores tende a crescer cada vez mais, pois a educação corporativa tem muito a agregar às organizações, especialmente quando as empresas se tornam conscientes da importância de trazer a capacitação e desenvolvimento dos seus colaboradores e parceiros para dentro da organização.

2.4 O desenvolvimento do capital intelectual por meio da educação corporativa

Nonaka e Takeuchi (1997) determinam, não somente o conhecimento, mas também o intelecto, como sendo os ativos que mais impulsionam as organizações. Dessa forma, na contemporaneidade o capital intelectual é reconhecido como um dos mais importantes ativos não tangíveis identificados nas organizações, sendo estes ativos intangíveis formados pela gestão de um conjunto de capitais. Nesse sentido, Werlang e De Souza Junior (2018, p. 84), afirmam que o capital intelectual é visto como um “[...] importante recurso de uma organização, e pode ser associado e explicado como a sociedade do conhecimento ou a valorização do conhecimento como recurso econômico somando-se às tecnologias disponíveis empregadas para garantir a sua continuidade.” Além disso, por meio do desenvolvimento deste capital intelectual as organizações poderão se sobressair no mercado diante de seus concorrentes.

Estes ativos intangíveis são formados pela gestão de um conjunto de capitais. Além do capital intelectual apresentam-se outros, bem como: o capital ambiental, o capital estrutural e o capital de relacionamentos ou social. (CHERMAN, 2012). Stewart (1998), por sua vez, nos estudos fundamentados em outros autores renomados, bem como Edvinsson e Malone (1998), apresentam outros ativos intangíveis nas organizações. Além do capital intelectual e estrutural, já citados, foram identificados: capital humano; capital organizacional; capital de cliente; capital de inovação e o capital de processo. Desse modo, estes ativos intangíveis são caracterizados pelos autores da seguinte forma, como se descreve na sequência.

Iniciando pelo **capital intelectual**, Stewart (1998, n.p., grifo do autor) fundamenta que este consiste na “[...] *matéria intelectual - conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência - que pode ser utilizada para gerar riqueza. É a capacidade mental coletiva.*” Xavier (1998, p. 9) descreve o capital intelectual como “o conjunto dos conhecimentos e informações possuídos por uma pessoa ou instituição e colocado ativamente a serviço da realização de objetivos econômicos.” Em uma visão mais ampla, Edvinsson e Malone (1998, p. 31) explicam que o capital intelectual são os “[...] fatores como a liderança; a tecnologia, o treinamento constante dos empregados e até mesmo a rapidez de atendimento aos pedidos de assistência técnica feitos por clientes.” E ainda, Cherman (2012, p. 62) define como [...] a capacidade, habilidade e experiência quanto ao conhecimento formal que os empregados detêm e que agregam a uma empresa.”

O **capital ambiental** é determinado por Cherman (2012, p. 62) como o “[...] conjunto de fatores que descrevem o ambiente em que a organização está inserida.” Estes fatores podem ser de “[...] características políticas, econômicas, sociais e culturais da região; a envolvente

governativa e legislativa; as características éticas; os aspectos financeiros e ferramentas tecnológicas.” (ALENCAR; FONSECA, 2015, p. 32).

O **capital estrutural** é o “[...] conjunto de sistemas administrativos, conceitos, modelos, rotinas, marcas, patentes e sistemas de informática que permitem à organização funcionar de maneira eficaz.” (CHERMAN, 2012, p. 62). Complementando, Werlang e De Souza Junior (2018, p. 86) explicam que “[...] é a própria estrutura organizacional, baseada em dados, rotinas, patentes, manuais, etc.” Ou melhor, como contextualizado por Edvinsson e Malone (1998, p. 32), trata-se do “[...] arcabouço, o *empowerment*²³, e a infra-estrutura que apóiam o capital humano. Ele é também a capacidade organizacional, incluindo os sistemas físicos utilizados para transmitir e armazenar conhecimento intelectual.”

O **capital de cliente** sugere “[...] que o relacionamento de uma empresa com seus clientes é distinto das relações mantidas com os empregados e parceiros estratégicos, e, também, que esse relacionamento é de importância fundamental para o valor da empresa.” (EDVINSSON; MALONE, 1998, p. 33).

O **capital de relacionamento ou social**, para Cherman (2012, p. 62), define-se por ser “[...] a rede de relacionamento de uma organização e de seus empregados entre si e com seus clientes, fornecedores e parceiros.” Dessa forma, neste capital apresenta-se uma forte conexão com o capital de cliente, bem como todas as suas relações com as partes interessadas do negócio, ou seja, com os seus *stakeholders*.

Para Edvinsson e Malone (1998, p. 31), “toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos empregados e gerentes estão incluídos no termo **capital humano**.” Neste sentido, Werlang e De Souza Junior (2018) apresentam o mesmo fundamento, mas ressaltam que este capital apresenta uma enorme contribuição para o crescimento organizacional. Conforme já afirmava Stewart (1998, 77-78) o capital humano é constituído e aplicado “[...] quando uma parte maior do tempo e do talento das pessoas que trabalham em uma empresa é dedicada a atividades que ressaltam a inovação.” Conclui-se que o crescimento organizacional é proporcionado por meio da inovação promovida pelo capital humano das organizações.

Segundo Edvinsson e Malone (1998, p. 32) o **capital de inovação** “refere-se à capacidade de renovação e aos resultados da inovação sob a forma de direitos comerciais amparados por

²³ Neste contexto do capital intelectual nas organizações, define-se *empowerment* “[...] como um conjunto de dimensões que caracterizam a interação de um ambiente com as pessoas nele inseridas como estímulo para que tomem iniciativa por meio de ações para melhorar o processo produtivo.” (HERRENKOHL; JUDSON; HEFFNER, 1999, p. 375, tradução livre nossa).

lei, propriedade intelectual e outros ativos e talentos intangíveis utilizados para criar e colocar rapidamente no mercado novos produtos e serviços.”

O **capital organizacional**, conforme fundamentado por Edvinsson e Malone (1998, p. 32) é “[...] o investimento da empresa em sistemas, instrumentos e filosofia operacional que agilizam o fluxo de conhecimento pela organização, bem como em direção a áreas externas, como aquelas voltadas para os canais de suprimento e distribuição.”

O **capital de processo**, para Edvinsson e Malone (1998, p. 32) é formado “[...] por aqueles processos, técnicas (como o ISO 9000) e programas direcionados aos empregados, que aumentam e ampliam a eficiência da produção ou a prestação de serviços. É o tipo de conhecimento prático empregado na criação contínua do valor.”

De acordo com Alencar e Fonseca (2018), o crescimento da organização está intrinsecamente relacionado à articulação dos capitais ambiental, estrutural, humano e de relacionamento, pois não existe um capital mais importante do que outro, mas sim a importância apresentada ao conjunto dos capitais relacionados ao tipo de negócio em que a organização está inserida e ao nível de desenvolvimento em que ela se encontra. Para que a empresa possa se diferenciar perante seus concorrentes é muito importante que ela desenvolva o seu capital intelectual, valorizando assim os seus colaboradores e conseqüentemente proporcionando maior valor de mercado para empresa. (EBOLI, 2004).

No capital intelectual, Colbari (2007, p. 15) destaca a importância da organização que aprende a inserir “[...] a educação corporativa no sistema de gestão de pessoas, como forma de alinhar o desenvolvimento dos talentos humanos e as estratégias empresariais, as competências organizacionais, a “missão” e os valores da empresa.” Neste sentido, Galli *et al.* (2019, p. 46 - tradução livre nossa) declaram que inúmeros pesquisadores trazem a Educação Corporativa como “[...] a melhor maneira de vincular os programas de aprendizagem as metas e os resultados estratégicos da empresa, com a qual apontam não somente para sobrevivência da empresa, mas também a sua expansão futura.” Contudo, para que a organização atinja os seus objetivos estratégicos com a Educação Corporativa, ela deve superar as suas dificuldades, principalmente as que envolvem os indivíduos, seja com o desenvolvimento das suas habilidades, conhecimentos, como também submetendo-os a novas experiências. Dessa forma, segundo Cardoza, Bulla e Sabater (2014, p. 77, tradução livre nossa) é fundamental que a Educação Corporativa ou Universidade Corporativa “[...] conheça e compreenda os participantes, para além de conceber programas que tenham em conta os seus próprios estilos e objetivos de aprendizagem e também aqueles da organização.” Além disso, acredita-se que são os indivíduos os protagonistas na construção do seu próprio conhecimento neste processo de

desenvolvimento do capital intelectual. Conforme Madruga (2018) afirma, o desenvolvimento das pessoas é considerado o mais importante. Segundo o mesmo autor, “o colaborador é o responsável por seu aperfeiçoamento e recebe a assistência da empresa, mesmo que o treinamento ocorra no ambiente externo.” (MADRUGA, 2018, p. 59).

Neste contexto do desenvolvimento do capital intelectual por meio da educação corporativa, cabe destacar os desafios enfrentados pelas organizações na contemporaneidade. Dito isso, Eboli (2016b), em entrevista²⁴ aponta que foi possível identificar em suas pesquisas, cinco principais desafios enfrentados pela Educação Corporativa dentro das organizações. Estas foram identificadas como: a) atuação estratégica; b) a importância do reconhecimento pela organização do sistema de educação corporativa; c) avaliação e mensuração de resultados; d) restrição orçamentária; e) promoção do autoconhecimento dos colaboradores.

E assim, como o primeiro desafio tem-se a **atuação estratégica**, visto que não é apenas um plano estratégico a ser seguido por todos dentro das organizações, mas vai muito além, pois está nas ações estratégicas a serem implementadas, bem como no modo de agir de todos os colaboradores. Por conseguinte, Eboli (2016b) reflete a respeito da atuação estratégica da seguinte forma: “[...] ela é a razão de ser de um sistema de educação corporativa. Dessa forma, a razão de ser da educação corporativa, que é a atuação estratégica e o desenvolvimento de competências, está intimamente ligada com o impacto nos resultados.” A Educação Corporativa é uma dessas ações estratégicas muito utilizadas pelas empresas, que segundo Cruz (2010, p. 344) tem atuação direta por meio das “[...] práticas educacionais contínuas com visão estratégica de negócios, que possibilitam maior entrosamento do capital intelectual de uma organização.” Segundo Dias e Albuquerque (2014), para que aconteça uma atuação estratégica por meio da Educação Corporativa, devem ser observados alguns importantes aspectos, o de alinhar a Educação Corporativa aos objetivos organizacionais e ao sistema de gestão de pessoas, como também a elaboração dos objetivos para a Educação Corporativa.

Já o segundo desafio destacado por Eboli (2016b) é a **importância do reconhecimento pela organização do sistema de educação corporativa**, pois segundo Alves (2016, p. 93) a Educação Corporativa é muito “[...] importante para o desenvolvimento profissional e tecnológico da organização e de seus colaboradores como diferencial de mercado.” Ela se torna significativa para a empresa e para os seus colaboradores, quando a organização reconhece este processo como uma forma de investimento em educação de seus profissionais, por meio da

²⁴ EBOLI, Marisa Pereira. **Os cinco principais desafios na educação corporativa**. [Entrevista cedida a] Wagner T. Cassimiro. Entrevista gravada para o canal de internet Espresso3, canal de aprendizagem contínua em educação corporativa e gestão de pessoas. 2016b. Disponível em: <https://bit.ly/3iP0TM4>. Acesso em: 17 jun. 2021.

proposta de desenvolvimento e qualificação de todos. Portanto, “além de investir em capacitação, as empresas precisam entender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento de seus profissionais, mas também como um meio de reforçar e transmitir a herança cultural da organização.” (EBOLI, 2016a, p. 24).

Como terceiro desafio apresentado, tem-se a **avaliação e mensuração de resultados**, que segundo Palmeira (2012) parte da profunda necessidade de as organizações comprovarem os resultados gerados pelo investimento aplicado no desenvolvimento de seus colaboradores, por meio da educação corporativa. Nesse sentido, Dias e Albuquerque (2014, p. 108) conceituam que a avaliação “[...] deve ser considerada como parte das tarefas na execução de um programa de treinamento.” Cardoza, Bulla e Sabater (2014) complementam que é a avaliação dos resultados que garante o alinhamento da Educação Corporativa com a estratégia do negócio da empresa, pois é por meio dos indicadores de avaliação que se realizará a medição do impacto da composição dos resultados da empresa. Para Palmeira (2012), a metodologia de mensuração e avaliação de resultados muito utilizada pelas organizações é a chamada *Kirkpatrick*²⁵. Trata-se de uma metodologia que apresenta três níveis iniciais e um quarto nível identificado como o final. O primeiro consiste na reação (se os participantes gostaram ou não do treinamento); o segundo nível é o da aprendizagem (conhecimentos adquiridos na conclusão do treinamento) e o terceiro nível é a da mudança de comportamento (comportamento dos participantes pós-treinamento). Segundo a mesma autora, o quarto nível, que se refere aos resultados, propõe avaliar o impacto gerado na organização, com base no treinamento realizado. O passo final, de acordo com Dias e Albuquerque (2014, p. 108) busca “[...] averiguar os efeitos do programa de treinamento em termos dos critérios utilizados pela organização para aferir seu sucesso, os quais podem se traduzir ou não em termos financeiros.” Eboli (2016b), ressalta que na mensuração dos resultados é importante ter o apoio das lideranças “[...] ter esta aprendizagem sistêmica, este olhar estratégico, para justamente saber o que é importante mensurar, como mensurar, para saber qual vai ser o impacto no negócio.”

No quarto desafio apresenta-se a **restrição orçamentária**, que é o valor limite do orçamento que as organizações disponibilizam para a Educação Corporativa. Às vezes, devido a crises ou até mesmo no momento que estamos vivendo de pandemia, as organizações acabam

²⁵ *Kirkpatrick*, é uma metodologia de mensuração de resultados, voltada a avaliar os programas de treinamento e desenvolvimento a partir de quatro níveis distintos. Essa proposta de metodologia foi desenvolvida por Donald Kirkpatrick, da Universidade de Wisconsin, em 1959. A partir dela, foram desenvolvidas outras, mas esta ainda continua sendo a principal metodologia utilizada para mensuração de resultados das ações em Educação Corporativa. (HOURNEAUX JÚNIOR; EBOLI, 2009).

limitando ainda mais os valores disponibilizados para a Educação Corporativa. Em contraponto, Eboli (2016a, p. 23) relata que muitas empresas colocam “[...] a educação no centro de sua estratégia, mostrando que crise não é motivo para cortar investimentos em formação.” Mas o contrário disso é o que apresenta a última pesquisa da ABTD realizada em 2020, na qual as empresas estavam projetando um aumento do orçamento para investimentos nesta área, mas com a crise gerada pela COVID-19 em maio de 2020 quando “[...] os orçamentos já estavam definidos, então o movimento foi a redução nesses orçamentos anuais, ou um ajuste, conforme levantado nesta pesquisa: 68% das empresas reduziram seu orçamento em média 51%.” (ABTD, 2021, p. 18, grifo do autor). Percebe-se que muitas vezes é difícil manter o orçamento em Educação Corporativa, o qual em algumas empresas já possui uma restrição orçamentária e acaba com que as organizações tenham que limitá-lo ainda mais. Nessa questão orçamentária Eboli (2016b), afirma que “são as lideranças que gerenciam os orçamentos. Então, para você superar a questão da restrição orçamentária, é fundamental engajá-las”.

O quinto e último desafio refere-se à **promoção do autoconhecimento dos colaboradores**, ou seja, o desafio vivenciado pela organização para promover o autodesenvolvimento dos indivíduos no Sistema de Educação Corporativa. Neste, a organização deve proporcionar as condições necessárias para que o colaborador venha a se autodesenvolver. O autodesenvolvimento, de acordo com Madruga (2018, p. 220), é “[...] uma modalidade de desenvolvimento, que, em essência, é realizada pelo próprio colaborador para galgar novos patamares de conhecimentos.” Segundo Eboli (2016b), neste desafio é necessário que as lideranças estejam comprometidas, para que assim elas possam promover o autoconhecimento de suas equipes.

Eboli (2016b) ressalta que há uma grande necessidade de as empresas engajarem as suas lideranças para poder vencer os principais desafios enfrentados pelas organizações na contemporaneidade. Conforme o exposto, Madruga (2018, p. 60) afirma que “por mais que as organizações procurem capacitar todos os cargos, é certo que qualquer transformação precisa começar pelos líderes.” Conclui-se, então, que as lideranças surgem neste contexto tendo como papel principal o desenvolvimento do capital intelectual dentro do sistema de Educação Corporativa, pois cabe ao líder ser o agente de conexão dos liderados com as estratégias da organização. Nessa perspectiva, Eboli (2005, p. 121), reforça que as lideranças são “[...] tidas como fundamentais para disseminar e reforçar a estratégia e a cultura organizacionais.”

Reconhecida como uma das estratégias empresariais, a Educação Corporativa, além de proporcionar vantagem competitiva para organização, contribui na transformação das “[...] oportunidades em negócios por meio do conhecimento desenvolvido e compartilhado

continuamente entre as pessoas que fazem parte ou estão em contato com as organizações: funcionários, fornecedores, parceiros, clientes, sociedade entre outros.” (CARVALHO, 2014, p. 68). Neste sentido, além dos desafios apresentados, torna-se importante explorar as oportunidades geradas pela educação corporativa, por meio do desenvolvimento do capital intelectual nas organizações. Nessa perspectiva, promover o desenvolvimento do capital intelectual da organização é gerar oportunidades aos colaboradores que irão executar suas atividades de forma mais efetiva e eficaz, gerando também oportunidades para a empresa.

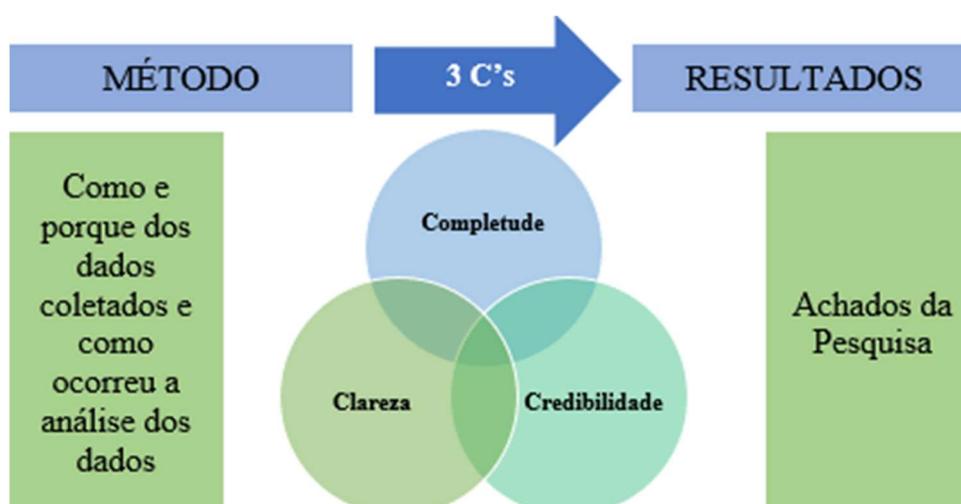
Na perspectiva do desenvolvimento profissional e tecnológico nas organizações, Alves (2016, p. v) evidencia a importância da Educação Corporativa como uma forma de a organização diferenciar-se no mercado, pois denota uma série de “[...] benefícios, à medida que permitem a aprendizagem constante/contínua dos colaboradores e o seu desenvolvimento na carreira profissional; tornam a empresa muito mais atraente para os profissionais que buscam ascensão e sucesso.” Segundo o mesmo autor, as ações da Educação Corporativa promovem o aumento de produtividade e qualidade, e aprimoram os colaboradores.

É notório que as organizações se encontram em um ambiente que exige aprendizagem constante a fim de sobreviverem em um contexto competitivo e transformacional. Portanto, é importante destacar que quando as organizações promovem o desenvolvimento do seu capital intelectual por meio do aprendizado contínuo, este irá proporcionar maior nível de conhecimento aos seus colaboradores. Na mesma perspectiva, afirma Oliveira (2018, p. 13) que “o conhecimento é um dos principais fatores para a geração de resultados, pois sua aplicação, em consonância com as estratégias empresariais, proporciona soluções eficazes, em prol do crescimento institucional.” Dessa forma, o desenvolvimento do capital intelectual promove o crescimento dos indivíduos, valorização, qualificação e o desenvolvimento profissional, proporcionando a melhoria dos processos, potencialização da inovação, aumento dos resultados da empresa, novos negócios e, por fim, maior vantagem competitiva.

3 METODOLOGIA

De acordo com Zhang e Shaw (2012) é muito importante apresentar aos leitores o como e o porquê dos dados coletados, como se procedeu com a análise destes dados, e ainda, quais foram os achados da pesquisa. Para que isso ocorra, o método científico aplicado à pesquisa precisa basicamente atender a três critérios: completude, clareza e credibilidade, devidamente representados na figura 14.

Figura 14 - Três C's do método e resultados



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de Zhang e Shaw (2012)

Isto posto, Zhang e Shaw (2012) fundamentam estes critérios denominados como os “três C’s” do método e resultados, conforme segue.

Completeness, está no estado completo da descrição da operacionalização dos instrumentos dos dados, como foram obtidos os dados e os tipos de análises realizadas, conforme metodologia definida para a pesquisa.

A **clareza**, está presente na metodologia quando ela está contextualizada de forma organizada e com linguagem simples, ou seja, uma linguagem de fácil compreensão, apresentando o entendimento do método utilizado. Este mesmo critério também está presente na forma coerente e clara da apresentação dos resultados da pesquisa.

E por fim, para estes autores tem-se o entendimento acerca das percepções de **credibilidade**, sendo muito importante apresentar a razão pela escolha por uma determinada amostra, ou seja, deverá ser justificado o porquê da utilização dessa amostra e principalmente a razão da aplicação de tal método para a análise. Assim, conclui-se que a credibilidade está presente no grau de confiabilidade das informações apresentadas, seja pelo método utilizado, seja pelos resultados apresentados.

Conseqüentemente, para que a pesquisa apresente na sua construção uma teoria sólida e de qualidade, torna-se necessária a aplicação destes três critérios no momento da definição do método utilizado e, ainda, na apresentação dos resultados, pois ao operacionalizar esta pesquisa, a metodologia foi devidamente estruturada e organizada a fim de apresentar fortemente estes critérios. O critério da completude está diretamente relacionado à forma detalhada para obtenção e análise operacionalizada dos dados, e seguiu rigorosamente como descrito na pesquisa, que ocorreu em dois momentos: o primeiro momento por meio da revisão bibliográfica, que compõe todo o referencial teórico; e no segundo momento, a coleta de dados da pesquisa de campo com a utilização de instrumentos de coleta de dados, em forma de questionários semiestruturados com perguntas abertas e fechadas. A análise foi realizada a partir da triangulação dos dados, ou seja, por meio da confrontação de ambos os dados. Já o critério, clareza nesta pesquisa, se faz presente em toda sua contextualização teórica e metodológica, a partir de uma linguagem clara, de fácil compreensão e de forma ordenada, desde a obtenção dos dados até a sua análise. Por fim, o critério credibilidade está presente por meio das justificativas e critérios apresentados pela escolha das unidades e sujeitos do estudo.

Por conseguinte, para que fosse possível a busca pelo conhecimento para este estudo científico, tornou-se fundamental a utilização de uma metodologia de pesquisa. Logo, a aplicação de um método científico possibilita apresentar tecnicamente a forma que esta investigação será conduzida, tanto no seu referencial teórico quanto na sua coleta e análise dos dados. Segundo Gil (2008, p. 8) o método é descrito como “[...] o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento.”

Seguindo nesta linha de raciocínio, Minayo (2002, p. 43) contextualiza que a metodologia,

[...] não só contempla a fase de exploração de campo (escolha do espaço da pesquisa, escolha do grupo de pesquisa, estabelecimento dos critérios de amostragem e construção de estratégias para entrada em campo) como a definição de instrumentos e procedimentos para análise dos dados.

Portanto, para que a pesquisa científica venha a apresentar uma metodologia consistente, André (2001, p. 59) destaca que é importante “[...] que a metodologia seja adequada aos objetivos e os procedimentos metodológicos suficientemente descritos e justificados.” Dessa forma, conclui-se que uma pesquisa com uma metodologia bem definida irá contribuir para que todos os objetivos sejam atingidos.

Para uma melhor compreensão da metodologia aplicada e entendimento das razões que se justificam nesta pesquisa científica, estruturou-se este capítulo em oito tópicos distintos, que foram determinados da seguinte forma: abordagem da pesquisa; a relevância, o problema, os objetivos da investigação; unidade de estudo; sujeitos do estudo; instrumentos da coleta de dados; procedimentos para a autorização do estudo e, por fim, a análise de dados.

3.1 Abordagem de pesquisa

Seja qual for o campo da ciência, a pesquisa científica por décadas vem evoluindo e se desenvolvendo, e apresentando avanços nestas últimas décadas. Da mesma forma, apresentam-se as pesquisas no campo das ciências humanas, mais precisamente na pesquisa em educação, com o seu crescimento no processo de construção de sua identidade, que tem a sua evolução constatada nas pesquisas científicas produzidas pelas universidades. Gil (2019, p. 1) conceitua a pesquisa como o “procedimento racional e sistemático que tem por objetivo fornecer respostas aos problemas que são propostos.”

Com base na classificação desta pesquisa segundo os seus objetivos, como também das peculiaridades explícitas, este estudo caracteriza-se por ser uma pesquisa de natureza exploratória. Conforme Gil (2019, p. 26) a pesquisa exploratória possibilita a “[...] maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito [...]. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado.”

Segundo a natureza dos seus dados, classificou-se esta pesquisa como sendo qualitativa, a qual, de acordo com Godoy (1995, p. 58):

[...] não procura enumerar e/ ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Segundo nesta abordagem, o referencial teórico desta pesquisa, se delineou por meio da revisão de literatura, segundo as orientações de Gil (2019). E assim, esta parte da pesquisa se construiu por meio do levantamento de material bibliográfico, que conforme Gil (2019, p. 28), é produzido “[...] com o propósito de fornecer fundamentação teórica ao trabalho, bem como e identificação do estágio atual do conhecimento referente ao tema.” O autor explica que o

levantamento bibliográfico é elaborado “[...] com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações, e anais de eventos científicos.” (GIL, 2019, p. 28).

Seguindo este conceito, a abordagem da revisão bibliográfica desta pesquisa tem na sua principal fundamentação teórica as produções textuais dos autores definidos como basilares tais como: Marcos T. Masetto e Malcolm Shepherd Knowles, na contextualização da andragogia; Jeanne C. Meister, reconhecida a nível mundial na temática Universidades Corporativas; a nível Brasil desta mesma temática, foram utilizadas as literaturas das autoras Marisa Eboli, Andrea Ramal e ainda o autor Roberto Madruga. Já na contextualização do capital intelectual, tem-se o autor principal Thomas A. Stewart, Ricardo de Almeida Prado Xavier, Leif Edvinsson e Michael S. Malone. E ainda, os autores Peter M. Senge, Rui Fava, entre outros citados no contexto da pesquisa

Para complementar esta fundamentação teórica, utilizou-se as produções de artigos, dissertações, teses, entre outras fontes, conforme citadas por Gil (2019). A investigação destas produções teve como fonte os bancos de dados da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDBT), CAPES e EBSCOhost.

E assim, para o levantamento bibliográfico foram utilizados quatro descritores: “Educação Corporativa”, “Gestão do Conhecimento”, “Teorias e Práticas da Educação” e “Desempenho”. Após a conclusão do levantamento das produções textuais, foi realizada a leitura e a definição dos contextos, que integram o referencial teórico.

Esta pesquisa caracteriza-se por ser um estudo de casos múltiplos, pois tem a sua investigação focada em duas organizações industriais. Segundo Yin (2001, p. 21) o estudo de caso “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos [...]” Yin (2001) também complementa que este método é frequentemente utilizado em pesquisas científicas, principalmente nas ciências sociais, aplicando-se em diversos cenários, vindo a contribuir para a compreensão dos fenômenos individuais, grupais e processos organizacionais, muito comum no estudo da psicologia, sociologia, assistência social, administração, educação, entre outros. Complementado, Gil (2019, p. 34) apresenta o estudo de caso como sendo uma “[...] modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos casos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento [...]”

Por fim, esta metodologia segue com a análise de conteúdo segundo Bardin (2016), conforme detalhado no item análise de dados.

3.2 A relevância, o problema, os objetivos da investigação

A relevância está diretamente conexa às justificativas e às razões para elaboração da pesquisa e, de modo a defender esta afirmação, Motta-Roth e Hendges (2010, p. 56) apresentam que a justificativa tem a função de “[...] demonstrar a relevância, a originalidade e/ou a aplicabilidade do projeto.”

Assim, para defender o propósito da concepção deste estudo, a relevância articulou-se em quatro categorias: pessoal, profissional, acadêmico-científica e social, conforme contextos a seguir.

3.2.1 *Relevância pessoal*

A instigação pela pesquisa com a temática Educação Corporativa surgiu por meio das experiências de vida deste pesquisador, iniciando como graduando em Tecnologia em Processos Gerenciais e na especialização em Gestão de Projetos, bem como na vivência pessoal e profissional. No passar dos anos dessa trajetória foi se construindo um grande fascínio pelo contexto da Educação Corporativa, vindo a eleger a temática para esta dissertação de mestrado. Desse modo, ao fazer uma analogia da temática com a linha de pesquisa definida, optou-se pela linha de pesquisa Formação de Professores, Teorias e Práticas Educativas no programa de pós-graduação *Stricto Sensu* do Mestrado em Educação, na Universidade La Salle, Canoas-RS. O presente estudo, portanto, adere-se à referida linha de pesquisa tanto pelo viés das práticas educativas, bem como pelo viés da formação (ainda que não a formação docente), mas focando no desenvolvimento profissional.

Dentre as quatro relevâncias que foram citadas, no tocante às experiências vividas, se vê que a relevância pessoal está fundamentada em três essências, a do desenvolvimento do autoconhecimento, pensamento crítico e principalmente na inteligência emocional do ser humano. Portanto, seguindo neste panorama, seja pela experiência própria acadêmica, profissional e principalmente pessoal já vivida, se estabeleceu uma aproximação a estas três essências com a Educação Corporativa, que expressa o grande interesse deste pesquisador.

3.2.2 *Relevância profissional*

Dentre as temáticas passíveis de articulação foi surgindo um deslumbramento em particular pela Educação Corporativa, devido à longa jornada profissional vivida na indústria pelo pesquisador. Trata-se de uma carreira profissional marcada por uma trajetória de 35 anos e 8 meses na mesma organização, empresa situada na Grande Porto Alegre, que oportunizou muito aprendizado, gerando assim conhecimento aplicado ao ofício.

A experiência profissional deste pesquisador foi se fortalecendo por meio da experiência vivida em diversos departamentos da empresa, onde foi possível ocupar-se de vários cargos e que possibilitou compreender a importância e ganhos de valores que a educação tem a agregar para os colaboradores e, conseqüentemente, para a corporação. Logo, o conhecimento provindo de atividades de aprimoramento e desenvolvimento faz com que os colaboradores tenham pleno domínio das suas atividades. Complementando esta afirmação, Seleme e Munhoz (2011) descrevem acerca da capacitação como oportunidade de as organizações treinarem seus colaboradores nas técnicas e práticas das suas diferentes áreas. O objetivo é desenvolver competências específicas, ou seja, treinar indivíduos em aspectos peculiares como por exemplo a operação de um equipamento. Logo, é um processo de aprendizagem que não incentiva o pensamento crítico pessoal, pois não inclui criatividade e nem a curiosidade, estando assim, diretamente conexo aos resultados produtivos. Dito isso, podemos afirmar que o treinamento, na visão das autoras, objetiva capacitar o indivíduo para desempenhar uma função ou tarefas em específico dentro de uma organização.

Em contraponto a esta afirmação que aborda o treinamento como a preparação do profissional para exercer suas atividades na organização, Fava (2016, p. 305) descreve que vê o estudante dinâmico: “[...] resolvendo problemas, desenvolvendo projetos, criando com isso oportunidades para a construção de seus conhecimentos, competências, habilidades e, conseqüentemente, de sua empregabilidade”.

Portanto, é possível observar neste contraponto, na visão do educando uma maior independência na concepção dos seus conhecimentos, principalmente neste momento da educação 4.0, em um mundo globalizado que está em constante transformação tecnológica, com a preparação da pessoa por meio das suas competências e habilidades. Assim, perpetua-se na relevância profissional, acerca da Educação Corporativa como uma proposta de apresentar neste contexto, a sua importância e as inovações na construção de conhecimento dentro das organizações.

3.2.3 Relevância acadêmico-científica

A justificativa no âmbito da relevância acadêmico-científica na visão deste pesquisador se inicia na vida profissional e vai se fortalecendo na trajetória acadêmica. Com o passar dos anos de dedicação acadêmica, começam a surgir muitas reflexões a respeito desta temática da educação que tem uma enorme importância para as organizações, seja referente aos benefícios gerados para as empresas, como também para os seus colaboradores e lideranças, metodologias utilizadas, formação educacional desses educadores, entre outras perspectivas. A temática foi instigando este pesquisador acerca deste importante assunto, que é a Educação Corporativa, utilizando-se do conhecimento acadêmico e com a aplicação das metodologias estudadas, é que será possível a busca pelas respostas à problemática desta pesquisa e, conseqüentemente, a elaboração de toda a contextualização teórica.

Da mesma forma que surgem as novas tecnologias na indústria 4.0, novas formas de Educação Corporativa também tendem a surgir. Conseqüentemente, todo o conhecimento acadêmico na era digital em que vivemos, seja com o uso das novas tecnologias, novos modelos de educação ou do uso de metodologias diferenciadas, não convencionais, virão a agregar no desenvolvimento da Educação Corporativa.

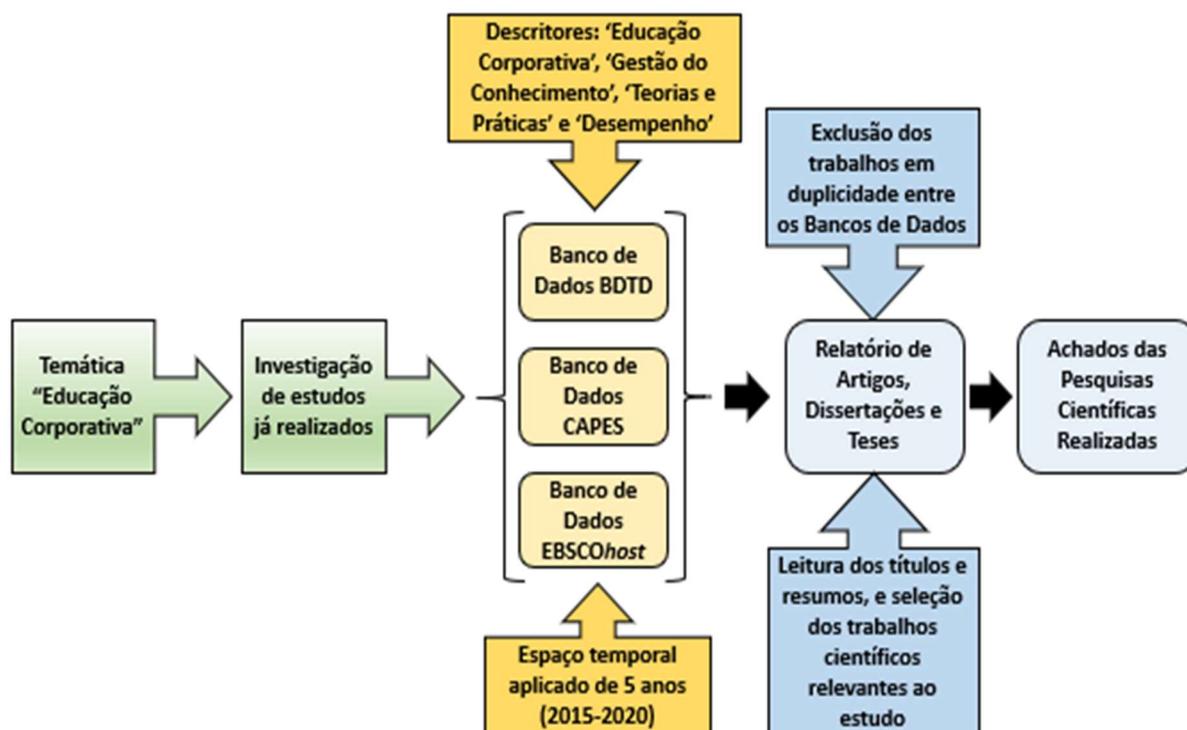
Tendo neste estudo a intenção da produção de conhecimento acerca da Educação Corporativa, esta dissertação de mestrado apresenta-se inserida na linha de pesquisa Formação de Professores, Teorias e Práticas Educativas do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade La Salle, com vínculo ao grupo de pesquisa intitulado Gestão Educacional nos Diferentes Contextos.

Esta temática da Educação Corporativa tem gerado muitas pesquisas no campo acadêmico, pois conforme destaca Eboli (2004, p. 62), ela tem “[...] participado de inúmeras bancas de defesa de dissertações de mestrado e teses de doutorado. Sem dúvida, todo esse movimento reflete a relevância que a questão da Educação Corporativa adquiriu na gestão empresarial [...]”. Além da importância da Educação Corporativa no universo empresarial, Eboli (2004, p. 62-63) reconhece que a “[...] 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.”

Desse modo, torna-se importante apresentar a relevância acadêmico-científica da Educação Corporativa dentro do campo de conhecimento, pois é fundamental trazer a análise da revisão das pesquisas acadêmicas já realizadas, de forma a expor a originalidade da temática investigada. Por este motivo, no período entre os dias 16 de maio e 21 de maio de 2020 se

executou a revisão das pesquisas acadêmicas já realizadas por meio dos bancos de dados científicos da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), CAPES e EBSCOhost, buscando artigos científicos, Dissertações de Mestrado e Teses de Doutorado, defendidas no período de cinco anos, ou seja, no espaço temporal a contar do ano de 2015 até 2020. A escolha deste período se dá na intenção de trazer um olhar mais contemporâneo acerca da temática estudada, principalmente com o evento da indústria 4.0, surgimento de novas tecnologias, como também devido ao cenário de crises econômicas vivenciadas nestes últimos anos. Estas circunstâncias, de alguma forma, influenciam ou promovem nas organizações processos de Educação Corporativa. Logo, esta investigação em pesquisas acadêmicas já realizadas seguiu conforme o roteiro definido na figura 15, representado abaixo.

Figura 15 - Roteiro aplicado para investigação das pesquisas acadêmicas realizadas



Fonte: Elaborada pelo autor, 2020

Isto posto, a pesquisa nos bancos de dados científicos se iniciou pela Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)²⁶ e para que fosse possível a realização desta busca por pesquisas científicas já realizadas, utilizou-se de descritores conexos à temática desta

²⁶ BDTD, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações que integra os sistemas de informação de teses e dissertações existentes nas instituições de ensino e pesquisa do Brasil, como também estimula o registro e a publicação de teses e dissertações em meio eletrônico. Disponível em: <http://bdtd.ibict.br/vufind/>. Acesso em 16 maio 2020.

pesquisa. Desta forma, se inseriu primeiramente na busca avançada no banco de dados científicos os descritores educação corporativa (entre aspas) E gestão do conhecimento (entre aspas), resultando em oito dissertações e três teses; a segunda busca por meio dos descritores educação corporativa (entre aspas) E teorias e práticas (entre aspas), resultou somente em duas dissertações; já na terceira busca utilizou-se os descritores educação corporativa (entre aspas) E desempenho (entre aspas), resultando em nove dissertações e duas teses. Do total dos vinte e quatro trabalhos pesquisados foram descartados cinco que estavam em duplicidade. Após, realizou-se a leitura dos títulos e resumos para verificação da relevância com a pesquisa e destes foram descartados mais nove trabalhos. Por fim, se obteve como resultado dez trabalhos, destes, nove dissertações e uma tese. O quadro 04, abaixo, apresenta um panorama dos achados na referida plataforma de busca, bem como seu quadro teórico.

Quadro 04 - Resultados descritores na BDTD

Autor(es), ano	Título	Tipo	Principais achados
ALBUQUERQUE, Jacqueline Rios Fonteles Albuquerque (2017)	Educação corporativa como estratégia para o desenvolvimento organizacional	Dissertação	<ul style="list-style-type: none"> ● Contribuições do sistema de Educação Corporativa, como uma estratégia de desenvolvimento organizacional; ● Educação Corporativa nas perspectivas de valorização das competências humanas, eficiência operacional, desenvolvimento sustentável e competitividade; ● Sete princípios de sucesso de um sistema de Educação Corporativa: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e efetividade.
TONI, Kelly Cristina Wilhelm de (2015)	A Educação Corporativa sob a perspectiva da inteligência organizacional: uma proposta de metodologia para análise da relação	Dissertação	<ul style="list-style-type: none"> ● Reflexão acerca da Educação Corporativa, sob a ótica da inteligência organizacional; ● Educação Corporativa como um dispositivo para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da inteligência individual organizacional; ● Analogia da inteligência organizacional com a Educação Corporativa, apresentando considerações a respeito da obtenção de novos conhecimentos, aprendizados e incorporação de novas competências conexas às estratégias do negócio.

<p>FEDOCE, Rosângela Spagnol (2016)</p>	<p>Modelo de gestão do conhecimento para o setor de infraestrutura de telecomunicações.</p>	<p>Tese</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Análise do processo da gestão do conhecimento; ● Fundamentos teóricos baseados em um estudo transdisciplinar, integrando a Educação Corporativa e a gestão do conhecimento; ● Avaliação de gestores e colaboradores na aceitação ao modelo de gestão do conhecimento, por meio da implementação de práticas; ● Proposta de um modelo gestão do conhecimento para área de infraestrutura de telecomunicações, mas também aplicável para outras áreas ou segmentos.
<p>SILVA, Narjara Bárbara Xavier (2015)</p>	<p>Análise do processo de gestão do conhecimento na empresa Cerâmica Salema</p>	<p>Dissertação</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Avaliação da gestão do conhecimento e a sua relevância, em uma indústria da construção civil; ● Contribuições que a gestão do conhecimento vem a apresentar de forma a estimular o desenvolvimento social e econômico do país; ● Análises dos processos de gestão do conhecimento; ● Identificação das práticas aplicadas nas diversas etapas do processo de gestão do conhecimento, bem como: criação/aquisição, explicitação, arquivamento e acesso, compartilhamento/disseminação, edição/adaptação e descarte.
<p>DANIEL, Ivete Rolim (2017)</p>	<p>Gestão do conhecimento: um estudo de caso das práticas de compartilhamento do conhecimento desenvolvidas em uma empresa pública paulista</p>	<p>Dissertação</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Percepções sobre as práticas utilizadas por uma empresa pública no compartilhamento da gestão do conhecimento; ● Características principais da gestão do conhecimento; ● Identificação dos processos de criação, armazenagem, disseminação e o uso do conhecimento para o atingimento das metas e a eficácia organizacional.
<p>MIYAZAKI, Fernando Rejani (2017)</p>	<p>Práticas de aprendizagem organizacional: estudo de casos múltiplos em empresas de consultoria na cidade de São Paulo</p>	<p>Dissertação</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Práticas de aprendizagem na gestão do conhecimento organizacional; ● Fatores que influenciam as práticas de aprendizagem; ● Percepções dos colaboradores das empresas investigadas acerca das

			<p>práticas utilizadas na aprendizagem organizacional;</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Facilidades ou dificuldades encontradas na aprendizagem organizacional, sejam estes de ordem estrutural, organizacional, de comunicação, de pessoas ou processos; ● Posicionamento da gestão do conhecimento em relação à aprendizagem nas organizações.
ARAÚJO, Débora Gomes de (2017)	Contribuições de Educação Corporativa na modalidade à distância: um estudo na Universidade Federal da Paraíba	Dissertação	<ul style="list-style-type: none"> ● Contribuições apresentadas pela Educação Corporativa em EaD; ● Desenvolvimento dos talentos humanos nas organizações por meio de ações educativas; ● Percepções dos colaboradores com a Educação Corporativa em EaD na relação com as suas atividades; ● Eficiência apresentada nos resultados de serviços prestados pela organização com as ações educativas por meio da Educação Corporativa em EaD.
MAURICIO, Andressa Caroline de Oliveira (2016)	O papel da Educação Corporativa na retenção de líderes: um estudo na UTI de uma unidade hospitalar do ABC	Dissertação	<ul style="list-style-type: none"> ● Práticas de aprendizagem da Educação Corporativa; ● Percepções dos líderes em relação às contribuições da Educação Corporativa; ● Aspectos fundamentais da Educação Corporativa para carreira, desenvolvimento e retenção de líderes; ● Recursos da Educação Corporativa para a evolução do relacionamento interpessoal.
LÜDKE, Rúbia (2017)	Educação Corporativa: políticas e práticas em duas empresas do Rio Grande do Sul	Dissertação	<ul style="list-style-type: none"> ● Contribuições do sistema de Educação Corporativa, como uma estratégia de desenvolvimento das pessoas e da organização por meio do conhecimento; ● Papel dos gestores neste processo de Educação Corporativa, no intuito de identificar a capacidade dos colaboradores e estimulá-los na busca constante por conhecimento para o desempenho de suas atividades; ● Reflexões acerca do diagnóstico organizacional da Educação Corporativa; ● Participação e envolvimento dos gestores na constante busca de ● Práticas e políticas da Educação

			Corporativa na relação com a inovação.
ARAÚJO, Graziany Santiago Amorim (2019)	A educação a distância e a formação de recursos humanos em uma instituição de ensino superior privada no município de Timon - MA	Dissertação	<ul style="list-style-type: none"> ● Contribuições da Educação Corporativa em EaD na capacitação e formação continuada dos recursos humanos; ● Desenvolvimento profissional e modelos de aprendizagem em organizações corporativas; ● Métodos formadores de competências profissionais por meio da Educação Corporativa a distância; ● Recursos e práticas pedagógicas de ensino a distância na Educação Corporativa; ● Formas de avaliação, definição de parâmetros e indicadores de desempenho, como modelos para avaliação dos resultados da Educação Corporativa.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa, 2020.

Podemos perceber que Silva (2015) e Daniel (2017) convergem no sentido de que as práticas de compartilhamento de gestão do conhecimento, integradas às ações da Educação Corporativa, contribuem para a melhoria da qualidade e para a eficiência nos processos, e assim se tornam importantes, pois irão proporcionar maior valor ao negócio e a melhoria dos resultados das empresas, sejam estas públicas ou privadas. Contudo, para o sucesso da disseminação do conhecimento nas organizações por meio da Educação Corporativa, se faz necessário o bom uso das ferramentas de comunicação e, principalmente, elas deverão ser inovadoras, para que possam produzir uma forte influência nos seus colaboradores, tornando-os comprometidos com o negócio da organização, solidificando a estrutura do negócio. Seguindo nessa mesma linha de raciocínio, Fedoce (2016) contextualiza sobre a importância da criação de um modelo de gestão de conhecimento que esteja integrado às ações do sistema de Educação Corporativa, e que este possua um forte canal de comunicação que promova a troca de experiências entre os colaboradores, propiciando a integração e o engajamento das lideranças e dos seus colaboradores.

Por outro lado, Miyazaki (2017), expõe que as práticas de aprendizagem organizacional têm por característica propiciar novos conhecimentos aos seus colaboradores, não somente por meio de treinamentos ou da solução de problemas, mas também fazendo o uso das experiências anteriores vividas no ambiente de trabalho, de forma a oportunizar a troca de conhecimentos entre os colaboradores. Dessa forma, a gestão do conhecimento irá proporcionar um conjunto

de capacidades de acordo com as necessidades de cada cargo e área de atuação, permitindo uma melhor especialização dos seus colaboradores. Seguindo neste panorama da gestão do conhecimento, Mauricio (2016) contextualiza que é muito importante promover a implantação de um sistema de Educação Corporativa dentro das organizações. Nela é possível identificar uma de suas grandes estratégias, que é estimular a retenção de seus líderes, por meio dos programas de desenvolvimento de lideranças. Mas para que isso ocorra é preciso que a organização compreenda as necessidades, as expectativas perante o desenvolvimento e crescimento profissional e, principalmente, que as ações educacionais contribuam para o aprimoramento interpessoal destas lideranças. Já Albuquerque (2017) contextualiza que é muito importante que a organização desenvolva o capital intelectual dos seus colaboradores, de forma a valorizar a educação organizacional e as competências humanas, tornando-se diferenciada perante os seus concorrentes. Portanto, a universidade corporativa se faz importante neste processo, pois contribui para o aprendizado contínuo dos colaboradores e permite alinhar-se às estratégias do desenvolvimento organizacional, tornando a empresa mais competitiva. Na Educação Corporativa, para Lüdke (2017) os colaboradores, independentemente do seu cargo, necessitam manter os seus conhecimentos atualizados, desta forma que devem utilizar métodos de aprendizado contínuo. Nesse contexto, torna-se importante o envolvimento das lideranças na identificação do potencial dos colaboradores, incentivando-os na busca constante pelo conhecimento relativo às funções desempenhadas. Já para Toni (2015), o objetivo da Educação Corporativa nas organizações vai além de desenvolver as competências, habilidades e atitudes fundamentais nas estratégias de negócio, pois também tem a função de desenvolver a inteligência dos colaboradores, aprimorando o capital intelectual da organização. Dessa forma, manter os colaboradores motivados é uma das premissas da Educação Corporativa, mas incentivá-los a compartilhar conhecimentos, buscar a solução de problemas é muito importante, mas não basta, pois se faz necessária a busca por instituições de ensino superior parceiras para a troca de informações sobre as práticas de negócios.

Nessa perspectiva, pensando em cursos de capacitação e de formação de competências que contribuam com o desempenho organizacional, que aumente a produtividade e eficiência com qualidade, que ao mesmo tempo tragam informações seguras com redução de custos e que ainda agreguem valor à organização, Araújo (2017) e Araújo (2019) apresentam em seus estudos a Educação Corporativa no formato EaD, ou seja, o ensino a distância. Assim, estas ações educativas com a utilização de recursos e práticas pedagógicas no processo de formação em EaD apresentam no seu contexto uma grande contribuição à Educação Corporativa e aos colaboradores. Dessa forma, exterioriza em sua proposta a formação continuada na relação com

atividades dos colaboradores e o desenvolvimento dos talentos nas organizações, agregando valor ao negócio, provendo o crescimento do colaborador e da empresa.

Prosseguindo no levantamento das pesquisas já realizadas, temos o banco de dados científicos da CAPES²⁷. Neste, além do período já descrito anteriormente, foram selecionados os seguintes filtros: em Tipo definido como Grau Acadêmico, foram selecionados o Doutorado, Mestrado e Mestrado Profissional; em Área do Conhecimento foram selecionados Administração, Administração de Empresas, Educação, Engenharia/Tecnologia/Gestão. Desta forma, se inseriu primeiramente na busca avançada no banco de dados científicos os descritores educação corporativa (entre aspas) AND gestão do conhecimento (entre aspas), resultando em doze dissertações e quatro teses; na segunda busca por meio dos descritores educação corporativa (entre aspas) AND teorias e práticas (entre aspas), não foram localizados trabalhos relevantes à pesquisa; já na terceira busca utilizou-se os descritores educação corporativa (entre aspas) AND desempenho (entre aspas), resultando em quatorze dissertações e três teses.

Do total dos trinta e três trabalhos pesquisados foram descartados dois que estavam em duplicidade e outros seis em duplicidade com o relatório anterior. Após, foi realizada a leitura dos títulos e resumos, para verificação da relevância com a pesquisa e, destes, foram descartados mais dezesseis trabalhos. Por fim, obteve-se como resultado nove trabalhos selecionados, sendo oito dissertações e uma tese. Logo, o quadro 05 abaixo, apresenta um panorama dos achados na referida plataforma de busca, bem como seu quadro teórico.

Quadro 05 - Resultados descritores na CAPES

Autor(es), ano	Título	Tipo	Principais achados
OLIVEIRA, Jackes Teixeira (2017)	A aplicação da andragogia na educação a distância pelos profissionais de treinamento e Educação Corporativa	Dissertação	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos e conceitos da andragogia aplicados no desenvolvimento de ações educacionais em EaD, para os profissionais que atuam com treinamento e Educação Corporativa; • Técnicas e procedimentos da andragogia indispensáveis para os profissionais de treinamento da Educação Corporativa na modalidade de EaD.
OLIVEIRA, Juliana Alexandre de (2018)	Uma proposta de universidade corporativa: educação, gestão do	Dissertação	<ul style="list-style-type: none"> • Considerações relevantes em torno das estratégias utilizadas pelas organizações para a prática

²⁷ CAPES, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Catálogo de Teses e Dissertações. Disponível em: <http://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#/>. Acesso em 18 mai. 2020.

	conhecimento e gestão da inovação		<p>da universidade corporativa;</p> <ul style="list-style-type: none"> Definição e conceitos dos princípios da Educação Corporativa, gestão do conhecimento e gestão da inovação; Reflexões acerca do tripé Educação Corporativa, gestão do conhecimento e gestão da inovação e seus relacionamentos na construção e evolução da universidade corporativa; Práticas educativas aplicadas pelos profissionais das organizações com Educação Corporativa.
RAMOS, Thaís Brant da Silva (2018)	O uso dos processos de gerenciamento de <i>stakeholders</i> no desenvolvimento de projetos de Educação Corporativa	Dissertação	<ul style="list-style-type: none"> Gerenciamento dos <i>stakeholders</i> com aplicação das melhores práticas da gestão de projetos, para desenvolvimento de projetos de Educação Corporativa nas organizações; Conceitos e definições de Educação Corporativa; Modelos de projetos de Educação Corporativa, contemplando a gestão de <i>stakeholders</i> por meio do guia de boas práticas da gestão de projetos.
LONTRA, Victor Hugo Cabral Cruz (2015)	O papel das universidades corporativas no processo de institucionalização da gestão do conhecimento: um estudo de múltiplos casos no setor de energia do sudeste brasileiro	Dissertação	<ul style="list-style-type: none"> Processos de gestão do conhecimento organizacional nas universidades corporativas revelados pelos múltiplos casos investigados na pesquisa; Objetivos organizacionais na implantação da universidade corporativa; Modelos de ações de gestão do conhecimento e Educação Corporativa; Modelos de treinamento e desenvolvimento e suas mudanças conceituais; Planejamento, capacitação de equipes, instrumentos e práticas instaladas da gestão do conhecimento organizacional; Gestão do conhecimento Educação Corporativa como condição para gerar valor ao negócio e vantagem competitiva; Contribuições no processo de institucionalização da gestão do conhecimento nas organizações.
ALVES, Giuliano Aron (2016)	A importância da Educação Corporativa	Dissertação	<ul style="list-style-type: none"> A empresa educadora no desenvolvimento da carreira

	para o desenvolvimento profissional e tecnológico da organização e de seus colaboradores como diferencial de mercado		<p>profissional dos colaboradores por meio da aprendizagem constante e contínua;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educação Corporativa focada nas necessidades dos colaboradores, na melhoria contínua da qualidade e aumento de produtividade; • Benefícios apresentados pela Educação Corporativa, tanto para a organização quanto para os colaboradores; • Percepções importantes no desenvolvimento profissional e tecnológico nas organizações e como diferencial no mercado.
MUYLAERT, Penellope Ramos (2019)	Para integrar as áreas de gestão de desempenho à Educação Corporativa no escopo da gestão de pessoas por competências: diretrizes baseadas nas concepções resultantes da vivência laboral em empresa de economia mista	Dissertação	<ul style="list-style-type: none"> • Definições e conceitos acerca de Educação Corporativa, aprendizagem organizacional, gestão de desempenho e plano de desenvolvimento individual (PDI); • Gestão de desempenho e Educação Corporativa no mesmo processo, para que os colaboradores se desenvolvam em suas atividades e que se mantenham alinhados com as estratégias da empresa, ou seja, desenvolvimento dos colaboradores nas competências profissionais essenciais ao negócio; • Uma Educação Corporativa propondo capacitar o colaborador para realização do trabalho, ser capaz de identificar melhorias e ainda, prepará-lo para assumir maiores desafios em sua carreira.
SILVA, Talita Caetano (2019)	Framework Ponte T.A.P: gestão da curva de aprendizagem para efetivar a transferência de aprendizagem para a prática do trabalho em sistemas de Educação Corporativa	Tese	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de Educação Corporativa; • Problematizações acerca da transferência de conhecimento, aprendizagem e a aplicação prática no trabalho; • Modelos, processos estruturantes, práticas e ações de aprendizagem das universidades corporativas.
SANTOS, Elaine Andrade dos (2017)	Uma proposta de modelo de indicadores para avaliação em Educação Corporativa	Dissertação	<ul style="list-style-type: none"> • Conceitos da aprendizagem organizacional, surgimento e evolução da Educação Corporativa; • Avaliação da Educação Corporativa, por meio de um modelo de indicadores vinculados às estratégias da empresa;

			<ul style="list-style-type: none"> ● Limitações acerca da medição dos resultados referente às ações educacionais relacionadas às estratégias organizacionais, bem como também um olhar voltado às vantagens e perspectivas da Educação Corporativa.
ALVES, Marisa Aparecida Severino (2017)	Desenvolvimento de gestores: treinamentos experienciais como caminho para o desenvolvimento de competências	Dissertação	<ul style="list-style-type: none"> ● Uma universidade corporativa com a proposta de formação e desenvolvimento das competências de gestores, de forma a proporcionar um melhor desempenho organizacional. ● Percepções sob o olhar das Universidades corporativas em relação aos programas de desenvolvimento de gestores; ● Percepções dos gestores acerca dos aprendizados e o desenvolvimento das novas competências e suas contribuições para com a organização.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa, 2020.

Assim, podemos observar que Oliveira (2018) e Lontra (2015) convergem no mesmo sentido de que a gestão do conhecimento desenvolve uma forte influência na Educação Corporativa, pelo fato de oferecer, por meio dos seus processos, uma vantagem competitiva para a organização e aumento significativo de valor ao negócio. Oliveira (2018) ainda contextualiza que, para o resgate e preservação desta vantagem competitiva nas organizações, a universidade corporativa tende a ser um instrumento importante. Ela apresenta em sua estrutura o tripé composto pela “Educação Corporativa” com foco no presente, “gestão do conhecimento” com foco no passado e “gestão da inovação” focada no futuro, tendo a sua atuação diretamente conectada às estratégias da organização, influenciando nos resultados do negócio. Além da vantagem competitiva, citada pelos autores, a Educação Corporativa, por meio da aprendizagem constante e contínua, apresenta outros benefícios como, por exemplo, o autodesenvolvimento, compartilhamento de conhecimento e oportunidade de inovar no ambiente corporativo, entre outros. Isto posto, Alves (2016) aponta que, a partir do investimento em capital intelectual pela organização, os colaboradores desenvolvem a sua carreira, resultando em ascensão profissional e sucesso. Estas ações educacionais oferecidas pela Educação Corporativa valorizam os colaboradores e promovem a utilização de novas tecnologias que, por sua vez, tendem a aumentar a produtividade e a qualidade, gerando diferencial no mercado.

Por outro lado, Oliveira (2017) afirma que, para o cumprimento dos objetivos estabelecidos, é importante que as organizações desenvolvam ações educacionais andragógicas. Dessa forma, técnicas e procedimentos bem definidos da andragogia, voltada para Educação Corporativa se tornam necessários, juntamente com as ações educacionais na modalidade a distância, muito utilizadas na contemporaneidade pelos profissionais da Educação Corporativa. Ramos (2018) apresenta o desenvolvimento e implantação de projetos de Educação Corporativa por meio da utilização dos processos estabelecidos pelo guia das boas práticas do gerenciamento de projetos, conhecido na gestão de projetos como PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*). Logo, a principal ferramenta escolhida para concepção e disseminação do conhecimento, neste processo de Educação Corporativa nas organizações, é o gerenciamento dos *stakeholders*. Na contextualização de Alves (2017) apresenta-se o foco voltado para a Educação Corporativa orientada ao desenvolvimento das competências de gestores nas organizações. Dessa forma, explana uma análise acerca da implantação de programas de desenvolvimento e formação de gestores por meio das universidades corporativas. Com isso, os aprendizados apresentados por estes programas contribuem com o desenvolvimento das competências individuais dos gestores que, por sua vez, irão colaborar para o desempenho organizacional e para alcance dos objetivos estratégicos das organizações. Sob a perspectiva da curva de aprendizagem, Silva (2019) alude ao avanço apresentado pelos resultados validados por meio do “*framework* ponte TAP” em uma organização de tecnologia. Esta estrutura de avaliação apresenta uma ideia de movimento, ou seja, a transição de um ponto a outro, neste caso, a transferência de aprendizagens que partem de ações educacionais do sistema de Educação Corporativa para a prática no trabalho. Esta passagem de aprendizagem para prática do trabalho explora três vieses que contribuem para o *framework* da Educação Corporativa, ou seja, na sua estrutura educacional: as **contribuições teóricas** que integram os conhecimentos estruturados aos conhecimentos práticos, **contribuições para a ação**, apontado no programa de integração da Educação Corporativa na organização, e as **contribuições práticas** da aprendizagem e transferência de aprendizagem para prática no trabalho.

Tratando-se de avaliação da Educação Corporativa, temos Santos (2017) e Muylaert (2019), que apresentam modelos avaliativos de desempenho dos colaboradores das organizações, integrando a gestão do conhecimento, gestão de desempenho e gestão de pessoas por competências. Nesse modelo, a Educação Corporativa se apresenta como a responsável pelo desenvolvimento das competências exigidas pelo negócio. Por meio dos resultados dos processos avaliativos, serão definidas as ações necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos

institucionais que, por sua vez, irão proporcionar o crescimento dos colaboradores e a melhoria contínua dos processos organizacionais.

Por fim, como último levantamento das pesquisas já realizadas, buscou-se no banco de dados científicos da EBSCOhost²⁸. Para este, também foi utilizado o mesmo espaço temporal, deixando em aberto todos os filtros. Propondo-se primeiramente na busca avançada no banco de dados científicos os descritores educação corporativa (entre aspas), resultou em dezesseis artigos científicos; a segunda busca por meio dos descritores educação corporativa (entre aspas) AND gestão do conhecimento” (entre aspas), resultou em dois artigos científicos; para a terceira busca por meio dos descritores educação corporativa (entre aspas) AND teorias e práticas (entre aspas), não foram localizados artigos científicos relevantes à pesquisa; por fim, na quarta e última busca utilizou-se os descritores educação corporativa (entre aspas) AND desempenho (entre aspas), resultando em quatro artigos científicos.

Do total dos vinte e dois artigos científicos foram descartados seis que estavam em duplicidade. Após, foi realizada a leitura dos títulos e resumos, para verificação da relevância com a pesquisa, e destes foram descartados mais sete. Por fim, obteve-se nove artigos científicos. O quadro 06 apresenta um panorama dos achados na referida plataforma de busca, bem como seu quadro teórico.

Quadro 06 - Resultados descritores na EBSCOhost

Autor(es), ano	Título	Tipo	Principais achados
MOSCARDINI, Ticiania Nunes; KLEIN, Amarolinda Zanela (2015b)	Educação Corporativa e desenvolvimento de lideranças em empresas multisite.	Artigo científico	<ul style="list-style-type: none"> ● Sete princípios essenciais de sucesso de um sistema de Educação Corporativa: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade; ● Estratégias educacionais contínuas promovidas pelas organizações para Educação Corporativa, no intuito de desenvolver as competências para o negócio; ● Uso de tecnologias em ambientes virtuais de aprendizagem; ● Estratégias e programas de desenvolvimento de lideranças na Educação Corporativa; ● Contribuições e recomendações

²⁸ *Business Source Complete* EBSCOhost, plataforma de pesquisa on-line intuitiva usada por milhares de instituições e milhões de usuários em todo o mundo. Disponível em: <https://www.ebsco.com/>. Acesso em 21 mai. 2020.

			acerca da Educação Corporativa para gestores e profissionais da área de recursos humanos.
FRANCO, David Silva; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FERREIRA, Débora Vargas; ASSIS, Frederico Azevedo Alvim (2015)	A andragogia na Educação Corporativa: o caso de uma empresa metalúrgica.	Artigo científico	<ul style="list-style-type: none"> • Andragogia aplicada pela Educação Corporativa nos processos de treinamento e desenvolvimento das organizações; • Pressupostos da andragogia em relação a pedagogia; • Vantagens e distinções da andragogia na Educação Corporativa; • Sistemas de treinamento e os desafios da Educação Corporativa que se apresenta como um modelo de desenvolvimento educacional nas organizações; • Percepções da liderança, colaboradores e instrutores de treinamento a respeito da influência da andragogia no ambiente organizacional.
EBOLI, Marisa (2016a)	Educação Corporativa nos novos cenários empresariais.	Artigo científico	<ul style="list-style-type: none"> • Educação Corporativa e os perfis das organizações no cenário brasileiro; • Programas educacionais na Educação Corporativa nas organizações; • Adoção do ensino a distância como método de ensino corporativo; • Participação das lideranças na aprendizagem das equipes para o sucesso da Educação Corporativa; • Educação corporativa e os motivos para utilizar o ensino a distância; • Vantagens obtidas pela implantação de programas de Educação Corporativa nas organizações.
ROSINI, Alessandro Marco; ALVES, Giuliano Aron; ALVES, Tiago Luciano (2018)	A percepção dos funcionários de uma "instituição financeira" sobre a importância da Educação Corporativa (EC) para o sucesso da carreira profissional.	Artigo científico	<ul style="list-style-type: none"> • Percepções relevantes dos colaboradores acerca da Educação Corporativa para o sucesso profissional; • Conceitos da Educação Corporativa, seu surgimento e sua evolução; • Sete princípios essenciais de sucesso de um sistema de Educação Corporativa: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e

			sustentabilidade.
TOLEDO, Gustavo Sousa; DOMINGUES, Carlos Roberto (2018)	Produção sobre Educação Corporativa no Brasil: um estudo bibliométrico.	Artigo científico	<ul style="list-style-type: none"> • Educação Corporativa e as produções científicas no Brasil; • Conceitos da Educação Corporativa, seu surgimento e sua evolução; • Competências profissionais desejadas pelas organizações; • Sete princípios essenciais de sucesso de um sistema de Educação Corporativa: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade.
FERNANDES, Rodrigo Menezes; PASSOS, Janduhy Camilo; OLIVEIRA, Márcia Freire de; BARBOSA, Ismael Barbosa; RODRIGUES, Henrique Geraldo (2017)	Análise do processo de treinamento de uma universidade corporativa pela perspectiva da abordagem sistêmica de treinamento.	Artigo científico	<ul style="list-style-type: none"> • Universidade corporativa e seus processos de treinamento e desenvolvimento como contribuição para o desenvolvimento dos colaboradores; • Reflexões acerca da gestão do treinamento e suas ações nas organizações; • Pressupostos da universidade corporativa, seu surgimento e sua evolução; • Etapas de análise do processo de treinamento da universidade corporativa da empresa estudada: levantamento das necessidades, elaboração do projeto, definição dos métodos, implementação e avaliação do programa de treinamento.
SILVA, Salvio de Macedo; SARAIVA, Luiz Henrique Gomes (2017)	Educação Corporativa: conexão entre aprendizagem e competitividade.	Artigo científico	<ul style="list-style-type: none"> • Educação Corporativa e seus processos de aprendizagem, como modelo de gestão do conhecimento, desenvolvendo as competências necessárias para os colaboradores, alavancando assim a competitividade entre as organizações; • Ensino a distância na Educação Corporativa, como formadora de conhecimento tornando as empresas competitivas; • Sistemas de Educação Corporativa; • Sete princípios essenciais de sucesso de um sistema de Educação Corporativa: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade.

<p>MAURICIO, Andressa Caroline de Oliveira; VIEIRA, Almir Martins; BIDO, Diógenes de Souza (2019)</p>	<p>Universidade corporativa e retenção de líderes no contexto hospitalar.</p>	<p>Artigo científico</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Definições conceituais da Educação Corporativa e universidade corporativa, na capacitação profissional; ● Contribuições dos líderes na Educação Corporativa, na função de educadores; ● Aspectos fundamentais da Educação Corporativa para carreira, desenvolvimento e retenção de líderes; ● Percepções dos líderes em relação às contribuições da Educação Corporativa.
<p>CARVALHO, Viviane Möller de (2015)</p>	<p>A importância da Educação Corporativa para a vantagem competitiva das organizações.</p>	<p>Artigo científico</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Definições conceituais e um breve histórico da Educação Corporativa. ● Educação Corporativa, suas características e a sua importância no ambiente organizacional como vantagem competitiva, e como modelo de capacitação e ascensão profissional dos colaboradores; ● Reflexões acerca da universidade corporativa, seus princípios, missão e seus objetivos.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa, 2020.

Percebe-se que Fernandes *et al.* (2017) e Carvalho (2015), convergem no sentido da importância da Educação Corporativa para o sucesso da organização, onde as ações de educação dos colaboradores nas organizações devem estar alinhadas aos objetivos estratégicos do negócio da empresa. Nesta mesma linha, Moscardini e Klein (2015b) também defendem que as empresas com o propósito de desenvolver as competências dos negócios, tendem a promover estratégias contínuas de Educação Corporativa para os seus colaboradores.

Por outro lado, Silva e Saraiva (2017), com olhares voltados para a Educação Corporativa, contextualizam acerca da competitividade entre as organizações, onde a aprendizagem e a competitividade andam juntas em um mesmo sentido, sendo os processos de aprendizagem da gestão do conhecimento responsáveis pelo desenvolvimento das competências necessárias dos colaboradores. Assim, aumenta a competitividade entre as organizações, que devem aprender a aprender, por meio da transformação dos conhecimentos em ações práticas dos seus colaboradores, construindo um ciclo de inovação e renovação do conhecimento.

Rossini, Alves e Alves (2018), convergem para o sucesso e ascensão profissional dos colaboradores nas organizações, considerando a universidade corporativa relevante, pois

proporciona os treinamentos específicos para o exercício das funções pretendidas. Maurício, Vieira e Bido (2019), reforçam este mesmo pensamento da universidade corporativa, como a responsável pela capacitação profissional, só que com olhar voltado para retenção das lideranças. Em se tratando das lideranças Eboli (2016a), afirma que é importante ter o comprometimento dos líderes no processo de aprendizagem das equipes. Logo são eles, os líderes, definidos como sendo as peças-chave para o sucesso da Educação Corporativa nas organizações.

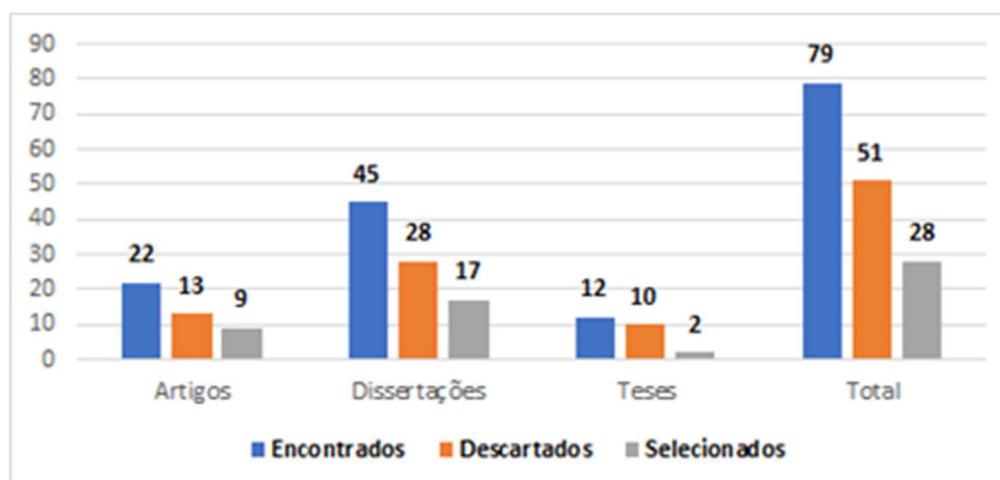
Franco *et al.* (2015) contextualizam que para que haja uma andragogia efetiva nas organizações, se torna necessário um comprometimento das lideranças e da gestão de pessoas. E ainda, para tornar o desenvolvimento dos colaboradores mais eficiente, se torna necessário o uso de práticas que proporcionem a troca de informações e conhecimentos para que venham a contribuir com ideias e melhorias acerca de suas atividades, mas para isto, se torna necessária a atualização constante da capacitação dos instrutores.

Por fim, Toledo e Domingues (2018) contextualizam acerca da evolução dos estudos científicos produzidos no Brasil, sobre a temática Educação Corporativa. Essa produção coloca em destaque o impedimento surgido no caminho da produção deste estudo, devido ao baixo número de conteúdos produzidos com esta temática.

Um ponto importante a ser relatado a partir da análise realizada é que a maioria contextualiza sobre os sete princípios de sucesso da Educação Corporativa e suas práticas, definidos por Eboli (2004), como: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade. Esses princípios tornam-se essenciais para o alcance dos objetivos do sistema de Educação Corporativa, sendo importantes para o alinhamento com as estratégias de negócios e, por consequência, para o aumento da competitividade da organização.

Para concluir, as análises dos trabalhos acadêmicos se deram por meio da organização das informações em uma planilha criada no *software* Microsoft Excel, na qual foram incluídos todos os trabalhos pesquisados nos bancos de dados Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), CAPES e EBSCO*host*. Essa prática possibilitou analisar os artigos, teses e dissertações de forma a auxiliar na determinação daquelas que se apresentaram relevantes a esta investigação. Desta forma, esta avaliação, representada na figura 16, exhibe o panorama geral de trabalhos acadêmicos encontrados.

Figura 16 - Número geral de pesquisas acadêmicas

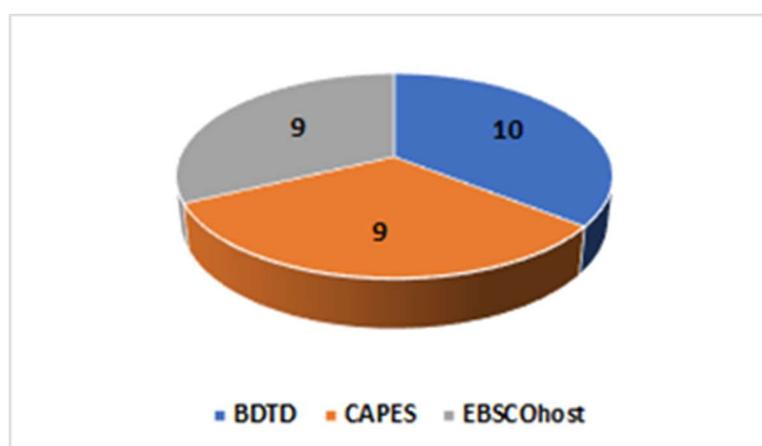


Fonte: Elaborada pelo autor, 2020

Conforme se pode observar, foram selecionados setenta e nove trabalhos encontrados nas plataformas de bancos de dados, sendo cinquenta e um descartados por duplicidade ou por não apresentarem coerência com a temática desta pesquisa científica, resultando em vinte e oito trabalhos. Dentre eles, nove artigos, dezessete dissertações e apenas duas teses. Conclui-se que há uma predominância de dissertações com esta temática da Educação Corporativa, estando em maior número nas pesquisas selecionadas.

Se observa também um equilíbrio no número de pesquisas acadêmicas selecionadas entre as plataformas de banco de dados definidas para esta análise, conforme apresenta a figura 17 abaixo.

Figura 17 - Número pesquisas acadêmicas selecionadas por bancos de dados



Fonte: Elaborada pelo autor, 2020

Tendo a análise de trabalhos científicos já publicados com o propósito de apresentar a originalidade desta investigação científica, conclui-se que esta dissertação pode contribuir com a linha de pesquisa Formação de Professores, Teorias e Práticas Educativas do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade La Salle. Principalmente por explorar a Educação Corporativa em diferentes setores industriais, com a problematização de suas teorias e práticas, compreensão dos processos de formação para o trabalho, identificação do comportamento da Educação Corporativa e, por fim, o desenvolvimento do capital intelectual, apresentadas neste mesmo contexto industrial, identificando-se por meio de seus diferentes cenários.

Como também sinaliza Eisenhardt (1989), a pesquisa deve responder às seguintes questões: por quê? o quê? como? então? Em outras palavras: deve ter uma justificativa clara, como se acaba de descrever, objetivos bem delineados, uma proposta metodológica alinhada ao que se espera estudar e, por fim, apresentar conhecimento original acerca da temática escolhida. Assim, a investigação que aqui se apresenta preenche a seguinte lacuna: em nenhuma das pesquisas localizadas existem dados empíricos relacionados com as concepções de gestores e de colaboradores, não no sentido de buscar um estudo comparativo, mas de promover aproximações e distanciamentos a partir dos diferentes pontos de vista dos participantes.

3.2.4 Relevância social

André (2001, p. 59) salienta que “[...] a importância de que os trabalhos apresentem relevância científica e social, ou seja, estejam inseridos num quadro teórico em que fiquem evidentes sua contribuição ao conhecimento já disponível e a opção por temas engajados na prática social.” Desta forma, esta pesquisa, que apresenta a educação como eixo central, tem uma contundente relação com a sociedade, logo. Eboli (2004, p. 32), contextualiza que a educação tem uma forte “[...] influência intencional e sistemática sobre o ser humano, com o propósito de formá-lo e desenvolvê-lo em uma sociedade, a fim de conservar e transmitir a existência coletiva”. Portanto, a Educação Corporativa, além de estar presente no contexto organizacional, pode ser vista também no convívio social, sendo reconhecida como uma prática educativa do ser humano, contribuindo tanto no âmbito organizacional, como social.

Sendo assim, a socialização do ser humano por meio da Educação Corporativa torna-se um fator significativo dentro das organizações, principalmente pela significância que vem a ter a formação ética de seus profissionais com a sociedade. Dessa forma, a Educação Corporativa abrange as relações com as organizações, meio ambiente e, principalmente, no convívio do indivíduo em sociedade. Portanto, o estudo sobre esta importante temática justifica-se também

na relação social, à medida que ela tem o compromisso de humanizar as relações ao agregar valores à vida em sociedade e nas organizações.

3.2.5 *O problema*

Esta proposta de pesquisa vem ao encontro de dificuldades que as empresas enfrentam na contemporaneidade, relacionadas com formar os seus colaboradores, conforme seu perfil organizacional e de mantê-los sempre atualizados com relação às novas tecnologias. A Educação Corporativa tem na sua essência o desenvolvimento humano e o crescimento organizacional, por meio do conhecimento.

Para Gil (2019, p. 16), “[...] a pesquisa científica se inicia com a construção de um problema passível de solução mediante a utilização de métodos científicos.” Em vista dessa afirmação, definiu-se para esta pesquisa a seguinte questão norteadora: como é visto o comportamento da Educação Corporativa na perspectiva do desenvolvimento do capital intelectual em duas organizações industriais do Rio Grande do Sul?

3.2.6 *Objetivos da investigação*

Para Motta-Roth e Hendges (2010), o objetivo geral tem a finalidade de esclarecer, por meio de uma ação, o que a pesquisa deseja explorar. Os objetivos específicos, por sua vez, vêm a complementar e detalhar o conteúdo do objetivo geral.

Seguindo nessa linha de raciocínio, o objetivo geral desta pesquisa consiste em: Analisar o comportamento da Educação Corporativa na perspectiva do desenvolvimento do capital intelectual em duas organizações industriais do Rio Grande do Sul. E de forma a explicitar o contexto do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) problematizar a teoria e as práticas da Educação Corporativa;
- b) compreender o processo de formação para o trabalho com a Educação Corporativa;
- c) identificar as ações da Educação Corporativa nas organizações industriais;
- d) investigar o desenvolvimento do capital intelectual por meio da Educação Corporativa.

Portanto, é por meio deste objetivo geral, como também dos objetivos específicos, que se delinea esta dissertação.

3.3 Unidades de estudo

Para Eboli (2004, p. 32-33), a educação pode ser denominada como “[...] o processo de desenvolvimento e realizações do potencial intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo existente em cada ser humano; também designa o processo de transmissão da herança cultural as novas gerações.” Assim, a educação está diretamente conectada ao processo formativo e de desenvolvimento do homem dentro da sociedade. Dito isso, se torna importante uma reflexão acerca da Educação Corporativa, que tem o propósito de fortalecer o capital intelectual das organizações.

Portanto, esta dissertação de cunho qualitativo que apresenta a temática Educação Corporativa, tem como objeto de análise duas organizações industriais do Rio Grande do Sul, que utilizam metodologias de aprendizagens em seus programas de Educação Corporativa. Dessa forma, torna-se importante detalhar acerca de todo o processo de escolha das unidades de estudo e principalmente ao que se refere ao número de casos que se deseja investigar, conforme segue no próximo tópico. A pedido destas organizações, os nomes das unidades de estudo não serão citados nesta pesquisa, optando-se assim por nomes fictícios criados por meio do alfabeto grego, de forma a manter o sigilo e a reserva necessária frente à apresentação da contextualização dos apontamentos e informações coletadas destas empresas.

3.3.1 *Definição das unidades de estudo*

Sendo esta pesquisa um estudo de casos múltiplos, se torna importante no momento da escolha das unidades de estudo, a definição do número de casos que se deseja investigar para que, assim, possibilite atingir o objetivo definido. Dito isso, Yin (2001, p. 72) fundamenta que o pesquisador obriga-se a “[...] pensar nessa decisão como um reflexo do número de replicações de caso - literais e teóricas - que gostaria de ter em seu estudo.” Logo, para esta investigação determinou-se inicialmente quatro replicações de casos. Mas, pelas dificuldades encontradas para aceitação pelas empresas para a execução da pesquisa e para um melhor aprofundamento e compreensão acerca do sistema de Educação Corporativa dentro das organizações industriais investigadas, optou-se por realizar esta investigação em apenas duas organizações do Rio Grande do Sul, conforme detalhado neste mesmo contexto das unidades de estudo.

Para chegar à definição das organizações investigadas, havia uma aspiração do pesquisador por empresas de grande porte²⁹, que poderiam proporcionar uma boa amostragem de dados para análise. Dito isso, aspirou-se por empresas que apontavam em suas estratégias a Educação Corporativa, como sendo um importante sistema de formação e desenvolvimento de seus colaboradores. Destas organizações almejadas para a pesquisa, apresentavam-se vinte de grande interesse para este pesquisador. Mas como chegar até elas? A partir do mês de abril de 2020, deu-se início ao processo de busca por estas organizações. E para promover esta aproximação com as empresas, contactou-se os profissionais da área de recursos humanos, seja por indicação de amigos e ex-colegas da trajetória acadêmica e profissional. Logo nos primeiros contatos, não se obteve respostas aos e-mails enviados. Outras empresas, ao responder, não se propuseram a participar da pesquisa devido ao fato de que o país se encontrava em período de muitas incertezas devido à pandemia do vírus COVID-19, que se alastrava em alta velocidade não só no Brasil, mas pelo mundo. Estas empresas estavam em processo de reestruturação, iniciando processos de redução das suas atividades e das jornadas de trabalho, promovendo férias para os seus colaboradores, regularizando o trabalho em *home office* e, conseqüentemente, não proporcionando naquele momento os processos de desenvolvimento dos seus colaboradores e, assim, não se propondo a participar da pesquisa.

Mesmo com muitas mudanças frente à pandemia, conseguiu-se um contato em uma empresa de consultoria, que indicou os responsáveis pela Educação Corporativa das empresas Alpha e Beta. Imediatamente foram encaminhados no final do mês de abril os e-mails convidando estas empresas para participar como unidades de estudo desta pesquisa. Por conseguinte, a empresa Alpha retornou em 05 de maio de 2020 ao convite. Dessa forma, iniciou-se neste momento o processo de aprovação junto a esta empresa, por meio do preenchimento de um formulário encaminhado a este pesquisador solicitando a aprovação do estudo na empresa. Após o preenchimento das informações referentes à pesquisa e principalmente com a definição do período da aplicação dos questionários, foi executado o envio do formulário devidamente respondido e assinado pelo pesquisador e sua orientadora. Na primeira quinzena de maio de 2020 aconteceram mudanças na gestão do setor responsável pela autorização da pesquisa e a empresa solicitou mais um tempo para a aprovação do estudo. Visto que a dissertação estava na fase de escrita da metodologia, havendo ainda a disponibilidade de tempo até o início da pesquisa de campo, foi possível aguardar pela aprovação, que chegou em

²⁹ A Lei nº 10.165, de 27 de dezembro de 2000, Art. 17-D, III estabelece que consiste em: “empresa de grande porte, a pessoa jurídica que tiver receita bruta anual superior a R\$12.000.000,00 (doze milhões de reais).” (BRASIL, 2000, n.p.). Disponível em: <https://bit.ly/2Skv0zC>. Acesso em: 24 mai. 2021

10 de agosto de 2020, mas com a promessa de encaminhamento para apreciação da empresa. O envio da pesquisa ocorreu em 05 de outubro de 2020. No mês seguinte, mais precisamente em 02 de dezembro de 2020, obteve-se a aprovação da pesquisa pela empresa Alpha.

Já para a empresa Beta, conforme informado, foi encaminhado um e-mail no final de abril e aos sete dias do mês de maio, através do retorno da empresa, a pesquisa dentro da organização foi aprovada, mas com a condição do envio da metodologia e dos instrumentos de coleta de dados para análise da gestão. Da mesma forma que a empresa Alpha, em 05 de outubro de 2020 foi encaminhada a pesquisa, contendo as informações necessárias para a análise da gestão, sendo o estudo aprovado em 06 de dezembro pela empresa Beta.

Portanto, esta pesquisa analisou o comportamento da educação corporativa na perspectiva do desenvolvimento do capital intelectual, focada na investigação de duas organizações industriais do setor privado, ambas localizadas no Rio Grande do Sul. Desta forma, as unidades definidas para análise foram as seguintes:³⁰ empresa Alpha e empresa Beta, conforme segue.

3.3.2 *Empresa Alpha*

A primeira unidade de estudo, denominada de empresa Alpha, destaca-se por ser uma grande indústria do setor calçadista, que atualmente possui seis plantas industriais no Brasil, distribuídas pelos estados da Bahia, Ceará e Rio Grande do Sul. Essa empresa também está presente em dezoito países, representada por indústrias, lojas e franquias, apresentando no seu quadro funcional em torno de dez mil funcionários.

E assim, essa unidade de estudo desta investigação, localiza-se desde a sua fundação entre as décadas de 1940 e 1950 em uma das cidades do Vale dos Sinos, no estado do Rio Grande do Sul. Apresenta na história da unidade fabril uma produção inicial de menos de dez pares de calçados e, atualmente, uma produção diária que chega a mais de sessenta mil calçados, totalizando anualmente doze milhões de calçados em todas as suas unidades fabris.

Tendo o foco deste estudo a Educação Corporativa, esta investigação por meio da aplicação de questionários se dará na Universidade Corporativa desta indústria calçadista. A Universidade Corporativa que foi concebida com foco no desenvolvimento das competências profissionais, técnicas comportamentais dos colaboradores desta organização. O objetivo consiste em promover o aprimoramento do conhecimento por meio de múltiplas formas de

³⁰ Para manter o anonimato das empresas participantes, utilizou-se nomes fictícios, aleatoriamente, extraídos das letras do alfabeto grego.

ensino, em toda a sua corporação, promovendo capacitações presenciais, no *locus* de trabalho, no seu centro de treinamento próprio como também de forma remota por meio do ensino a distância (EaD), de forma a atender a todas as unidades de negócio geograficamente distribuídas.

3.3.3 Empresa Beta

A empresa Beta, determinada como a segunda unidade de estudo, é uma indústria fabricante de implementos, localizada na serra do Rio Grande do Sul (RS). A empresa deu início a sua história na década de 1940, quando dois irmãos que trabalhavam com fabricação de ferramentas decidiram abrir uma oficina para reforma de motores industriais. Já na década seguinte, nos seus dez primeiros anos, ela se inova por ser a primeira fabricante de sistema de freios a ar no Brasil. Na década de 1970 constrói uma nova fábrica, amplia a sua produção, estabelece uma estrutura de distribuidores e assim se projeta no mercado internacional. Na década de 80 ela entra no setor de autopeças até chegar nos anos 2000, tornando-se uma das maiores empresas privadas do Brasil, exportando para todos os continentes e uma referência global deste setor.

Com mais de 70 anos de história, a organização apresenta uma estrutura que conta com vinte e duas unidades industriais e aproximadamente onze mil colaboradores no seu quadro funcional. Tratando da Educação Corporativa, que é o foco deste estudo, a empresa conta com professores qualificados e com uma ótima infraestrutura no seu Centro de Educação Profissional, com biblioteca, uma ampla oficina, espaços educativos e de informática, totalizando um espaço ocupado de 1,5km². Por meio das competências exigidas pelos cargos administrativos e operacionais, dá-se o desenvolvimento técnico e comportamental dos líderes e colaboradores.

3.4 Sujeitos do estudo

Os sujeitos deste estudo são os responsáveis por fornecer as informações para análise de dados empíricos. Para que fosse possível atingir o objetivo desta pesquisa foram definidos dois grupos de indivíduos para ambas unidades de estudo, o primeiro grupo, contendo de dois a três gestores responsáveis pela Educação Corporativa. Já para o segundo grupo estabeleceram-se vinte profissionais da indústria que em algum momento participaram dos programas ou ações do processo de Educação Corporativa. Portanto, temos definido para ambos os grupos as

quantidades de participantes como sendo o nível de saturação, ou melhor, o número de amostras necessárias para o estudo, pois é possível que a partir deste ponto de saturação as respostas possam apresentar certa redundância, como também possibilita um maior aprofundamento de análise nas respostas. Como não atingimos no segundo grupo o número máximo de vinte respostas, aceitamos um número mínimo de 80% de respondentes, no caso, dezesseis respostas.

Para a escolha dos sujeitos, independe o sexo, idade, tempo de empresa, a função exercida e o departamento/área em que estes exercem as suas atividades. Portanto, se optou pela escolha destes sujeitos de forma aleatória. Isto posto, a quantidade de sujeitos do estudo foi determinada como suficiente para se chegar ao objetivo desta pesquisa. Acredita-se, conforme fundamenta Gil (2008, p. 39) que é muito importante que os “[...] sujeitos da pesquisa estejam disponíveis em número suficiente para proporcionar as informações requeridas.” Por conseguinte, à definição dos sujeitos, ficou estabelecido em conjunto com as organizações pesquisadas a livre escolha de quem iria responder a pesquisa, como também a forma de divulgação aos colaboradores. Devido ao momento desta pesquisa, um período difícil e de muitas incertezas devido à pandemia COVID-19, definiu-se um prazo de 45 dias para que as empresas pudessem se planejar, divulgar a pesquisa, e os colaboradores conseguissem responder os questionários em um prazo viável.

3.5 Instrumentos de coleta de dados

Sendo esta uma pesquisa de natureza dos dados definida como qualitativa, a sua coleta ocorreu em dois momentos. No primeiro momento por meio da revisão bibliográfica, que compõe todo o referencial teórico. E em um segundo momento, a coleta de dados da pesquisa de campo com a utilização de questionários semiestruturados com perguntas abertas e fechadas. Para Gil (2008) o questionário na investigação é considerado como uma estratégia para se obter informações por meio de um agrupamento de perguntas. Assim, este “[...] consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos.” (GIL, 2019, p. 95). E assim, os questionários semiestruturados foram baseados nos objetivos específicos desta pesquisa e que conseqüentemente estão relacionados ao problema proposto. A escolha do questionário como instrumento de coleta de dados via formulário *on-line do Google Forms*, ocorreu visando uma forma segura e rápida para a obtenção dos dados. Conforme já foi dito, com a pandemia do COVID-19 não seria prudente a realização de entrevistas presenciais, além do fator de deslocamento até as empresas, que estão localizadas a uma considerável distância, como pela dificuldade de disponibilidade dos participantes.

Portanto, elaborou-se dois questionários semiestruturados, um específico (Questionário 01) para os gestores responsáveis pelos processos de formação e desenvolvimento da Educação Corporativa das organizações industriais. E um segundo questionário (Questionário 02), elaborado exclusivamente para os profissionais da indústria que em algum momento participaram dos programas ou ações do processo de Educação Corporativa. Estes questionários foram elaborados e encaminhados via *Google Forms* para os sujeitos do estudo, estabelecendo-se um prazo máximo de até 45 dias, a partir do dia 05 de janeiro de 2021.

Isto posto, com as informações acima citadas, foram elaboradas as seguintes questões, conforme representado no quadro 07. Estas, com base em cada objetivo definido para a pesquisa e as questões relativas às informações pessoais dos sujeitos da pesquisa estão representadas no Apêndice B.

Quadro 07 - Questões elaboradas para o estudo

Objetivos	Questionário 01	Questionário 02	Referencial Teórico
<p>Analisar o comportamento da Educação Corporativa na perspectiva do desenvolvimento do capital intelectual em duas organizações industriais do Rio Grande do Sul.</p>	<p>1. Sendo a Educação Corporativa para Eboli (2004, p. 48) “[...] um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências.” E o capital intelectual “[...] constitui a matéria intelectual - conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência - que pode ser utilizada para gerar riqueza. É a capacidade mental coletiva.” (STEWART, 1998, n.p., grifo do autor). Logo, no seu ponto de vista, como é percebida a formação do capital intelectual na organização e quais são as estratégias utilizadas? _____</p>	<p>1. Sendo a Educação Corporativa para Eboli (2004, p. 48) “[...] um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências.” E o capital intelectual “[...] constitui a matéria intelectual - conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência - que pode ser utilizada para gerar riqueza. É a capacidade mental coletiva.” (STEWART, 1998, n.p., grifo do autor). Logo, no seu ponto de vista, como é percebida a formação do capital intelectual na organização e quais são as estratégias utilizadas? _____</p>	<p>AEC (2020); Alencar e Fonseca (2015); Arthur, Khapova e Wilderom (2005); Bomfin (2004); Carvalho (2015); Cherman (2012); Ciavatta e Ramos (2012); Crossan, Lane e White (1999); Cruz (2010); Daniel (2017); Davenport e Prusak (2003); Eboli (2004, 2016a); Ferreira (2012); Jacques Delors (1998); Knowles, Holton III e Swanson (2004); Kuniyoshi (2017); Kurtz (2012); Mósca (2012); Madruga (2018); Macêdo <i>et al.</i> (2012); Meister (1999); Moscardini e Klein (2015b); Nogueira (2004); Nonaka e Takeuchi (1997);</p>

			Oliveira <i>et al.</i> (2010); Ramal (2012); Rodrigues (2012); Senge (2017); Silva (2019); Stewart (1998). Strauhs <i>et al.</i> (2012); Takeuchi e Nonaka (2008); Vasconcelos (2001).
Problematizar a teoria e as práticas da Educação Corporativa	2. Cite algumas práticas aplicadas pela Educação Corporativa na empresa: _____	2. Cite algumas práticas aplicadas pela Educação Corporativa na empresa, que você tenha participado: _____	Araújo (2017); Bass e Vaughan (1972); Bitencourt (2005); Boog e Boog (2010); Delors (1998); Eboli (2004); Felicetti (2011); Kurtz (2012); Lakatos e Marconi (2003); Lopes (2018); Malheiros (2012); Madruga (2018); Mager e Beach Jr. (1976); Meister (1999); Moscardini e Klein (2015a); Ramal (1997, 2012); Rodrigues (2012); Senge (2017); Toledo e Domingues (2018); Tractenberg e Tractenberg (2012); Vigotskii, Luria e Leontiev (2010); Wright, Kroll e Parnell (2011).
Compreender o processo de formação para o trabalho com a educação corporativa	3. Em uma escala de 1 a 5 marque o grau de importância que você atribui ao processo de formação para o trabalho, com a Educação Corporativa? <input type="checkbox"/> 1. Não é importante <input type="checkbox"/> 2. Pouco Importante <input type="checkbox"/> 3. Razoavelmente importante <input type="checkbox"/> 4. Importante <input type="checkbox"/> 5. Muito importante 4. Com relação à questão anterior, justifique a sua resposta: _____	3. Em uma escala de 1 a 5 marque o grau de importância que você atribui ao processo de formação para o trabalho, com a Educação Corporativa? <input type="checkbox"/> 1. Não é importante <input type="checkbox"/> 2. Pouco Importante <input type="checkbox"/> 3. Razoavelmente importante <input type="checkbox"/> 4. Importante <input type="checkbox"/> 5. Muito importante 4. Com relação à questão anterior, justifique a sua resposta: _____	Alencar e Fonseca (2015); Bomfin (2004); Carvalho (2015); Cherman (2012); Ciavatta e Ramos (2012); Crossan, Lane e White (1999); Daniel (2017); Davenport e Prusak (2003); Eboli (2004, 2016a); Ferreira (2012); Kuniyoshi (2017); Mósca (2012); Madruga (2018);

			Macêdo <i>et al.</i> (2012); Meister (1999); Moscardini e Klein (2015b); Nonaka e Takeuchi (1997); Oliveira <i>et al.</i> (2010); Rodrigues (2012); Senge (2017); Silva (2019); Strauhs <i>et al.</i> (2012); Takeuchi e Nonaka (2008); Vasconcelos (2001).
Identificar as ações da Educação Corporativa nas organizações industriais	<p>5. Como ocorre a Educação Corporativa na empresa? _____</p> <p>6. Quais são os instrumentos ou estratégias utilizadas pela empresa, para Educação Corporativa? _____</p>	<p>5. Você concorda que sua empresa faz uso da Educação Corporativa? () 1. Discordo totalmente () 2. Discordo () 3. Indiferente () 4. Concordo () 5. Concordo totalmente</p> <p>6. Com relação à questão anterior, justifique a sua resposta: _____</p> <p>7. Quais foram os instrumentos ou estratégias utilizadas para a sua formação na Educação Corporativa? _____</p>	<p>ABTD (2021); Antonini e Saccol (2011); Batista (2012); Bryant e Sarakatsannis (2015); Choi e Kim (2012); Cruz (2010); Eboli, (2016a); Galli <i>et al.</i> (2019); Madrugá (2018); Meister (1999); Rodrigues (2012).</p>
Investigar o desenvolvimento do capital intelectual por meio da educação corporativa	<p>7. O que você considera como sendo o capital intelectual? _____</p> <p>8. Em uma escala de 1 a 5 marque o grau de concordância se você entende que a Educação Corporativa potencializa o desenvolvimento profissional dos colaboradores da empresa: () 1. Discordo totalmente () 2. Discordo () 3. Indiferente () 4. Concordo () 5. Concordo totalmente</p> <p>9. Com relação à questão anterior, justifique a sua resposta: _____</p>	<p>8. O que você considera como sendo o capital intelectual? _____</p> <p>9. Em uma escala de 1 a 5 marque o grau de concordância que você acredita que a Educação Corporativa potencializa o seu desenvolvimento profissional: () 1. Discordo totalmente () 2. Discordo () 3. Indiferente () 4. Concordo () 5. Concordo totalmente</p> <p>10b. Com relação à questão anterior, justifique a sua resposta: _____</p> <p>11. Na sua opinião, quais são os desafios da Educação</p>	<p>ABTD (2021); Alencar e Fonseca (2015); Alves (2016); Cardoza, Bulla e Sabater (2014); Carvalho (2014); Cherman (2012); Colbari (2007); Cruz (2010); Dias e Albuquerque (2014); Eboli (2004, 2005, 2016a, 2016b); Edvinsson e Malone (1998); Galli <i>et al.</i> (2019); Herrenkohl, Judson e Heffner (1999); Hourneaux Júnior e Eboli (2009); Madrugá (2018);</p>

	<p>10. Na sua opinião, quais são os desafios da Educação Corporativa no desenvolvimento do capital intelectual da organização?</p> <hr/> <p>11. Você constata oportunidades geradas pela Educação Corporativa através do desenvolvimento do capital intelectual na organização?</p>	<p>Corporativa no desenvolvimento do capital intelectual da organização?</p> <hr/> <p>12. Você constata oportunidades geradas pela Educação Corporativa através do desenvolvimento do capital intelectual na organização?</p>	<p>Nonaka e Takeuchi (1997); Oliveira (2018); Palmeira (2012); Stewart (1998); Werlang e De Souza Junior (2018); Xavier (1998).</p>
--	---	---	---

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Nota 1: Questionário 01 - Gestores responsáveis pela Educação Corporativa.

Nota 2: Questionário 02 - Profissionais que participaram de programas ou ações de Educação Corporativa.

Após a conclusão da elaboração dos questionários, estes foram homologados por meio de um pré-teste, que conforme orientação de Gil (2019, p. 98), “[...] está centrado na avaliação dos instrumentos enquanto tais, visando garantir que meçam exatamente o que pretendem medir.” Portanto, para que os questionários atendessem ao que determina Gil (2019), antes da validação por parte da Banca de Qualificação, validaram-se os questionários em uma apresentação aos integrantes do grupo de pesquisa Gestão Educacional nos Diferentes Contextos, no qual o autor desta dissertação está integrado.

A Banca de Qualificação ocorreu em 26 de outubro de 2020, quando obteve-se a validação dos questionários com algumas ressalvas. A primeira ressalva, refere-se às questões que sugerem sim ou não. Conforme explicitado pela banca, estas geralmente induzem ao sim, logo, foi sugerido utilizar a formatação destas questões com respostas por meio de escala *likert*³¹ de 5 pontos, para que assim pudesse ser verificado o nível de concordância do respondente com relação à questão. Uma segunda ressalva foi incluir duas questões em que os respondentes apresentassem os desafios e oportunidades da Educação Corporativa no desenvolvimento de capital intelectual dentro das suas organizações. E assim, após a validação pela Banca de Qualificação, como também a aprovação da gestão das unidades de estudo, que ocorreu juntamente com o envio da pesquisa para as organizações investigadas, foi possível aplicar os instrumentos aos grupos de sujeitos da pesquisa.

³¹ Escala *Likert*, “[...] desenvolvido por Rensis Likert (1932) para mensurar atitudes no contexto das ciências comportamentais. A escala de verificação de Likert consiste em tomar um construto e desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância.” (SILVA-JÚNIOR; COSTA, 2014, p. 5).

3.6 Procedimentos para a autorização do estudo

Para manter o sigilo e a ética, os nomes dos participantes não foram divulgados. Seguindo nesta linha da confidencialidade, as informações coletadas nos questionários semiestruturados estão protegidas, sendo o seu resultado somente para fins desta investigação científica. O participante, ao aceitar participar deste estudo, concordou com o teor contido no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), disposto no Apêndice A. E assim, no momento da realização desta pesquisa, nas unidades de estudo foi disponibilizado este documento juntamente com o questionário.

3.7 Análise dos dados

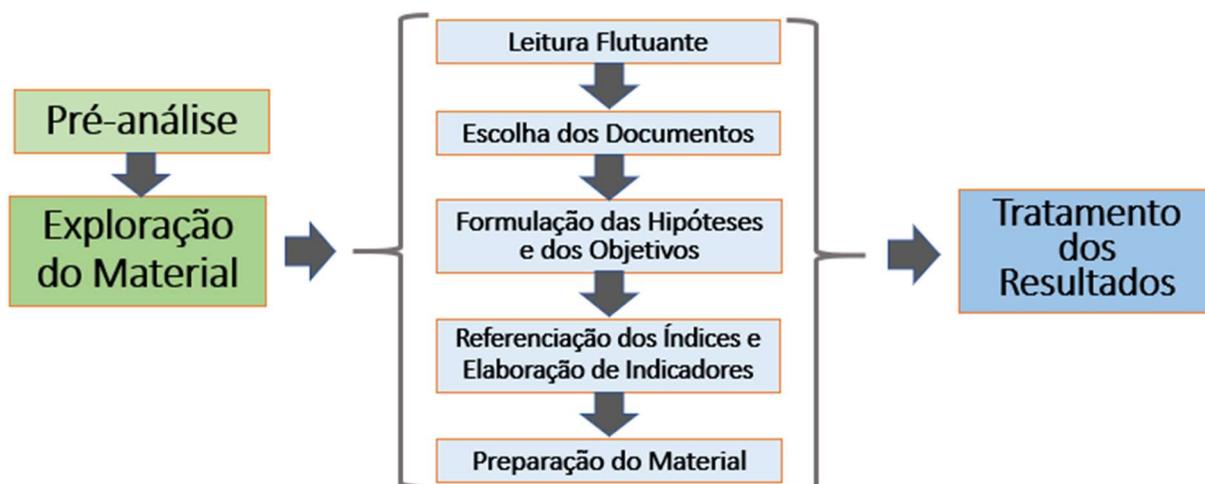
Os dados coletados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, proposta por Bardin (2016, p. 15), que define como sendo “Um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a “discursos” (conteúdos e continentes) extremamente diversificados.” Gil (2019, p. 110) complementa que a análise dos dados “[...] é um processo que nos estudos de caso se dá simultaneamente à sua coleta. A rigor, a análise inicia com a primeira entrevista, a primeira observação é a primeira leitura de um documento.”

Nos estudos de Bardin (2016), são identificadas três etapas cronológicas distintas na análise de conteúdo:

- **pré-análise** - se constitui na organização das informações e estruturação das ideias iniciais a partir do tema de pesquisa, mas, para tal, necessita executar os seguintes passos: leitura flutuante, escolha dos documentos, formulação das hipóteses e dos objetivos, referenciação dos índices e a elaboração de indicadores, preparação do material.
- **exploração do material** - é a etapa de análise que compõe a aplicação dos procedimentos de codificação, decomposição ou enumeração das informações coletadas (executadas em computador).
- **tratamento dos resultados**, a interferência e a interpretação - etapa de análise e categorização dos dados.

Dito isso, para uma melhor compreensão, a figura 18 abaixo representa como as etapas do desenvolvimento de uma análise se apresentam neste processo.

Figura 18 - Estrutura da análise dos dados da pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de Bardin (2016)

E assim, de início apresenta-se a leitura flutuante que para Bardin (2016, p. 126) “[...] consiste em estabelecer contato com os documentos a analisar e em conhecer o texto deixando-se invadir por impressões e orientações.” Na sequência tem-se a escolha dos documentos, que compreende o *corpus* habilitado para o processo de análise que atende às seguintes regras: exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência (BARDIN, 2016). Por conseguinte, a formulação das hipóteses e dos objetivos. A hipótese apresenta-se como uma afirmação que até um determinado momento não foi definida, ou melhor, que ainda será verificada por meio do processo de análise e o objetivo para qual fim se propõe a pesquisa. Na referenciação dos índices e a elaboração dos indicadores, Bardin (2016, p. 130) afirma que “se se considerarem os textos uma manifestação que contém índices que a análise explicitará, o trabalho preparatório será o da escolha destes – em função das hipóteses, caso elas estejam determinadas – e sua organização sistemática em indicadores.” Por fim, a preparação do material, que antecede a análise que propõe editar e preparar todas as informações coletadas.

Em suma, ressalta-se neste contexto metodológico a base da análise de conteúdo, que reside no referencial teórico pesquisado como base deste estudo. Além disso, esta pesquisa é caracterizada por ser um estudo de casos múltiplos que utilizou-se de questionários em duas organizações industriais, como seus instrumentos de coleta de dados.

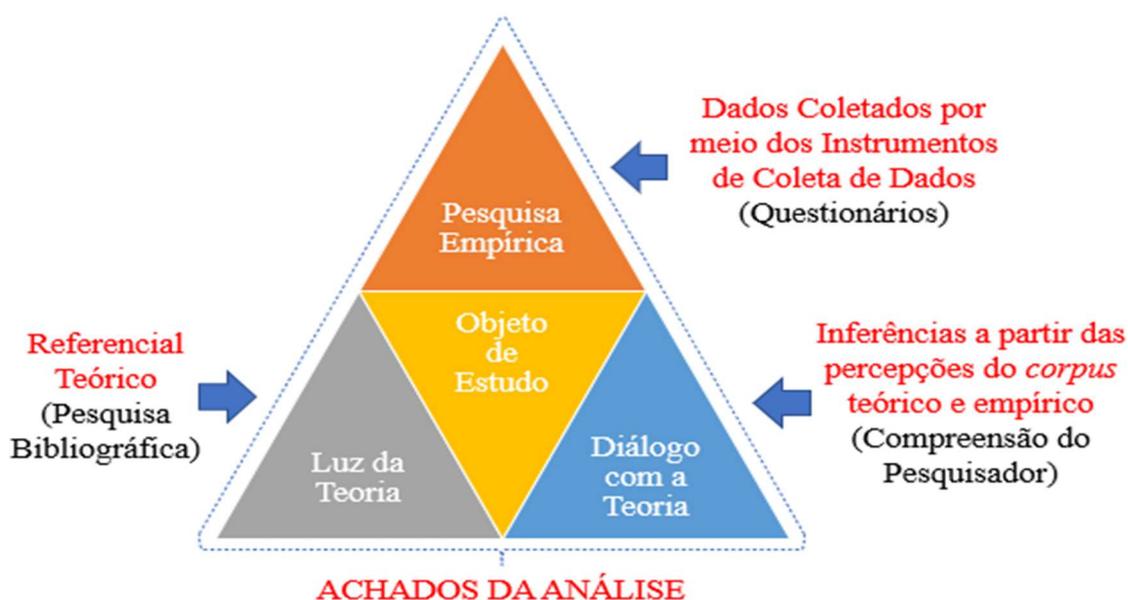
A pré-análise constitui-se de toda a organização dos dados da pesquisa conforme proposto por Bardin. Apresenta-se também a triangulação, que para Figaro (2014, p. 130), se refere ao método utilizado “[...] cujo desenvolvimento pode contar com técnicas de recolha de dados diferentes, tanto com instrumentos para a pesquisa quantitativa quanto para a pesquisa qualitativa ou ainda mobilizando instrumentos quantitativos e qualitativos em uma mesma

pesquisa.” Complementando, Gil (2019, p. 112) afirma que a triangulação de dados é constituída pela comparação de todas as informações coletadas a partir de “[...] uma fonte com outras, com vistas a corroborar com os resultados da pesquisa. Assim, quando são obtidas informações de três diferentes fontes e pelo menos duas delas mostram convergência, o pesquisador percebe que os resultados podem ser corroborados.” Dessa forma, a metodologia da triangulação de dados irá “[...] contribuir não apenas para o exame do fenômeno sob o olhar de múltiplas perspectivas, mas também enriquecer a nossa compreensão, permitindo emergir novas ou mais profundas dimensões.” (AZEVEDO *et al.*, 2013, p. 4)

Isto posto, na figura 19 tem-se representado o método da triangulação de dados aplicado para a busca dos achados desta pesquisa, para que assim, com base nestes achados, se construa o novo conhecimento referenciado ao objeto proposto para este estudo. Dito isso, é possível observar a triangulação realizada por meio das seguintes fontes de dados:

- a) A **luz da teoria**, caracterizada pelo referencial teórico, originado pela pesquisa bibliográfica;
- b) A **pesquisa empírica**, representada pelos dados coletados gerados por meio dos instrumentos de coleta de dados, ou melhor, dos questionários responsáveis por fornecer as informações necessárias para análise;
- c) O **diálogo com a teoria**, identificado como sendo as inferências a partir das percepções do *corpus* teórico e empírico, ou seja, a compreensão do pesquisador.

Figura 19 - Triangulação dos dados da pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de Bardin (2016) e Figaro (2014)

Em síntese, o método de triangulação, conforme exposto, proporciona ao pesquisador revelar os achados da pesquisa por meio da análise aplicada às três visões diferenciadas - sujeitos do estudo, autores e a do pesquisador -, que direcionam ao mesmo objeto de estudo.

E assim, a partir dos capítulos seguintes, apresenta-se a análise conforme exposto na metodologia da pesquisa.

4 COMPORTAMENTO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA PERSPECTIVA DO DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL INTELECTUAL EM DUAS ORGANIZAÇÕES INDUSTRIAIS DO RIO GRANDE DO SUL³²

O presente capítulo apresenta de forma detalhada a descrição, interpretação e análise do *corpus* coletado, ou seja, do conjunto de informações que fundamentam a análise de dados desta pesquisa. Este *corpus* é composto pelo resultado obtido da aplicação do instrumento de coleta de dados aos sujeitos das unidades de estudo desta pesquisa, identificadas como sendo as empresas Alpha e Beta. Portanto, todo contexto apresentado neste capítulo tem o seu foco direcionado ao objetivo da pesquisa, que é analisar o comportamento da Educação Corporativa na perspectiva do desenvolvimento do capital intelectual em duas organizações industriais do Rio Grande do Sul.

Conforme já descrito na metodologia, esta pesquisa foi realizada por meio de dois questionários semiestruturados, formulados na ferramenta *Google Forms*. O primeiro questionário (01) foi direcionado aos gestores responsáveis pelos processos de formação e desenvolvimento da Educação Corporativa das organizações industriais. E um segundo questionário (02), elaborado exclusivamente para os profissionais da indústria que em algum momento participaram dos programas ou ações do processo de Educação Corporativa. Ambos iniciam na seção 01 com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme disposto no Apêndice A. Após, tem-se a seção 02, conforme o Apêndice B, contendo as questões que caracterizam os sujeitos, bem como sexo, faixa etária, tempo de empresa, grau de instrução, departamento/área de trabalho e o cargo exercido. E por fim, a seção 03, com as questões que delinham a interpretação e análise relativa a cada objetivo da pesquisa. Isto posto, antes que fossem encaminhados os instrumentos de coleta foram determinados os sujeitos do estudo, os critérios utilizados e a quantidade de sujeitos participantes, conforme descreve o item 3.4 desta pesquisa.

Por conseguinte, os questionários 01 e 02 foram disponibilizados às empresas Alpha e Beta no dia 05 de janeiro de 2021, sendo que o prazo determinado para fechamento das respostas foi de 45 dias. Portanto, no dia 05 de janeiro de 2021 foram liberados via *Google Forms* os dois questionários para a colaboradora responsável pela divulgação da pesquisa na empresa Alpha, que direcionou o questionário 01 para a gestão da Educação Corporativa. Para

³² É importante frisar que os resultados apresentados estão separados por empresas denominadas de Alpha e Beta, buscando maior fidedignidade na pesquisa. Contudo, não é escopo deste estudo realizar um estudo comparativo, ainda que em alguns momentos tenham surgido aproximações e distanciamentos entre ambas.

o questionário 02 foi planejada e preparada uma forma de divulgação para os colaboradores. Para tal, foi elaborado um *card* conforme figura 20, sendo este disponibilizado via sistema da empresa, para que os colaboradores de todos os negócios e áreas do grupo, que possuíam e-mail de domínio da empresa, fossem convidados a participar de forma voluntária.

Figura 20 - Card de divulgação da pesquisa na empresa Alpha

FAÇA PARTE DA ORGANIZAÇÃO DE PESQUISAS E DESCOBERTAS

“ PESQUISAR
É CRIAR NOVOS
CONHECIMENTOS ”
NEIL ARMSTRONG

Este é um convite para você...

Ser um(a) desbravador(a) de novos conhecimentos,

Embarque nessa aventura conosco!

O 1º passo será seu, ao participar da pesquisa a seguir:

A Uni, nossa Universidade Corporativa, foi convidada pelo Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade La Salle, através do Mestrando Idio Altmann, a participar do projeto de pesquisa com o título:

A EDUCAÇÃO CORPORATIVA E SUAS IMPLICAÇÕES NO DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL INTELECTUAL DE ORGANIZAÇÕES INDUSTRIAIS

CLIQUE AQUI para dar o PLAY

Você levará em média 15 minutos para responder, reserve esse tempo para responder com tranquilidade e qualidade.

Sua identidade será secreta, não hesite em responder com sinceridade. Será imprescindível para nossa melhoria contínua

Fonte: Elaborada pela empresa Alpha, 2021³³

Após 45 dias, mais precisamente no dia 19 de fevereiro de 2021, obteve-se um respondente para o questionário 01, direcionado aos gestores responsáveis pelos processos de

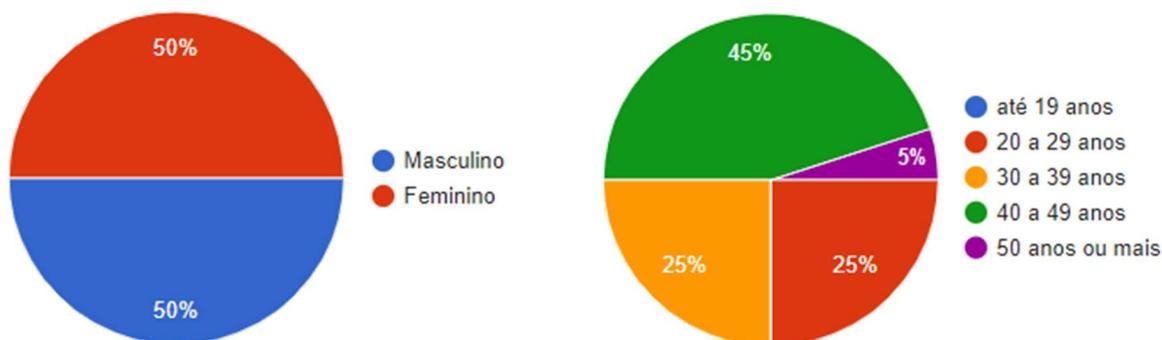
³³ Para manter a empresa no anonimato foram excluídos do *card* os nomes da Universidade Corporativa e o da empresa.

formação e desenvolvimento da Educação Corporativa da organização industrial. Neste caso, havia sido solicitado de dois a três respondentes, mas na dependência do número real de gestores que a organização possui em sua estratégia. Como esta só possui um gestor, somente se obteve 01 respondente. E para o questionário 02, direcionado aos profissionais da indústria que em algum momento participaram dos programas ou ações do processo de Educação Corporativa, obteve-se vinte respondentes, atingindo 100% da quantidade planejada.

Por conseguinte, iniciou-se esta análise pela caracterização dos sujeitos do estudo, da empresa Alpha, ou seja, avaliação dos dados fornecidos pelos respondentes dos questionários desta organização. Então, referente ao único respondente da gestão da Educação Corporativa da empresa Alpha, temos esta classificada em suas informações pessoais, como sendo do sexo feminino, faixa etária entre 40 e 49 anos, tempo de trabalho na empresa até 5 anos, seu grau de instrução é de especialização, área de trabalho Recursos Humanos, e o cargo exercido o de Gerente de Recursos Humanos.

Relativo aos sujeitos identificados como os profissionais da indústria que em algum momento participaram dos programas ou ações do processo de Educação Corporativa, da empresa Alpha, conforme pode ser constado na figura 21, do total de vinte respondentes, 50% é do sexo feminino e 50% do sexo masculino. Com relação à faixa etária, 25% estão entre 20 a 29 anos, 25% entre 30 a 39 anos, 45% entre 40 e 49 anos e 5% com 50 anos ou mais. Observa-se que não houve respondentes com menos de 19 anos, e a maioria, 45% destes profissionais pertencem à faixa etária entre 40 anos, enquanto que 5% já atingiu os 50 anos.

Figura 21 - Taxa de respondentes empresa Alpha, por sexo e faixa etária



Fonte: Informações obtidas na coleta de dados da pesquisa, 2021

Por conseguinte, o tempo de empresa dos mesmos respondentes da empresa Alpha, conforme a figura 22, mostra que 45% têm até 5 anos de empresa, 10% têm de 6 a 10 anos de empresa, 5% têm de 11 a 15 anos de empresa, 5% têm de 16 a 20 anos de empresa, 15% de 21 a 25 anos de empresa, 15% têm de 26 a 29 anos de empresa e 5% têm mais de 30 anos de

empresa. Com relação ao grau de instrução, 30% possuem o ensino médio, 35% completaram o ensino superior e 35% especialização. Conclui-se que 40% dos respondentes trabalham na empresa há mais de 16 anos, e ainda, a maioria (70%) possui no mínimo o ensino superior. Também não foram encontrados entre os respondentes colaboradores com somente o ensino fundamental e tampouco profissionais com mestrado e doutorado.

Figura 22 - Taxa de respondentes empresa Alpha, por tempo de empresa e grau de instrução



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir das informações obtidas na coleta de dados da pesquisa, 2021

Com relação ao cargo dos vinte respondentes da empresa Alpha apresentados no quadro 08, verificou-se uma dissemelhança de departamentos e cargos, mas em níveis hierárquicos, trata-se de cinco Assistentes, um Técnico, cinco Analistas, um Supervisor, um Especialista, quatro Coordenadores, um Consultor e dois Gerentes de diversas áreas da empresa.

Quadro 08 - Departamento e cargo dos colaboradores respondentes da empresa Alpha

Departamento	Cargo Exercido
Recursos Humanos	Assistente de Comunicação Interna
Marketing	Assistente de Marketing
PPCP	Assistente de PPCP
Recursos Humanos	Assistente de Recrutamento & Seleção
Recursos Humanos	Assistente de Treinamento e Desenvolvimento
SESMT	Técnico de Segurança do Trabalho
Recursos Humanos	Analista
Métodos e Tempos	Analista de Métodos e Processos
Departamento Pessoal	Analista de Recursos Humanos
Recursos Humanos	Analista de RH
Engenharia Industrial	Analista Engenharia Industrial
Engenharia de Produção - Métodos e Processos	Supervisor de Métodos e Processos

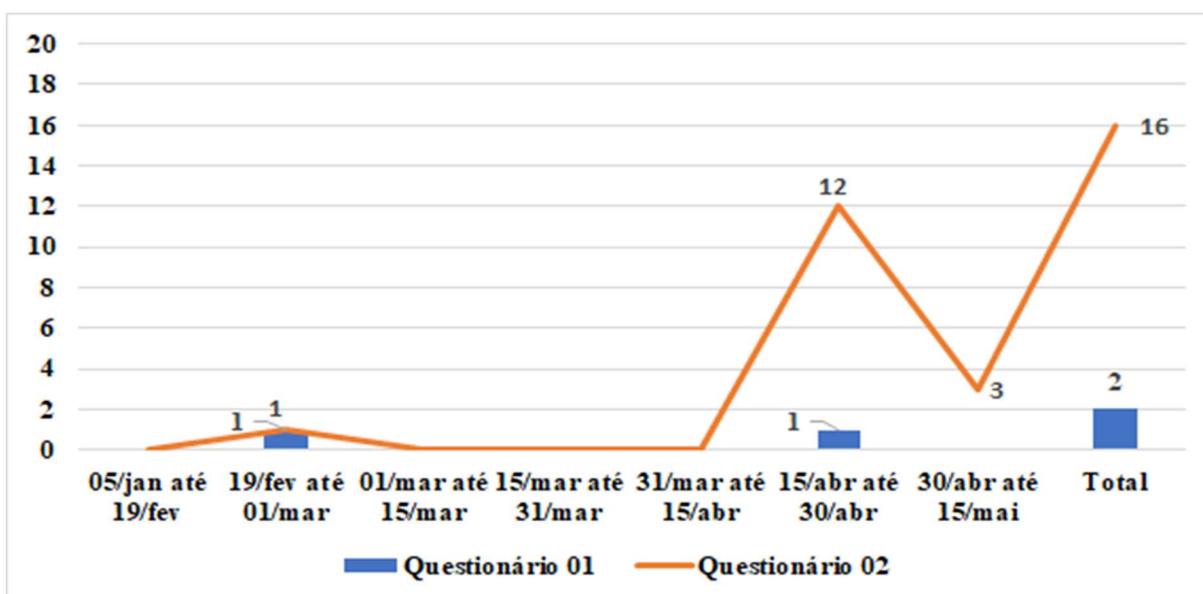
Controladoria	Especialista de Controladoria
Comercial	Coordenador Comercial
Programação - Cadastro de Modelos p/ Venda na Internet	Coordenador de Cadastro
Tecnologia da Informação	Coordenador de Service Desk
Financeiro	Coordenador Tesouraria
Recursos Humanos	Consultor de Recursos Humanos
Almoxarifado	Gerente
Produto	Gerente de Produto

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir das informações obtidas na coleta de dados da pesquisa, 2021

Da mesma forma que ocorreu com a empresa Alpha, no mesmo dia 05 de janeiro de 2021 foram liberados, via *Google Forms*, os dois questionários para a colaboradora responsável pela divulgação da pesquisa na empresa Beta, que direcionou o questionário 01 à gestão da Educação Corporativa. O questionário 02 foi encaminhado aos profissionais que em algum momento participaram dos programas ou ações do processo de Educação Corporativa.

Após 45 dias, mais precisamente no dia 19 de fevereiro de 2021, verificou-se que não havia sido respondido nenhum dos questionários e, assim, reforçou-se a importância da pesquisa. O prazo foi sendo prorrogado até se obter o maior número de respostas, ou seja, o mais próximo do que foi definido para se chegar ao objetivo desta pesquisa, no caso, duas a três respostas para o questionário 01 e vinte respostas para o questionário 02. Dito isto, conforme representado na figura 23, prorrogou-se o prazo para o dia 1º de março, quando foi recebida uma resposta para cada questionário. Voltou-se a prorrogar o prazo para 15 de março, e para 31 de março, sem evolução das respostas. Portanto, sem haver uma nova evolução, prorrogou-se para o dia 15 de abril, recebendo a segunda resposta ao questionário 01 e mais doze respostas para o questionário 02. O último prazo ficou para o dia 15 de maio, obtendo-se mais três respostas para o questionário 02, ficando duas respostas para o questionário 01 e dezesseis para o questionário 02, número bem próximo do que se havia determinado (20). Neste caso, as dezesseis respostas equivalem a 80%, do desejado, e assim foi fechado o recebimento de respostas.

Figura 23 - Evolução das respostas dos questionários na empresa Beta

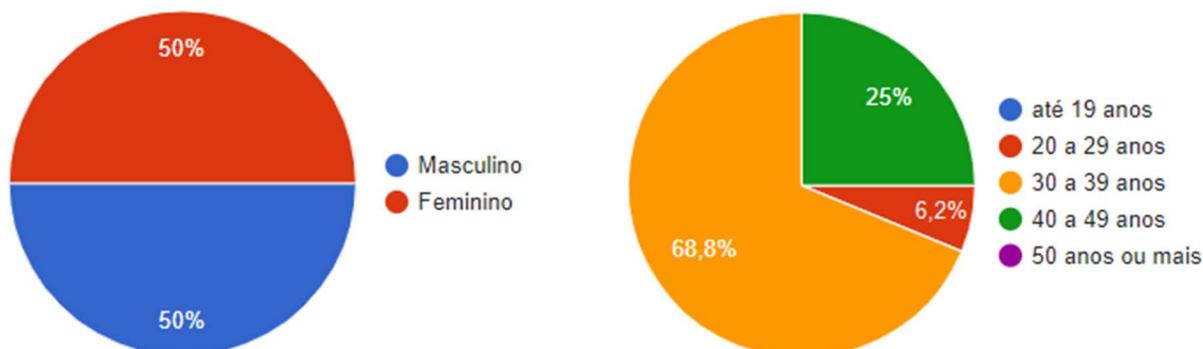


Fonte: Elaborada pelo autor, a partir das informações obtidas na coleta de dados da pesquisa, 2021

Dessa forma, inicia-se a análise da caracterização dos sujeitos do estudo da empresa Beta, ou melhor. Referentemente aos dois respondentes da gestão da Educação Corporativa da empresa Beta, as informações pessoais mostram um do sexo feminino, e o segundo do sexo masculino, faixa etária de ambos entre 30 a 39 anos, tempo de trabalho na empresa até 5 anos, e o grau de instrução é especialização. A área de trabalho do primeiro é Recursos Humanos Educação Organizacional, exercendo o cargo de Analista de Educação Organizacional e o segundo do CSC (Centro de Soluções Compartilhadas) - *Facilities* e Educação Organizacional, no cargo de Líder de Processos Administrativos.

Relativo aos sujeitos identificados como os profissionais da indústria que em algum momento participaram dos programas ou ações do processo de Educação Corporativa, da empresa Beta, conforme pode ser constatado na figura 24, atingiu-se dezesseis respondentes. Destes, 50% são do sexo feminino e 50% do sexo masculino. Com relação à faixa etária, 6,2% estão entre 20 a 29 anos, 68,8% entre 30 a 39 anos, e 25% entre 40 e 49 anos. Ao analisar estes dados, observa-se que não houve respondentes com menos de 19 anos, e na sua maioria, 68,8% destes profissionais pertencem à faixa etária entre 30 a 39 anos, não sendo identificado nenhum indivíduo acima dos 40 anos, e nenhum acima dos 50 anos.

Figura 24 - Taxa de respondentes empresa Beta, por sexo e faixa etária



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir das informações obtidas na coleta de dados da pesquisa, 2021

Por conseguinte, com relação ao tempo de empresa dos respondentes da empresa Beta, conforme a figura 25, 50% têm até 5 anos de empresa, 31,4% têm de 11 a 15 anos de empresa, 6,2% têm de 6 a 10 anos de empresa, 6,2% têm de 16 a 20 anos de empresa e ainda 6,2% de 21 a 25 anos de empresa. Com relação ao grau de instrução, 62% possuem especialização, 25% concluíram o ensino superior e 12,5% possuem mestrado. Conclui-se que 43,4% dos respondentes trabalham na empresa há mais de 10 anos, e ainda, há um número expressivo de respondentes com especialização (62%), e 100% possuem no mínimo o ensino superior. Também não foram encontrados entre os respondentes colaboradores com somente o ensino fundamental e médio, e tampouco profissionais com doutorado.

Figura 25 - Taxa de respondentes empresa Beta, por tempo de empresa e grau de instrução



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir das informações obtidas na coleta de dados da pesquisa, 2021

Com relação ao cargo dos dezesseis respondentes da empresa Beta, apresentados no quadro 09, verifica-se, da mesma forma como na empresa Alpha, que há uma diversidade de departamentos e cargos: quatro Analistas, um Arquiteto de Soluções, um *Business Partner*, um Consultor, quatro Coordenadores, um Engenheiro e quatro Líderes.

Quadro 09 - Departamento e cargo dos colaboradores respondentes da empresa Beta

Departamento	Cargo Exercido
Recursos Humanos	Analista
Centro de Serviços	Analista de atendimento
Comunicação Corporativa	Analista de Comunicação Pleno
RI	Analista de RI
Negócios Digitais	Arquiteto de Soluções
Pessoas e Cultura	<i>Business Partner</i>
Pessoas e Cultura	Consultor de Pessoas e Cultura
Serviços Financeiros	Coordenação
Serviços	Coordenação
Engenharia de Processos	Coordenador de Engenharia de Processos
Industrial	Coordenador de Produção
Engenharia	Engenheiro
Produção	Líder
Produção	Líder
Industrial	Líder de Processos Operacionais
Inovação Aberta	<i>Tech Leader Open Innovation</i>

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir das informações obtidas na coleta de dados da pesquisa, 2021

Após apresentada a caracterização dos sujeitos do estudo das empresas Alpha e Beta, partiu-se para análise dos dados obtidos nas questões referentes à temática estudada, que se apresentam neste capítulo e nos subcapítulos a seguir. Isto posto, com o objetivo de analisar o comportamento da Educação Corporativa na perspectiva do desenvolvimento do capital intelectual em duas organizações industriais do Rio Grande do Sul, foi proposta a questão 1 para a gestão e colaboradores participantes³⁴ das duas empresas Alpha e a Beta: Sendo a Educação Corporativa para Eboli (2004, p. 48) “[...] um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências.” E o capital intelectual “[...] constitui a matéria intelectual - conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência - que pode ser utilizada para gerar riqueza. É a capacidade mental coletiva.” (STEWART, 1998, n.p.).

³⁴ A questão, refere-se aos respondentes gestores responsáveis pela Educação Corporativa das empresas pesquisadas, já os colaboradores participantes são os respondentes definidos como sendo o grupo de sujeitos do estudo representado pelos profissionais da indústria que em algum momento participaram dos programas ou ações do processo de Educação Corporativa.

um importante processo de potencialização do capital intelectual dos seus colaboradores, por meio do desenvolvimento de suas competências humanas. Também Eboli (2004) fundamenta que o fator que diferencia as organizações perante aos seus concorrentes é o desenvolvimento do capital intelectual por meio da Educação Corporativa, pois oportuniza o desenvolvimento e crescimento não somente do colaborador mas também da organização, pois amplia a sua capacidade de competição. Um exemplo do que se acaba de constatar é o relato de CA1³⁶ "os negócios da empresa exigem evolução constante. Sendo assim, a mesma oferece e apoia o desenvolvimento intelectual para crescimento mútuo". No mesmo sentido versa a opinião de CA20 "no meu ponto de vista e diante das estratégias da área de T&D, a empresa olha para a formação do capital intelectual dos seus colaboradores, como algo de grande impacto no desenvolvimento sustentável da organização [...]."

Contraopondo o que a maioria dos respondentes admite, um número reduzido de colaboradores participantes (30%) relata que, na empresa Alpha, a formação do capital intelectual tem sido pouco aplicada, pois conforme afirma CA11 "Não vejo muitas ações sobre capital humano na organização, o que acontece é a falta de ações ocasionando a perda de pessoas e conhecimento." Nesta mesma linha de raciocínio, na opinião do GA1, a formação do capital intelectual na empresa "[...] é pouco percebida e solicitada por gestores, principalmente os mais antigos. Não há uma cultura que promova a formação, inclusive com pouca disponibilidade de recursos financeiros nos últimos anos, talvez pela situação financeira que a empresa vem enfrentando."

Dessa forma, pode-se inferir que a formação do capital intelectual na organização, por meio da Educação Corporativa, é considerada como uma grande oportunidade de desenvolvimento humano, como também organizacional, mesmo não chegando a todos os colaboradores da empresa. Tendo a maioria (70%) afirmado que a empresa acredita e faz uso do desenvolvimento intelectual por meio da Educação Corporativa, esta vem a contribuir para o crescimento da organização, visto que a inovação exige muito do aperfeiçoamento dos seus colaboradores. Percebe-se, ainda, que a empresa Alpha preocupa-se com a formação do capital intelectual, pois tem este olhar voltado para desenvolvimento dos seus colaboradores, visto que no momento em que promove o crescimento do indivíduo por meio educação continuada, estará potencializando também o capital intelectual da organização. Contudo, para que isto ocorra, a

³⁶ Para manter o anonimato dos respondentes, estes estão identificados da seguinte forma: CA como sendo o Colaborador da empresa Alpha, que para o estudo é o sujeito representado pelo profissional da indústria que em algum momento participou dos programas ou ações do processo de Educação Corporativa; GA como sendo o Gestor responsável pela Educação Corporativa da empresa Alpha. Da mesma forma, para a empresa Beta, CB é o colaborador da empresa Beta e GB o Gestor da empresa Beta, sendo todos seguidos por números sequenciais.

área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) tem uma grande importância nesse processo de formação, haja vista que ela é a responsável por proporcionar as estratégias de desenvolvimento para todos os colaboradores da organização. E quando isso não ocorre, seja por falta de ações de aprendizagem, ocasionadas pela falta de recursos financeiros para serem investidos na educação, há uma grande perda de pessoas e conseqüentemente a quebra do conhecimento do capital intelectual da organização.

Com relação às estratégias de desenvolvimento, os participantes relataram que as mais utilizadas pela organização são: a) treinamentos no modo on-line e presencial; b) integração dos colaboradores nos setores e com fornecedores; c) disponibilização de conteúdo no portal corporativo; d) práticas organizadas pela Universidade Corporativa; e) cursos com instrutores internos ou externos que eram presenciais agora também disponibilizados em EaD; f) treinamentos por meio de palestras, cursos e em universidades corporativas; g) troca de experiências. Complementando, CA20 destaca que estas estratégias possibilitam que “a empresa atue nas mais variadas frentes de desenvolvimento de conhecimento, como cultura, gestão e estratégia, liderança, negócio, excelência operacional, autodesenvolvimento, SESMT e responsabilidade social e ambiental.” E ainda, no sentido de perceber a estratégia de desenvolvimento, mas não totalmente operacionalizada, CA9 se posiciona da seguinte forma:

Acho que produzimos conhecimentos/treinamentos, porém temos dificuldade em sistematizar (no sentido de colocar em um formato de treinamento/desenvolvimento). Percebo também que utilizamos as nossas ferramentas não em sua totalidade, o que impacta no atingimento do público, e/ou na falta de atingimento.

Talvez o impacto disso seja o que afirma o respondente GA1, pois admite que na organização “atualmente são utilizadas ferramentas caseiras e de baixo custo.” Conforme destaca Madruga (2018), existem quarenta e uma estratégias, também reconhecidas pelo autor como modalidades de ensino direcionadas ao desenvolvimento de pessoas dentro das organizações. As mais citadas a partir dos autores estudados Kurtz (2012), Meister (1999), Moscardini e Klein (2015a), Rodrigues (2012), como também por Madruga (2018), são: Aprendizagem baseada em problemas, Autoinstrução, *Benchmarking*, Comunidades práticas, Dinâmicas de grupo, Dramatização, Estudo de caso, Exposição dialogada, Grupos de trabalho ou GT, *Job rotation*, Jogos educacionais, Seminário, Simulação e Oficinas de trabalho ou *workshops*.

Por último, infere-se que a empresa possui na sua estrutura um Sistema de Educação Corporativa. Mesmo que utilizando-se de poucos recursos para este fim, ela busca desenvolver os seus colaboradores por meio da educação continuada, proporcionada pela Universidade

A partir dessa categoria, compreende-se que, na perspectiva dos respondentes da empresa Beta, a formação do capital intelectual na organização, por meio da Educação Corporativa é considerada como uma oportunidade de desenvolvimento das competências dos colaboradores. Neste sentido, corrobora com Eboli (2004) quando afirma que a base da gestão de competências está no sistema de desenvolvimento dos colaboradores, pois é dela a responsabilidade de promover a formação e o desenvolvimento dos talentos na gestão dos negócios da organização. Por conseguinte, Cruz (2010) reforça que uma gestão de competências está muito além de produzir somente competências necessárias para gerir os negócios, pois o principal propósito depositado nela é constituir o elo entre o aprimoramento pessoal e a estratégia de atuação da organização. Um exemplo do que se acaba de constatar é o relato de CB2, que afirma que a formação do capital intelectual “[...] é um bem imaterial dos profissionais de uma organização, onde competências e habilidades são as bases dessa estrutura.” Para a construção desta estrutura, CB11 defende que “[...] a organização oportuniza muitas opções de desenvolvimento, pois atualmente temos muito conteúdo disponível e principalmente conseguimos aplicar o aprendizado na prática, onde de fato gera a competência nas pessoas.” No mesmo sentido versa a opinião do GB2 “nosso sistema está baseado em 04 competências, que norteiam nossas ações de desenvolvimento. As ações são definidas pela área Corporativa, tendo como foco Desenvolvimento da Gestão e das Pessoas.”

Dessa forma, pode-se inferir que todo este contexto contribui para o processo mais ativo da formação do capital intelectual, pois denota a capacidade que a organização apresenta, por meio de suas ações de desenvolvimento, e o modo pelo qual são concebidas as competências humanas e organizacionais. Em síntese, a formação do capital intelectual está no desenvolvimento das competências e habilidades que os indivíduos necessitam para gerir os negócios da organização, geridas por meio das práticas constituídas pela Educação Corporativa.

No que tange às estratégias apresentadas pela empresa Beta, os respondentes apontam as seguintes: a) autodesenvolvimento; b) compartilhamento de práticas; c) treinamentos; d) grupos de trabalho; e) compartilhamento de experiências; f) cursos promovidos nas plataformas; g) participação em projetos. Complementando, CB9 expõe que atualmente “[...] a empresa incentiva parcerias com instituições de ensino e possui um portal online de aprendizagem com muito conteúdo em que o funcionário deve ser protagonista.” Além disso, CB1 reforça que “atualmente, temos diversas frentes focadas no desenvolvimento de novas competências estratégicas, letramento digital e ampliamos o investimento em pesquisa.” CB7 coloca em destaque que na empresa “[...] temos projetos de desenvolvimento mais focados para a gestão e liderança”. Ao fortalecer o uso das estratégias, GB1 aponta que é muito importante para “[...]”

promover e fomentar estes momentos e depois explicitar este conhecimento criado para multiplicação e capilarização.”

Ferreira (2012) determina que ao promover as ações estratégicas, tanto de treinamento, como de desenvolvimento é importante ter como premissa identificar, desenvolver e analisar ações educacionais compatíveis aos cargos e conforme o que determina a estratégia da empresa, no que ela faz, seu objetivo, e onde a empresa pretende estar. Nesse olhar, das ações voltadas aos cargos, Meister (1999) ressalta a importância de estimular e preparar as lideranças por meio de ações estratégicas da Educação Corporativa, para que estejam capacitadas a proporcionar autonomia aos seus liderados, como também atuar como educadores, motivadores e direcionadores de suas equipes. Conforme defende Madruga (2018), para que a organização atinja o objetivo de capacitar todos os cargos é importante que a transformação se inicie pelos líderes.

Conclui-se que é importante capacitar e desenvolver as lideranças, visto que devem estar preparadas para trabalhar no desenvolvimento das suas equipes, difundir a cultura e os valores da organização, como também estimular o autodesenvolvimento dos colaboradores dentro de suas equipes. Logo, identificou-se nos dados coletados da organização, que proporcionar projetos de desenvolvimento direcionados à gestão e liderança torna-se importante para o desenvolvimento das equipes.

Como se pode perceber, as duas empresas apresentam uma convergência para com a categoria desenvolvimento com relação à perspectiva dos colaboradores participantes da pesquisa, no que se refere às suas competências e habilidades desenvolvidas por meio de ações da Educação Corporativa. Este fato reforça o entendimento que se traz nesta dissertação a respeito da importância apresentada pelo comportamento da Educação Corporativa destas organizações no processo de formação e potencialização do seu capital intelectual.

4.1 Teoria e as práticas da educação corporativa

Tendo como primeiro objetivo específico, problematizar a teoria e as práticas da Educação Corporativa, foi proposta a segunda questão para a gestão e colaboradores participantes das duas empresas Alpha e a Beta. Para os respondentes da gestão foi elaborada a seguinte questão: Cite algumas práticas aplicadas pela Educação Corporativa na empresa. E, para os respondentes colaboradores, foi perguntado da seguinte forma: Cite algumas práticas aplicadas pela Educação Corporativa na empresa, que você tenha participado.

com as estratégias organizacionais e o desenvolvimento humano. Estas práticas foram definidas a partir dos sete princípios da Educação Corporativa, determinados por Meister (1999) como: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade.

Apesar de os princípios e as práticas desempenharem a importante função de dar suporte ao Sistema de Educação Corporativa, Meister (1999) afirma que são os objetivos estabelecidos para a Educação Corporativa, os responsáveis por impulsionar os colaboradores nas organizações, mobilizando-os de forma a estimular a busca da qualidade no trabalho por meio do desenvolvimento. Dessa forma, a mesma autora define estes objetivos como: a) Disponibilizar oportunidades de aprendizagem para que venham a dar o suporte necessário às questões de negócios mais importantes da organização; b) Determinar a Educação Corporativa como um processo de desenvolvimento, e não apenas como um espaço de aprendizagem; c) Estruturar um currículo que contemple principalmente a Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e Competências Básicas, com o foco voltado aos valores, crenças e cultura organizacional; d) Desenvolver seus *stakeholders*, ou seja, todas as partes interessadas, em outras palavras, clientes, parceiros, fornecedores, terceiros, entre outros, até mesmo as universidades que formam a força de trabalho; e) Buscar um novo modelo de aprendizagem voltado ao desenvolvimento e não como simples treinamento orientado por um instrutor, de forma a desenvolver as competências, habilidades e atitudes em todos os níveis da organização; f) Estimular as lideranças no envolvimento com o aprendizado de forma a encorajar os indivíduos a serem mais proativos, proporcionando a inovação no trabalho; g) Priorizar o modelo de autofinanciamento pelas unidades de negócio, abandonando o financiamento por alocação; h) Focar a aprendizagem no desenvolvimento de soluções; i) Implementar sistema de investimentos e avaliação dos resultados; j) Fazer o uso da Educação Corporativa de forma a tornar a empresa mais competitiva no mercado e assim atingir o sucesso organizacional. À vista disso, percebe-se, por meio destes dez objetivos, a forte busca pelo desenvolvimento dos colaboradores e conseqüentemente da organização. Os objetivos surgem a partir dos sete princípios e suas práticas, ancoradas nas estratégias da educação corporativa. Essa preocupação da organização em desenvolver seus colaboradores é constatada por meio dos relatos dos sujeitos pesquisados da empresa Alpha, que apresentam as estratégias que comportam o que está fundamentado nos dez objetivos. Como exemplo, está o relato de CA4, que reconhece que as práticas utilizadas “[...] deixam o colaborador mais próximo das metas e do foco da empresa.”. CA10 também retrata a importante estratégia da organização de se aproximar dos “[...] fornecedores para demonstrar como é feito processo de determinados componentes.” Da

mesma forma, o CA20 reforça o uso das estratégias “integração institucional, curso de libras, *workshops* técnicos, palestras, biblioteca, visitas técnicas, programa trainee, programa de estágio.” E ainda, muitas das estratégias são suportadas pela Universidade Corporativa da empresa, que disponibiliza uma plataforma onde “[...] lá são disponibilizados treinamentos diversos aos colaboradores.”

Dessa forma, pode se inferir que todo contexto exposto pelos respondentes gira em torno das teorias e práticas da Educação Corporativa, como estratégias. Observa-se muito fortemente a preocupação de aproximar o colaborador das questões do negócio, conciliando a aprendizagem e o desenvolvimento com as metas da organização. Vê-se que a inquietação da empresa Alpha não é somente potencializar o capital intelectual, mas desenvolver também seus fornecedores parceiros, representados no grupo de *stakeholders*, ou seja, integrantes das partes interessadas do negócio. As estratégias buscam ainda fortalecer intelectualmente seus fornecedores, trazendo-os para dentro dos processos apresentados pela empresa. Por fim, com a missão de fortalecer a Educação Corporativa dentro da empresa, esta irá proporcionar o desenvolvimento e investimento em soluções de aprendizagens através de estratégias que tornem a empresa mais competitiva.

Seguindo na lógica de análise da empresa Alpha e lembrando que o primeiro objetivo específico é problematizar a teoria e as práticas da Educação Corporativa, foram direcionadas as mesmas questões para a empresa Beta. Para os respondentes da gestão foi elaborada a seguinte questão: Cite algumas práticas aplicadas pela Educação Corporativa na empresa. E, para os respondentes colaboradores, foi perguntado da seguinte forma: Cite algumas práticas aplicadas pela Educação Corporativa na empresa, que você tenha participado.

A partir das respostas da gestão e dos colaboradores participantes da **empresa Beta**, construiu-se a nuvem de palavras apresentada na figura 29, como segue.

Conforme exposto na nuvem de palavras, observam-se capacitações, cursos, programas, projetos, fóruns, idiomas, entre outros, citados pelos respondentes, como as estratégias mais utilizadas pela Educação Corporativa pela empresa Beta. Porém, conforme as categorias definidas nesta análise, sustentadas pelas estratégias voltadas ao desenvolvimento de lideranças e em conjunto ao exposto por meio dos conceitos apresentados pelos autores estudados, identifica-se como exemplo o relato do respondente CB7 onde o exposto é a “[...] formação liderança em movimento para gestão”. CB11 complementa que tem o “[...] foco no desenvolvimento das lideranças.” Além destes, CB12 apresenta como sendo importantes os “encontros da liderança”, e CB16 a sinaliza a “[...] gestão do desempenho.” No mesmo sentido, versa a opinião do GB2, que destaca “programas de desenvolvimento de lideranças”.

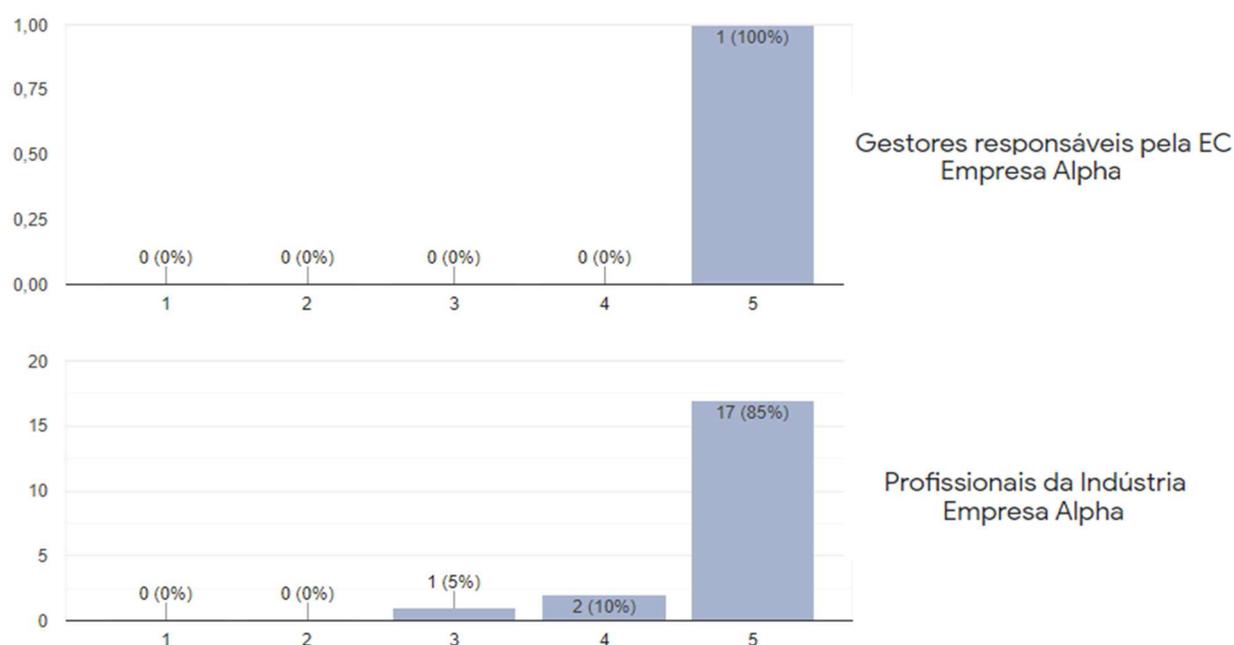
Desse modo, pode-se inferir que a empresa Beta, além de investir na aprendizagem e desenvolvimento de todos os colaboradores, têm priorizado a aprendizagem e desenvolvimento de suas lideranças. Como se observa nos relatos dos respondentes desta organização, destacam-se a formação da liderança para a gestão, como também a gestão do desempenho, proporcionados por meio de treinamentos, programas e encontros para troca de conhecimentos entre as lideranças. Estas estratégias vêm ao encontro do que os autores têm fundamentado acerca do desenvolvimento das lideranças, visto que se torna importante formar líderes de acordo com a cultura da empresa e prepará-los para atuarem com as suas equipes, oferecendo o suporte necessário para manter os liderados motivados. Mesmo neste momento de grandes mudanças do mundo corporativo, seja pela nova era das tecnologias, indústria 4.0, crises econômicas, e até mesmo pela pandemia do COVID-19, apresenta-se na empresa Beta a inquietação em investir nas lideranças para que possam impulsionar, inspirar, motivar suas equipes, como também comprometer-se com a organização.

4.2 Processo de formação para o trabalho com a educação corporativa

O segundo objetivo específico propõe compreender o processo de formação para o trabalho com a Educação Corporativa. Conseqüentemente, perguntou-se na terceira questão aos gestores e profissionais da indústria da **Empresa Alpha**: Em uma escala de 1 a 5 marque o grau de importância que você atribui ao processo de formação para o trabalho, com a educação corporativa. Esta foi respondida por meio da escala *likert* de 5 pontos, onde 1 refere-se a não importante e 5 como muito importante. A resposta retrata o grau de importância que o respondente atribui ao processo de formação para o trabalho com a educação corporativa. Dessa forma, obteve-se as respostas apresentadas na figura 30, onde se percebe um alto grau de

importância para a formação para o trabalho com a educação corporativa na empresa Alpha. Na visão gestor respondente (100%) e também 85%, ou seja, dezessete respondentes do total de vinte profissionais da indústria consideram a formação para o trabalho com a educação corporativa muito importante. E ainda, dois respondentes (10%) dos profissionais da indústria consideram como sendo importante. Somente um respondente profissional da indústria (5%) atribuiu como razoavelmente importante.

Figura 30 - Grau de importância empresa Alfa - Q3



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir das informações obtidas na coleta de dados da pesquisa, 2021

Seguindo neste primeiro objetivo específico, de problematizar a teoria e as práticas da Educação Corporativa, foi proposta a quarta questão para os respondentes da gestão e colaboradores participantes da empresa Beta, complementando a questão anterior. Desse modo, apresentou-se: Com relação à questão anterior, justifique a sua resposta.

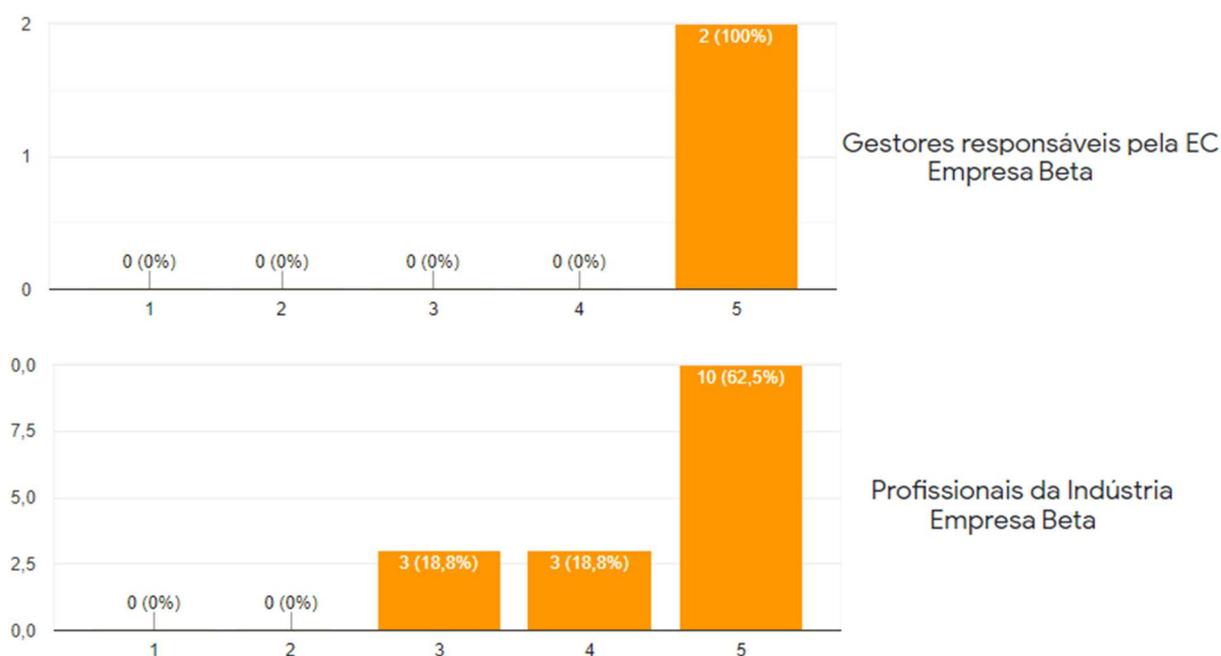
A partir das respostas da gestão e dos colaboradores participantes, para a **empresa Alpha** construiu-se a nuvem de palavras apresentada na figura 31, como segue.

que a aprendizagem contínua do indivíduo na organização promove a formação para o trabalho, o desenvolvimento e o crescimento dos talentos na gestão dos negócios. Além disso, é importante lembrar o que citam Antonini e Saccol (2011), quando relatam que existe uma lacuna a ser preenchida pela Educação Corporativa. E assim, estas autoras salientam que há uma enorme preocupação das empresas com relação à formação, desenvolvimento e crescimento dos profissionais, onde as necessidades das organizações nem sempre correspondem ao que é oferecido pelos cursos superiores. Um exemplo do que se acaba de constatar é o relato de CA5 ao afirmar que é “[...] muito importante a formação para o trabalho, pois considerando as vivências acadêmicas *versus* as rotinas em uma organização, elas são muito diferentes e na maioria das vezes se faz necessário uma orientação mais direcionada.” Já o respondente CA1 relata que é muito importante ter a Educação Corporativa na formação para o trabalho, pois “[...] garante a manutenção e evolução dos processos que conduzem o crescimento da empresa e, conseqüentemente, de seus colaboradores.” E ainda, CA11 complementa que “a formação cria a base técnica do trabalho, em qualquer área, faz com que a pessoa tenha base técnica para discutir, sugerir e fazer melhorias na empresa.” No mesmo sentido versa a opinião do GA1, pois salienta que “a formação é extremamente necessária para o crescimento e competitividade da empresa e dos colaboradores. As empresas são também responsáveis e agentes de mudanças na sociedade.”

Dessa forma, pode-se compreender a importância do processo de formação para o trabalho com a Educação corporativa nas organizações. Tanto os autores pesquisados como a gestão e os colaboradores pesquisados da empresa Alpha, perseguem esta mesma linha de raciocínio por admitirem que é um processo de aprendizagem essencial para o desenvolvimento e crescimento dos seus colaboradores, tornando-se um modelo impulsionador dos negócios da organização. E ainda, conforme vivenciado por um dos respondentes e fundamentado pelos autores, as organizações têm buscado cada vez mais promover a aprendizagem de acordo com as suas necessidades, pois as realidades acadêmicas e as organizacionais se diferem, criando uma lacuna a ser preenchida pela formação para o trabalho. Dito isso, cabe à empresa proporcionar os conhecimentos indispensáveis à formação dos seus colaboradores, sendo esta direcionada ao tipo de negócio em que a organização está inserida. Por fim, é importante frisar que na contemporaneidade as organizações têm reconhecido que precisam ampliar não somente os conhecimentos técnicos, mas também comportamentais dos seus colaboradores, de forma a proporcionar ao indivíduo uma melhor comunicação, a capacidade de gerar novas ideias, melhorar processos, serem mais eficazes, para que possam gerar ganhos para a empresa e o sucesso organizacional.

Em continuidade ao mesmo objetivo, e do mesmo modo que perguntado para empresa Alfa no que tange à terceira questão, perguntou-se também aos gestores e profissionais da indústria da **Empresa Beta**: Em uma escala de 1 a 5 marque o grau de importância que você atribui ao processo de formação para o trabalho, com a educação corporativa. Por meio da escala *likert* de 5 pontos, 1 refere-se a não importante e 5 como muito importante. Portanto, a resposta trata-se do grau de importância que o respondente atribui ao processo de formação para o trabalho com a educação corporativa. Dessa forma, obteve-se as respostas apresentadas na figura 32, na qual se percebe um alto grau de importância conferido à formação para o trabalho com a educação corporativa na empresa Beta. Na visão dos dois gestores respondentes (100%), como também de 62,5%, ou seja, dez respondentes do total de dezesseis profissionais da indústria atribuíram como sendo a formação para o trabalho com a educação corporativa muito importante. E ainda, três respondentes (18,8%) dos profissionais da indústria consideram importante. Outros três respondentes (18,8%) dos profissionais da indústria atribuíram como razoavelmente importante.

Figura 32 - Grau de importância empresa Beta - Q3



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir das informações obtidas na coleta de dados da pesquisa, 2021

Em prosseguimento ao primeiro objetivo específico, de problematizar a teoria e as práticas da Educação Corporativa, foi proposta a quarta questão para os respondentes da gestão e colaboradores participantes da **empresa Beta**, que complementa a anterior: Com relação à

responsabilidade do indivíduo aperfeiçoar-se, cabe à organização proporcionar todo o suporte ao colaborador, mesmo que o processo de desenvolvimento ocorra no ambiente externo à empresa. Conforme destaca Rodrigues (2012), para o indivíduo obter o sucesso no seu autodesenvolvimento deve estar sempre receptivo às novas ideias, habilidades, técnicas e comportamentos. Complementando, Eboli (2004) enfatiza que o conhecimento relaciona-se com as técnicas e as habilidades com a aptidão e a capacidade de o indivíduo realizar, compreendida pelo saber fazer, integrando-se às experiências e ao aprimoramento do indivíduo. A reflexão anterior ganha ênfase na contemporaneidade, pois o aprimoramento do colaborador dentro da organização se faz necessário. Neste sentido, Cotet, Balgiu e Negrea (2017) afirmam que o futuro do perfil do trabalhador está no autodesenvolvimento profissional, impulsionado pela indústria 4.0, e que faz-se necessário desenvolver o indivíduo nas *Soft Skills*. Um exemplo do que se acaba de constatar é o relato de GB1 ao destacar que “as competências e habilidades necessárias (*soft* ou *hard*) sofrem muitas atualizações e de forma muito rápida. Nem sempre as formações externas acompanham a mesma velocidade que as empresas precisam, então se faz vital ter processos internos de desenvolvimento.” CB9 reforça que a “Educação Corporativa tem um papel fundamental para fomentar a cultura de educação e autodesenvolvimento, tendo o funcionário como protagonista do seu desenvolvimento e da sua carreira.” Complementando, CB6 relata que “[...] o profissional deve desenvolver-se independente da empresa em que trabalha. Então o protagonista deve ser o indivíduo e não a organização.” Consequentemente, o resultado do autodesenvolvimento para CB16 é o “crescimento profissional”

Ao considerar a fundamentação teórica a partir dos autores pesquisados, como também o que os respondentes da empresa Beta revelam, conclui-se que ambos vertem para o mesmo pensamento. Neste sentido, constata-se que o processo de formação para o trabalho por meio da Educação Corporativa colabora para o desenvolvimento e crescimento do indivíduo, como também para organização. Ao estabelecer a analogia aos contextos revelados pelos participantes da pesquisa, observa-se o direcionamento do indivíduo ao protagonismo do seu próprio aprendizado, pois as diversidades apresentadas na contemporaneidade, seja pelas novas tecnologias, como também pela expansão da indústria 4.0, levam as organizações a investirem em novas *soft skills* para os seus colaboradores. Assim, proporcionam novas competências e habilidades para os indivíduos, e principalmente o saber fazer, por meio de estratégias de desenvolvimento definidas pela empresa, sejam estas internas ou externas. Percebe-se, portanto, que o conhecimento e habilidades proporcionadas para os colaboradores quando da formação para o trabalho dentro das organizações, permite à empresa consolidar o estímulo e reconhecimento dos indivíduos, gerando resultados e vantagens competitivas sustentadas. Por

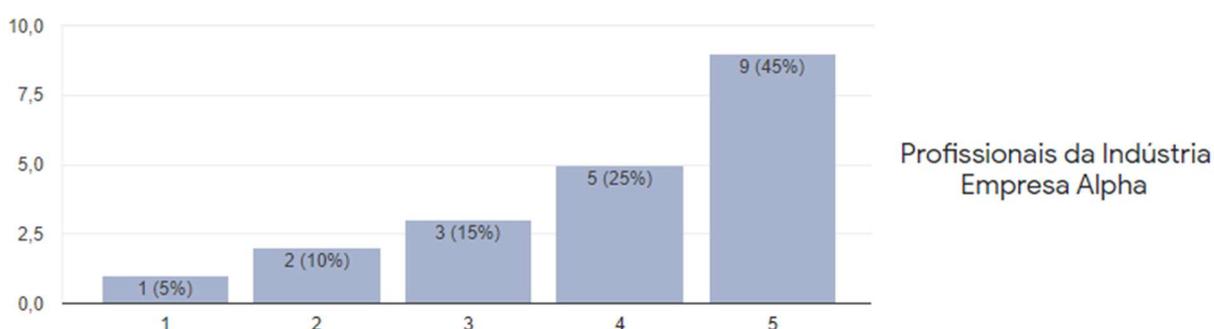
último, a organização, ao proporcionar este vínculo do colaborador com a sua própria aprendizagem, está fazendo com que o indivíduo seja o gestor responsável pelo seu desenvolvimento e, conseqüentemente, pela sua carreira.

4.3 Ações da educação corporativa nas organizações industriais

O terceiro objetivo específico da pesquisa propõe identificar as ações da Educação Corporativa nas organizações industriais. Por conseguinte, perguntou-se na quinta questão para os respondentes identificados como sendo os profissionais da indústria da **Empresa Alpha**: Você concorda que sua empresa faz uso da educação corporativa?

Solicitou-se para estes respondentes, em uma escala de 1 a 5, para marcar o grau de concordância com o fato de que a empresa Alpha faz uso da educação corporativa, sendo 1 para discordo totalmente, até 5 como concordo totalmente. Isto posto, a resposta trata-se do grau de concordância que o respondente atribui ao uso da educação corporativa na empresa investigada. Sendo assim, coletou-se as respostas apresentadas na figura 34, podendo-se concluir que a maioria concorda que a empresa faz o uso da educação corporativa para o desenvolvimento dos seus colaboradores. Dos vinte respondentes nove (45%) responderam que concordam totalmente; cinco respondentes (25%) dizem que concordam, totalizando um nível de concordância de 70%. Seguindo esta análise, 15% representado por três profissionais se posicionaram indiferentes. Por fim, dois profissionais (10%) discordam e um deles (5%) discorda totalmente que a empresa faz uso da educação corporativa.

Figura 34 - Grau de concordância uso da EC, profissionais da empresa Alpha - Q5



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir das informações obtidas na coleta de dados da pesquisa, 2021

Seguindo no mesmo objetivo específico, identificar as ações da Educação Corporativa nas organizações industriais, foi proposta a quinta questão para a gestão da empresa Alpha: Como ocorre a Educação Corporativa na empresa? Para os colaboradores participantes foi

apresentada por Seleme e Munhoz (2011), que consideram os treinamentos como uma forma de as empresas capacitarem os seus colaboradores, apenas nas técnicas e práticas necessárias para atuarem em uma determinada atividade como, por exemplo, a operação de um determinado equipamento.

O pensamento provavelmente foi influenciado pelas teorias de Chiavenato (2009), pois este afirma que o treinamento propõe adequar os indivíduos ao exercício de certas funções ou para realizar atividades específicas em uma organização, ou seja, preparando-os para um cargo em específico. Muito antes destes autores apresentarem este ponto de vista, e contrariando o que estes afirmam, Meister (1999) estabelece que a Educação Corporativa não deve ser uma simples modalidade de treinamento, conduzido por um instrutor, mas sim um sistema de desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes, que deve estar sempre presente em todos os níveis das organizações. Sendo a Educação Corporativa um sistema de desenvolvimento das pessoas, Cruz (2010), afirma que este deve estar relacionado à Gestão de Competências, de forma a estabelecer o elo entre o desenvolvimento dos indivíduos e as estratégias da organização que articula a atuação da empresa ao seu ramo de atividade. Um exemplo do que se acaba de constatar é o relato do colaborador CA8 ao enfatizar que na empresa o sistema de Educação Corporativa “[...] tem uma cultura implantada de treinamentos ligados ao seu próprio mercado de atuação.” Dessa forma, observa-se acerca do desenvolvimento do indivíduo na Educação Corporativa uma forte ideia de treinamento, onde CA2 acredita que a empresa “poderia e deveria estar investindo mais em treinamentos”, como também é o pensamento de CA3 ao destacar que “[...] poderíamos treinar mais as pessoas, é feito, mas poderia se intensificar”.

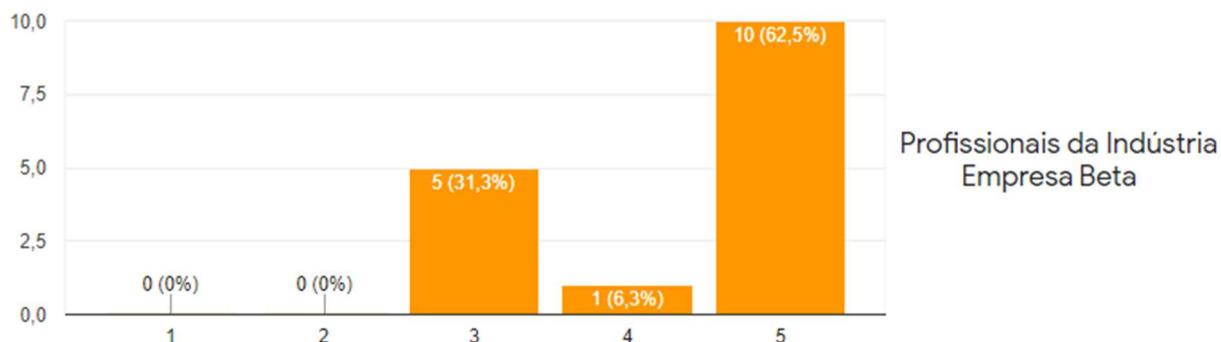
Baseando-se nos dados coletados, estes comprovam o que afirmam alguns autores pesquisados do referencial teórico, pois observa-se fortemente a cultura do treinar junto aos respondentes da empresa Alpha. À vista disso, o indivíduo não se vê ativamente em um processo de desenvolvimento profissional, e sim em um processo de capacitação por meio do treinamento, que irá proporcionar-lhe apenas as técnicas e práticas específicas para execução das suas atividades no seu ambiente de trabalho. Contrapondo o que foi apresentado, é importante salientar que, para o indivíduo se desenvolver dentro da organização é necessário que a empresa proporcione uma Educação Corporativa com processos dinâmicos de aprendizagem onde o colaborador possa construir o seu próprio conhecimento. E assim, será capaz de desenvolver projetos, resolver problemas, e conseqüentemente irá desenvolver-se nas suas competências, habilidades e atitudes. Mas para isto, a empresa deve implementar processos

de desenvolvimento que realmente venham a potencializar o capital intelectual e que consequentemente proporcionam o sucesso da organização no seu mercado de atuação.

Da mesma forma que realizado com a empresa Alpha, perguntou-se na quinta questão para os respondentes identificados como sendo os profissionais da indústria da empresa Beta: Você concorda que sua empresa faz uso da educação corporativa?

Os respondentes profissionais da indústria da **empresa Beta** também responderam, por meio de escala *likert* de 5 pontos, sendo 1 discordo totalmente até 5 concordo totalmente, se a empresa em que trabalham faz uso da educação corporativa. Sendo assim, coletou-se as respostas apresentadas na figura 36, que mostra que a grande maioria concorda que a empresa pesquisada faz o uso da educação corporativa para o desenvolvimento dos seus colaboradores. Das respostas dos dezesseis respondentes, dez (62,5%) responderam que concordam totalmente e um respondente (6,3%) diz que concorda, totalizando um nível de concordância de 68,8%. Seguindo esta análise, 31,3% representado por cinco profissionais, posicionaram-se indiferentes a esta questão.

Figura 36 - Grau de concordância uso da EC, profissionais da empresa Beta - Q5



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir das informações obtidas na coleta de dados da pesquisa, 2021

A partir das respostas à quinta questão para gestão da empresa Beta - Como ocorre a Educação Corporativa na empresa? - e à sexta questão para os respondentes profissionais da indústria - Com relação à questão anterior justifique a sua resposta, no caso, se a empresa faz uso da Educação Corporativa - construiu-se a nuvem de palavras que justifica o uso da educação corporativa pela empresa Beta, não somente na visão dos profissionais da indústria, mas também da gestão responsável pela Educação Corporativa, conforme segue na figura 37.

Cardoza, Bulla e Sabater (2014) afirmam que é importante compreender as necessidades e objetivos dos indivíduos, como também os da organização. Neste sentido, Carvalho (2015) sustenta que o conhecimento está nos indivíduos e, sendo estes os mobilizadores da organização, a educação corporativa se apresenta como um modelo empreendedor de aprendizagem, transformando o conhecimento em oportunidades de negócios. Um exemplo do que se acaba de constatar é o relato de CB12 ao afirmar que “[...] o conhecimento é estratégico para a organização.” Conforme reforça CB2 “[...] os programas são estruturados e atualizados para garantir o aprendizado e a disseminação de conhecimento”. Da mesma forma, CB14 sinaliza que os programas buscam para os indivíduos “desenvolvimento de técnicas voltadas para a qualificação profissional”. No mesmo sentido versa a opinião de GB01, reforçando que a organização faz uso da Educação Corporativa “a partir de programas que são desdobrados nas unidades do grupo e a partir de diretrizes para que se crie um planejamento via setor de educação organizacional para atender e oferecer soluções para todas as unidades.”

Dessa forma, pode-se inferir que a Educação Corporativa, tanto na visão dos respondentes, como na perspectiva dos autores visitados no referencial teórico, discorre no sentido das estratégias que propiciam a aprendizagem, voltadas ao negócio das organizações. Estas estratégias são compreendidas por programas que favorecem ao indivíduo não somente a mobilização de conhecimento, mas também como uma oportunidade de disseminá-lo para os grupos dentro da própria empresa. Dessa forma, a organização, ao promover programas de aprendizagem para o seu colaborador, estará qualificando-o por meio das técnicas direcionadas ao seu desenvolvimento profissional. Assim, serão proporcionadas as competências CHAVE para o colaborador, identificadas por alguns autores como sendo os conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e emoções. Nesse sentido, percebe-se que a educação na empresa está além de ser apenas um programa de treinamento do colaborador, pois ela é compreendida como uma educação continuada, que gira em torno do crescimento do profissional e organizacional.

Ainda com relação ao terceiro objetivo específico, que é identificar as ações da Educação Corporativa nas organizações industriais, foi perguntado na sexta questão, tanto para a gestão da empresa Alpha, como também para a empresa Beta: Quais são os instrumentos ou estratégias utilizadas pela empresa para a Educação Corporativa? Já para os colaboradores participantes das empresas foi perguntado, por meio da sétima questão: Quais foram os instrumentos ou estratégias utilizadas para a sua formação na Educação Corporativa?

A partir das respostas da gestão e dos colaboradores participantes às questões citadas para ambas empresas Alpha e Beta, construiu-se o quadro 10 a seguir, que apresenta os instrumentos e estratégias utilizadas pelas empresas pesquisadas para formação dos seus colaboradores por

meio da Educação Corporativa, como também a quantidade de vezes que estas são citadas pelos respondentes. Vale ressaltar que não está sendo realizada uma comparação entre as empresas pesquisadas, mas sim, objetiva-se apresentar os instrumentos e estratégias para formação do indivíduo que vem sendo mais utilizadas como forma de evidenciar as ações da Educação Corporativa dentro das organizações industriais.

Quadro 10 - Instrumentos e estratégias para formação do indivíduo identificados nas empresas Alpha e Beta - Q6 da gestão e Q7 profissionais da indústria

Instrumentos e Estratégias	Alpha	Beta
Aprendizagem contínua	Não citado	02 vezes
Autoconhecimento, busca pelo conhecimento, por iniciativa própria	01 vez	02 vezes
Congressos	Não citado	01 vez
Consultorias especializadas e <i>coaching</i>	Não citado	02 vezes
Cursos (EaD ou presencial, <i>in company</i>)	07 vezes	04 vezes
<i>Benchmarking</i>	01 vez	Não citado
Busca pelo conhecimento, por iniciativa própria (autoconhecimento)	01 vez	01 vez
Desenvolvimento de Gestão	Não citado	01 vez
Graduação e Especialização	01 vez	02 vezes
Experiências profissionais	01 vez	Não citado
Eventos	Não citado	01 vez
Formações complementares (comportamentais e técnicas)	Não citado	04 vezes
Fóruns	Não citado	01 vez
Idiomas	Não citado	01 vez
Integração com as áreas	01 vez	Não citado
Leituras direcionadas	01 vez	Não citado
Material didático via plataforma de aprendizagem	01 vez	03 vezes
Metodologias de aprendizagem de Educação Corporativa	Não citado	01 vez
Metodologias Tradicionais	01 vez	Não citado
Palestras	02 vezes	01 vez
Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)	Não citado	02 vezes
Programas de desenvolvimento	Não citado	01 vez

Projetos de educação	Não citado	01 vez
Seminários	01 vez	Não citado
Treinamentos (EaD ou presencial, <i>in company</i>)	11 vezes	03 vezes
Troca de conhecimentos e experiências entre colaboradores especialistas	01 vez	01 vez
<i>Workshops</i>	01 vez	01 vez

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir das informações obtidas na coleta de dados da pesquisa, 2021

A partir do quadro apresentado, observa-se a predominância de **treinamentos**, citados onze vezes pelos respondentes e os **cursos**, citados sete vezes. Estes são os instrumentos e estratégias mais utilizadas para formação dos colaboradores por meio da Educação Corporativa na empresa Alpha. Além disso, os cursos, como também os treinamentos, apresentam-se nos formatos EaD, presencial e *in company*, conforme declaram os respondentes da gestão responsável pela Educação corporativa, como também dos profissionais da indústria desta organização. Já na empresa Beta, verifica-se a predominância da utilização de cursos (EaD ou presencial, *in company*), sendo citada quatro vezes, formações complementares para o desenvolvimento comportamental ou técnico, citadas quatro vezes, treinamentos (EaD ou presencial, *in company*) citados três vezes. Ainda, apresenta-se citada três vezes nos relatos dos respondentes a utilização de material didático disponível na plataforma de aprendizagem da empresa, que vem a ser uma importante fonte de conhecimento para os profissionais da organização.

Além da utilização destes instrumentos e estratégias na formação dos colaboradores por meio da Educação Corporativa das empresas investigadas, têm-se outras também citadas, como, por exemplo, a busca pelo desenvolvimento profissional por meio da graduação e especialização, participação em congressos, palestras, *workshops*, entre outras. Mas ainda é possível destacar o **autoconhecimento** e o **Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)**, pois, conforme se observa nos relatos, estas também são mencionadas.

Dito isso, é importante lembrar o que relata Eboli (2016b), que promover o autoconhecimento dentro das organizações é um grande desafio a ser enfrentado pela Educação Corporativa. Conforme fundamenta Madruga (2018), esta é uma importante modalidade de desenvolvimento para o indivíduo que, por sua natureza, deve ser empreendida pelo próprio colaborador, para que este possa assimilar novos conhecimentos para sua carreira profissional. E ainda, como revela o mesmo autor, o autoconhecimento é um processo que deve iniciar pelas lideranças. Logo, tem-se o comprometimento não somente do colaborador, mas também do líder com os seus liderados. Dessa forma, se o autoconhecimento se faz importante para o

colaborador e sua carreira, tem-se conexo a este o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), também citado pelos respondentes. Segundo Meister (1999), o autoconhecimento surge a partir das mudanças do mundo corporativo e, assim, o colaborador deve gerenciar a sua carreira a partir de um plano de desenvolvimento, que irá prepará-lo principalmente para o futuro. Ao expor o caso análogo, um respondente da empresa Beta CB8 relata que o “PDI é onde traço as minhas estratégias de desenvolvimento, junto com meu gestor. Neste contempla ações da empresa e ações minhas.” CB13 ainda acrescenta que através do PDI são proporcionadas as “[...] formações comportamentais e técnicas. Desenvolvimento de Gestão e Sucessão.” Complementando, o respondente da empresa Alpha CA13 destaca que é importante para o indivíduo a “busca pelo conhecimento, curiosidade, iniciativa, determinação [...]”. Conforme afirma o mesmo respondente é “[...] muito da vontade do profissional se desenvolver e buscar a excelência.”

Diante do exposto, a partir do referencial teórico e, principalmente, a partir dos participantes da pesquisa das empresas Alpha e Beta, observa-se os cursos e treinamentos como os mais citados. Estes apresentam a sua devida importância nas organizações, principalmente para o desenvolvimento profissional, mas como também relatado em momentos anteriores desta pesquisa, o pensamento dos pesquisados é de que cursos e treinamentos visam apenas prepará-los para o trabalho. Logo, percebe-se o porquê de estes serem os mais citados. Em contrapartida, entre os menos citados, mas de grande importância tem-se o autoconhecimento e a principal estratégia análoga a este, que é o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), ou seja, o plano de carreira que o indivíduo irá seguir no seu desenvolvimento profissional, para o seu autodesenvolvimento. Neste, percebe-se que o profissional tem total autonomia para busca do conhecimento que necessita para suprir as lacunas apresentadas pelas transformações nas organizações, principalmente as de cunho tecnológico, com a necessidade da formação técnica. No mesmo sentido, percebe-se a necessidade da formação comportamental e de gestão, principalmente no autodesenvolvimento para o cargo de liderança. Por fim, vê-se o profissional instigado a aprender, desenvolver sua carreira, mas para isso deve estar motivado, ter iniciativa e determinação para definir aonde quer chegar profissionalmente. Por último, observa-se que, pelos relatos, estes ainda estão presos à semântica da palavra **treinamento** e não mencionam a **capacitação**. Ainda que possam parecer sinônimos, a preponderância da palavra treinamento pode demonstrar a limitação de compreender que, mais do que treinar, o objetivo da educação corporativa é o de capacitar, ou seja, prover a possibilidade de autodesenvolvimento. Assim, essa compreensão provavelmente pode explicar o porquê de o autodesenvolvimento ser uma das estratégias menos citadas.

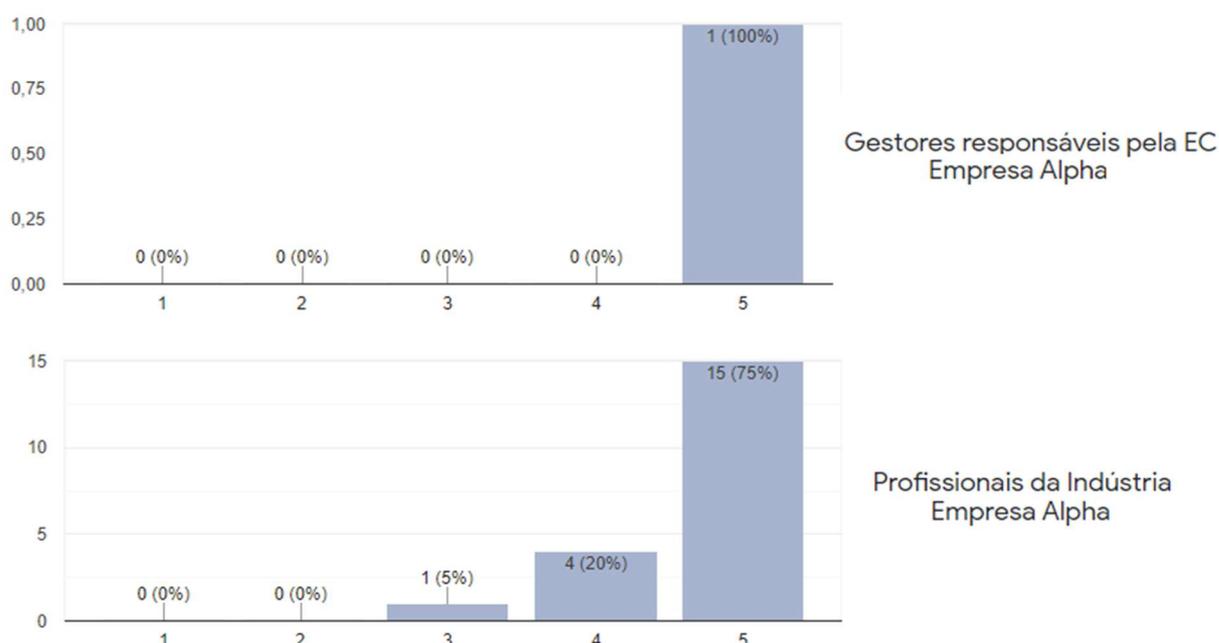
o colaborador vai mobilizando conhecimento. Dessa forma, contribui com o desenvolvimento da empresa e conseqüentemente agrega maior valor à organização. Neste sentido, corroboram Edvinsson e Malone (1998), quando fundamentam que o capital intelectual, tal como a expressão capital humano, consiste nos conhecimentos, habilidades e experiências de cada colaborador, não importando a sua hierarquia, estando presente em todos os níveis da empresa. Xavier (1998) complementa que o capital intelectual se faz presente no conjunto de conhecimentos e informações atribuídos aos indivíduos ou organização como um todo, que servem ativamente para atingir objetivos econômicos. Isto posto, destaca-se o conhecimento como uma das fontes chave de desenvolvimento do capital intelectual. Nesta perspectiva, Oliveira (2018) afirma que o conhecimento é o fator gerador de resultados, pois associado às estratégias, favorece o contínuo desenvolvimento institucional. A título de exemplo, CA11 afirma: “capital intelectual para mim é o que temos de capital humano e o quanto este capital humano está desenvolvido e especializado na sua função.” Para CA5 está “[...] vinculado ao valor gerado dentro de uma organização pelo colaborador, sempre embasado no conhecimento, nas habilidades e experiências de um profissional.” E ao conceituar o capital intelectual CA1 refere-se ao “[...] conhecimento que mantém o desenvolvimento contínuo da instituição, através de seus colaboradores.” Portanto, GA1 conclui que o “capital intelectual é o valor gerado pelo conhecimento disponível dentro de uma organização, transformado em benefícios para a empresa e também seus colaboradores.”

Dessa forma, conclui-se que existe uma aproximação dos relatos apresentados pelos respondentes, tanto dos profissionais da indústria quanto da gestão responsável pela Educação Corporativa da empresa Alpha, com os fundamentos dos autores pesquisados do referencial teórico. Ao analisar os dados coletados com a questão, observa-se que o capital intelectual está no capital humano da empresa e o seu desenvolvimento é percebido por meio do conhecimento proporcionado pelos programas de aprendizagem da Educação Corporativa. Percebe-se que os colaboradores, ao mobilizarem conhecimentos e compartilharem suas experiências, proporcionam o fortalecimento do capital intelectual, gerando melhores resultados para a organização. Em síntese, é possível referenciar o capital intelectual à bagagem de conhecimentos e informações que cada colaborador vai adquirindo, como também à forma como cada indivíduo os aplica para produzir resultados para si próprio e, conseqüentemente, para a organização.

Em sequência a este último objetivo específico que propõe investigar o desenvolvimento do capital intelectual por meio da Educação Corporativa, perguntou-se na questão oito para a gestão e a questão nove para os colaboradores participantes da empresa Alpha: Em uma escala

de 1 a 5, marque o grau de concordância com relação à afirmação de que a Educação Corporativa potencializa o desenvolvimento profissional dos colaboradores da empresa, sendo 1 discordo totalmente até 5 concordo totalmente. Sendo assim, coletou-se as respostas apresentadas na figura 39. O gestor responsável pela Educação Corporativa (100%) concorda totalmente que a Educação Corporativa potencializa o desenvolvimento profissional dos colaboradores da empresa. Da mesma forma, quinze profissionais da indústria (75%) pesquisados também concordam totalmente. Já quatro profissionais da indústria (20%) concordam que a Educação Corporativa potencializa o desenvolvimento profissional dos colaboradores. Por fim, apenas um sujeito pesquisado (5%) posicionou-se como indeciso. Logo, não se apresentam sujeitos que discordam ou discordam totalmente. E assim, conclui-se que, na empresa Alpha, a maioria dos colaboradores acredita que a Educação Corporativa potencializa o desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Figura 39 - Grau de concordância que a EC potencializa o desenvolvimento profissional na empresa Alpha - Q8 gestão e Q9 profissionais da indústria



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir das informações obtidas na coleta de dados da pesquisa, 2021

Complementando a questão anterior que se refere ao último objetivo específico, investigar o desenvolvimento do capital intelectual por meio da Educação Corporativa, propôs-se a questão nove para gestão e a questão dez para os profissionais da indústria da empresa Alpha: Com relação à questão anterior, justifique a sua resposta.

A partir dos relatos da gestão e dos colaboradores à questão citada, elaborou-se o quadro 11, que apresenta as justificativas para a questão anteriormente apresentada aos respondentes da empresa Alpha.

Quadro 11 - Justificativa que a EC potencializa o desenvolvimento profissional na empresa Alpha - Q9 da gestão e Q10 profissionais da indústria

Respondente	Relato
GA1	Potencializa na formação de valor individual e coletivo, maior engajamento.
CA1	Nos oferece uma perspectiva do negócio perante os conhecimentos necessários para a condução do mesmo.
CA2	Sem os aprendizados que adquiri, seria muito mais difícil atingir os resultados que hoje consigo atingir e superá-los.
CA3	Como falei se poderia intensificar alguns treinamentos.
CA4	Quanto maior o entendimento de educação, quanto às diretrizes da empresa, maior a contribuição.
CA5	Considero que a educação corporativa seja um aliado nas rotinas e desafios diários de um profissional.
CA6	Quando entramos em uma organização, buscamos sempre nosso desenvolvimento profissional e pessoal. O trabalho da educação corporativa contribui muito neste processo.
CA7	Aprender, além de gerar conhecimento gera interação com pessoas, acredito que além de aprender devemos saber nos relacionar, adquirir conhecimento pode ser relacionado a trocar conhecimento com outras pessoas.
CA8	A educação traz conhecimentos e desenvolvimento do profissional, melhorando seus conhecimentos dos processos desenvolvidos.
CA9	Impulsiona o conhecimento (adquirir ou troca).
CA10	Absteve-se de responder a questão.
CA11	A educação corporativa é fundamental para todos os funcionários da empresa e para o desenvolvimento de capital intelectual.
CA12	Tudo depende da própria pessoa em querer assumir a própria responsabilidade.
CA13	Concordo, porém a empresa precisa instigar, oferecer alguns recursos práticos, projetos, algo que de fato o colaborador complemente seu desenvolvimento.
CA14	Desenvolvimento focado nas demandas da corporação nos qualifica melhorando a performance e qualidade na execução do trabalho.
CA15	Precisamos de treinamento e conhecimento para fazer um bom trabalho.
CA16	Para que possamos ter um crescimento intelectual e profissional, precisamos estar sendo sempre desenvolvidos ou se desenvolvendo, aprimorando e se readaptando no mundo corporativo com sua diversidade constante.
CA17	Com a possibilidade da educação corporativa, é possível aprender e conhecer áreas que não sabemos como funciona para poder melhorar o que estão se entregando para nossos superiores.
CA18	Educação gera conhecimento.
CA19	A Educação Corporativa é capaz de organizar através de seus pilares os conhecimentos que a empresa precisa desenvolver e preparar seus colaboradores agregando e gerando resultados.

CA20	Cada vez que tenho a oportunidade de aprender algo novo, ou reforçar meus conhecimentos, tendo novas possibilidades de me desenvolver.
------	--

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir das informações obtidas na coleta de dados da pesquisa, 2021

A partir das justificativas dos respondentes da gestão e profissionais da indústria, conforme apresenta o quadro 11, observa-se que a Educação Corporativa, além de proporcionar o crescimento e o desenvolvimento profissional do colaborador, contribui para a potencialização do capital intelectual da organização. Dessa forma, sendo o capital intelectual constituído pelo capital humano, tem-se no indivíduo o ponto de partida para o desenvolvimento da organização, por meio da sua participação nos processos de aprendizagem, seja de forma individual, seja coletivamente. Apesar disso, tem-se na aprendizagem a grande bagagem de conhecimentos que proporcionam aos colaboradores o crescimento e o desenvolvimento de forma contínua, potencializando o capital intelectual da organização. A Educação Corporativa contribui para a aprendizagem dos talentos dentro da organização, porque no conhecimento reside a oportunidade de o indivíduo desenvolver-se nas novas competências para sua vida profissional, como também pessoal.

Diante do cenário da rápida evolução das novas tecnologias, são necessárias novas competências que, muitas vezes, dependendo da área do conhecimento, não conseguem ser rapidamente geridas pelo campo acadêmico. Desta maneira, a Educação Corporativa oferece aprendizagens que poderão mobilizar competências que na contemporaneidade as empresas necessitam para que as práticas no trabalho sejam bem empreendidas. A partir do exposto, compete à empresa proporcionar o conhecimento necessário para que o colaborador possa evoluir profissionalmente, pois diante do que relata o CA20 a Educação Corporativa estabelece ao colaborador a “[...] oportunidade de aprender algo novo, ou reforçar meus conhecimentos, tendo novas possibilidades de me desenvolver”. Logo, CA11 reconhece que “a Educação Corporativa é fundamental para todos os funcionários da empresa e para o desenvolvimento de capital intelectual”. Nesse sentido, CA14 complementa que o “desenvolvimento focado nas demandas da corporação nos qualifica melhorando a performance e qualidade na execução do trabalho”. A partir do exposto conclui-se que, se as demandas da organização estiverem conectadas às novas tecnologias como forma propulsora da inovação, a Educação Corporativa irá proporcionar novos conhecimentos para os seus colaboradores, de forma a potencializar o capital intelectual da organização.

Tendo nas organizações com a Educação Corporativa o objetivo de potencializar o capital intelectual, Werlang e De Souza Junior (2018) fundamentam que o capital intelectual está no talento dos indivíduos e estes irão gradativamente evoluir no momento em que se dedicam ao

trabalho com atividades direcionadas a promover a inovação. Logo, no capital intelectual residem os conhecimentos que Xavier (1998) reforça como sendo necessários para o desenvolvimento do indivíduo. Dessa forma, tem-se para o colaborador a oportunidade de aprender, pois conforme Ferreira (2012) afirma, todos profissionais têm a capacidade de aprender e no momento que aprendem, colocam em prática as novas competências adquiridas, reforçando os seus conhecimentos e, conseqüentemente, aumentando a capacidade intelectual da organização.

Diante da maioria destes relatos, é possível fazer uma analogia ao referencial teórico, que permite formar um elo entre os contextos. Dito isso, nos contextos apresentados, percebe-se a importância do crescimento do capital intelectual por meio da Educação Corporativa no sentido de potencializar o desenvolvimento profissional dos colaboradores. Neste sentido, nota-se a capacidade da organização para identificar os conhecimentos a serem desenvolvidos pelos seus colaboradores. Esses conhecimentos, por sua vez, são gerados a partir das demandas necessárias para o alcance das metas estratégicas da organização, como também pelas expectativas do negócio. Logo, ao proporcionar a aprendizagem por meio da Educação Corporativa, a empresa, além de estar qualificando o colaborador, estará também desenvolvendo o seu capital intelectual, gerando melhores resultados e conseqüentemente valor ao negócio. Contudo, o indivíduo, ao desenvolver-se dentro da organização, estará aumentando o seu potencial intelectual, apresentando benefícios à organização a partir da aplicação dos conhecimentos no seu trabalho e, conseqüentemente, aumentando a sua performance profissional.

Seguindo com a coerência da análise apresentada para a empresa Alpha, direcionou-se a mesma questão para a empresa Beta, e da mesma forma que na empresa Alpha, foi proposta a questão sete para a gestão e a questão oito para os colaboradores participantes da pesquisa. Ambas as questões apresentam o mesmo questionamento: O que você considera como sendo o capital intelectual?

Para as respostas da gestão e dos colaboradores participantes da **empresa Beta** às questões citadas, construiu-se a nuvem de palavras apresentada na figura 40, como segue.

Figura 40 - Nuvem de palavras capital intelectual da empresa Beta - Q7 gestão e Q8 profissionais da indústria



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir das informações obtidas na coleta de dados da pesquisa, 2021

É preciso recordar que as questões relacionam-se ao mesmo objetivo específico que é investigar o desenvolvimento do capital intelectual por meio da Educação Corporativa. Do mesmo modo que encontrado na empresa Alpha, também se identificou para a empresa Beta a categoria **conhecimento**, mostrando-se intrínseca ao capital intelectual. Além disso, desponta a subcategoria **experiência**, o que demonstra, na visão dos respondentes, a forte relação do conhecimento com as vivências do trabalho, como fonte de desenvolvimento do capital intelectual na organização.

Portanto, este ponto de vista corrobora com Stewart (1998), quando afirma que, por ser o capital intelectual a matéria intelectual da organização, este caracteriza-se pela informação, propriedade intelectual gerada, como também pelas experiências que perpetuam em cada indivíduo. O mesmo autor ainda ressalta que o capital intelectual é o resultado do conhecimento de todos os indivíduos dentro de uma organização. Seguindo nesta mesma linha de raciocínio, Edvinsson e Malone (1998) reforçam que tanto as habilidades, técnicas e o conhecimento, quanto as experiências individuais dos colaboradores, não importando a sua posição hierárquica, estão dispostas pela terminologia do capital humano que, por sua vez, se apresenta compreendido pelo capital intelectual da organização. Dessa forma, potencializa o capital intelectual da organização, sendo necessário investir na aprendizagem do indivíduo que, através

de ações de educação, sejam estas individuais ou coletivas, irão desenvolver o indivíduo. Portanto, com o olhar voltado à educação dentro da organização, Knowles, Holton III e Swanson (2004) afirmam que as empresas começaram a valorizar a Educação Corporativa, transformando-se em uma necessidade de desenvolvimento dos seus talentos. Dessa forma, passaram a investir cada vez mais no desenvolvimento de seus colaboradores por meio da educação, aumentando o potencial intelectual humano organizacional. Um exemplo do que se acaba de constatar é o relato de CB1, ao reconhecer que o capital intelectual é “a geração, articulação e valorização do aprendizado que potencializa as capacidades das pessoas.” Para CB2, está no “[...] conhecimento que a empresa possui através das pessoas das técnicas e habilidades individuais a serviço do coletivo”. Neste mesmo sentido, CB9 complementa que o capital intelectual é o “conhecimento adquirido com a experiência e desenvolvimento dos funcionários e que a empresa enxerga como fundamental para o negócio.” Por fim, CB11 acredita que o capital intelectual é “[...] quanto o ser humano consegue se desenvolver e contribuir, não só para empresa, mas para sua vida pessoal e sociedade.” Para CB10, está presente no “conhecimento, informação e experiência profissional.”

Dessa forma, pode-se inferir que o capital intelectual é compreendido pelo ativo humano da organização, ou seja, determinado como sendo o capital humano, representado pelos colaboradores e parceiros do negócio da organização. A partir dos relatos é possível compreender que, tanto a evolução profissional do indivíduo, como também o desenvolvimento do capital intelectual da organização, ocorre por meio das habilidades, técnicas, informações, conhecimentos e experiências profissionais que vão sendo adquiridas ao longo do tempo. Logo, é importante ressaltar a importância da Educação Corporativa neste processo de aprendizagem do capital humano a ser gerido pelo conhecimento organizacional, seja este de forma individual ou coletiva. Neste sentido, no momento que se produz conhecimento a partir da inteligência organizacional, é possível transformá-la em ações, práticas, processos e projetos que de alguma forma irão agregar valor ao negócio.

Em sequência a este último objetivo específico que propõe investigar o desenvolvimento do capital intelectual por meio da Educação Corporativa, perguntou-se na questão oito para a gestão e a questão nove para os colaboradores participantes da empresa Beta: Em uma escala de 1 a 5, marque o grau de concordância com relação à afirmação de que a Educação Corporativa potencializa o desenvolvimento profissional dos colaboradores da empresa, sendo 1 discordo totalmente até 5 concordo totalmente. Assim, coletou-se as respostas apresentadas na figura 41. Dos dois gestores responsáveis pela Educação Corporativa, um concorda totalmente e o segundo concorda que a Educação Corporativa potencializa o desenvolvimento

profissional dos colaboradores da empresa. Já dos profissionais da indústria, dez (62,5%) concordam totalmente que a Educação Corporativa potencializa o desenvolvimento profissional dos colaboradores da empresa e dois (12,5%) concordam. Três profissionais (18,8%) se posicionaram como indecisos. Por fim, um participante (6,3%) discorda que a Educação Corporativa potencializa o desenvolvimento profissional dos colaboradores da empresa.

Figura 41 - Grau de concordância que a EC potencializa o desenvolvimento profissional na empresa Beta - Q8 gestão e Q9 profissionais da indústria



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir das informações obtidas na coleta de dados da pesquisa, 2021

Complementando a questão anterior que se refere ao último objetivo específico investigar o desenvolvimento do capital intelectual por meio da Educação Corporativa propôs-se a questão nove para gestão e a questão dez para os profissionais da indústria da empresa Beta: Com relação à questão anterior, justifique a sua resposta.

A partir dos relatos da gestão e dos colaboradores participantes à questão citada, elaborou-se o quadro 12, que apresenta as justificativas para a questão anteriormente apresentada aos respondentes da empresa Beta.

Quadro 12 - Justificativa que a EC potencializa o desenvolvimento profissional na empresa Beta - Q9 da gestão e Q10 profissionais da indústria

Respondente	Relato
GB1	A partir dos programas de desenvolvimento implantados.
GB2	A empresa pode ajudar, mas trabalhamos no 70:20:10, onde as pessoas têm a responsabilidade por seu desenvolvimento, pois o papel da Educação Corporativa é estimular e criar frentes internas, dentro das condições da empresa.
CB1	O acesso a temas emergentes me permite escolher e acessar informações que não teria condições sem a vivência organizacional.
CB2	Disponibilizar espaços de aprendizado gera nos funcionários um comportamento de senso de responsabilidade e de propriedade sobre seu aprendizado individual e de compartilhar. A educação corporativa incentiva o senso comum de conhecer e aprofundar-se em novas temáticas ou mesmo naquelas já dominadas.
CB3	Com certeza ajuda no desenvolvimento, facilita ele.
CB4	Insisto que o indivíduo tem que querer. Não basta a empresa oferecer.
CB5	A busca pelo desenvolvimento profissional é de caráter interno, a influência do contexto é menor do que os fatores comportamentais
CB6	Quem é responsável pela evolução é o indivíduo. E mesmo a empresa disponibilizando ferramentas ele deve ser o responsável pela atividade.
CB7	Pois além de adquirir conhecimento, estarei me sentindo valorizada pela organização por estar investindo no meu desenvolvimento.
CB8	A ascensão profissional está ligada ao desenvolvimento pessoal e a minha busca por ele; já a educação corporativa atua para desenvolver profissionais para desempenhar bem sua função ou atividade.
CB9	A cultura impulsiona o protagonismo, por isso ela precisa estar mais fortalecida.
CB10	Acredito que a capacitação técnica (<i>hard skills</i>) seja o ponto de atenção atualmente.
CB11	Educação corporativa influencia muito não só na vida profissional, mas desenvolve as pessoas de uma maneira completa e influencia a sociedade como um todo.
CB12	Possibilita a troca de experiência e aprendizado constante.
CB13	Potencializa para o desenvolvimento profissional.
CB14	Desenvolvimento individual e carreira.
CB15	Desenvolvimento de carreira.
CB16	Crescimento profissional.

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir das informações obtidas na coleta de dados da pesquisa, 2021

A partir das justificativas dos respondentes, conforme apresenta o quadro 12, constata-se que a Educação Corporativa na organização se apresenta como um sistema de aprendizagem que oportuniza o desenvolvimento e a evolução do colaborador, de forma que ele próprio seja o protagonista da sua carreira profissional e pessoal. Isto significa que a Educação Corporativa na organização, por meio de seus programas de desenvolvimento, proporciona ao indivíduo que ele seja o responsável pelo seu próprio crescimento profissional, seja na sua formação técnica,

como também na comportamental, pois é ele que está no centro de todo este processo de aprendizagem. Assim, a organização, ao proporcionar o desenvolvimento profissional de seus colaboradores por meio da educação continuada, estará aprimorando as competências dos colaboradores e, conseqüentemente, contribuindo para a potencialização do capital intelectual no ambiente organizacional.

A obrigatoriedade de desenvolvimento profissional do colaborador se torna essencial perante um cenário que, muitas vezes, as instituições de ensino não conseguem acompanhar. O fato ocorre devido à rápida evolução tecnológica, como também pelas novas profissões que surgem no mercado de trabalho a partir das necessidades de cada organização, tal como a de cada indivíduo que quer evoluir profissionalmente. Portanto, apresenta-se uma lacuna de conhecimentos que as organizações necessitam para os seus colaboradores, principalmente para a realização de suas atividades. Dessa forma, surge a Educação Corporativa, não como uma simples forma de promover treinamento, mas sim como uma oportunidade de desenvolvimento dos indivíduos para novas competências. Diante disso, compreende-se que os programas de aprendizagem da Educação Corporativa permitem a evolução e o fortalecimento do capital intelectual da organização. Perante o exposto, CB10 defende que “[...] que a capacitação técnica (*hard skills*) seja o ponto de atenção atualmente.” À vista disso, acredita-se que este seja o ponto inicial para o desenvolvimento dos colaboradores, conforme as lacunas geradas pela educação na contemporaneidade.

Por conseguinte, é importante para a organização proporcionar a aprendizagem ao indivíduo, pois GB2 acredita que “a empresa pode ajudar, mas trabalhamos no 70:20:10, onde as pessoas têm a responsabilidade por seu desenvolvimento, pois o papel da Educação Corporativa é estimular e criar frentes internas, dentro das condições da empresa.” Frente a este relato, permite-se afirmar que se trata da Educação Corporativa aliada ao protagonismo do aprendiz. Nesse sentido, CB6 ressalta que “quem é responsável pela evolução é o indivíduo. E mesmo a empresa disponibilizando ferramentas, ele deve ser o responsável pela atividade.” Sob este mesmo pensamento CB7 complementa que “pois além de adquirir conhecimento, estarei me sentindo valorizada pela organização por estar investindo no meu desenvolvimento.” Contudo, para que o protagonismo na aprendizagem do indivíduo ocorra, CB4 adverte que “[...] o indivíduo tem que querer. Não basta a empresa oferecer.”

Por fim, observa-se uma forte credibilidade dos colaboradores acerca da Educação Corporativa, não somente pela forma como ela vem sendo conduzida, mas principalmente pelos seus resultados gerados. No relato de CB12, a Educação Corporativa “possibilita a troca de experiência e aprendizado constante”, resultando no “crescimento profissional” (CB16),

“desenvolvimento individual e carreira” (CB14), e principalmente “potencializa para o desenvolvimento profissional” (CB13), e por sua vez tem-se a potencialização do capital intelectual.

Nesta perspectiva apresentada pelos respondentes, observa-se que o capital intelectual é potencializado por meio da Educação Corporativa, alicerçado na metodologia de aprendizagem 70:20:10. Este método de aprendizagem concilia a teoria e prática, quando segundo Eboli (2016a) 70% do tempo é direcionado para práticas que desafiam o indivíduo, 20% do tempo à aprendizagem por meio de relacionamento, ou seja, interagindo com os demais colegas de trabalho e 10% do tempo por meio de cursos. Dessa maneira, está compreendido por 90% de aprendizagem informal e 10% formal. Aliada a esta metodologia, a Educação Corporativa na organização incentiva o colaborador a autodesenvolver-se e assim o indivíduo é o responsável pelo seu próprio aprendizado. Neste ponto de vista, Ramal (1997) define o autodesenvolvimento como uma aprendizagem que busca pela autonomia do indivíduo, tornando-o apto a buscar conhecimentos necessários para a sua evolução profissional, sendo o responsável pelo próprio aprendizado, como também ser capaz de emitir conceitos e opiniões próprias. Complementando, Tractenberg e Tractenberg (2012) fundamentam que, neste modelo de aprendizagem, é importante estar claro para o indivíduo o que é de seu interesse de aprender e o que é esperado com relação ao seu desempenho. Madruga (2018) ainda conclui que, no autodesenvolvimento, considera-se mais importante o desenvolvimento das pessoas, pois são estes os protagonistas da construção do seu próprio conhecimento que, por consequência, irão potencializar o capital intelectual da organização.

Ao investigar o desenvolvimento do capital intelectual por meio da Educação Corporativa, na empresa Beta, observa-se, por meio dos relatos, o comprometimento da organização com a aprendizagem. Também há por parte dos colaboradores o reconhecimento da importância deste sistema de educação, bem como os benefícios gerados por ela. Além disso, é possível visualizar a aproximação do que descrevem os respondentes com o que se apresenta no referencial teórico. Isto posto, é importante ressaltar três pontos de vista encontrados em destaque na organização pesquisada: a) uso da metodologia 70:20:10; b) protagonismo do indivíduo na sua aprendizagem; c) desenvolvimento profissional que potencializa o capital intelectual.

Tratando-se do primeiro ponto de vista que apresenta o método 70:20:10, tem-se uma forte relação da Educação Corporativa com a aprendizagem dentro da organização, especialmente pelo estudo informal aplicado, representado por 90% da metodologia. É claro que os 10% do estudo formal também contribuem para o desenvolvimento dos indivíduos, mas é o estudo

informal que se destaca, por instigar o indivíduo no seu autodesenvolvimento, pois nele apresentam-se as práticas para solucionar problemas, que desafiam o aprender e oportunizam a troca de experiências no coletivo, vindo a fortalecer as relações dos trabalhadores no ambiente de trabalho.

Prosseguindo no segundo ponto de vista tem-se o protagonismo do indivíduo na sua aprendizagem, que também é decorrente da metodologia anteriormente citada pois, se está no indivíduo o papel ativo do aprender, isso reforça que é ele que está no centro do processo de aprendizagem. Portanto, deve ser do interesse e responsabilidade do indivíduo, como também precisa estar comprometido com a busca pelo conhecimento para o desenvolvimento próprio e evolução profissional. Mas é importante ressaltar que não basta somente o indivíduo querer aprender, a organização também tem o seu papel de criar oportunidades que estimulem os indivíduos a aprender por meio de programas de desenvolvimento que permeiam competências técnicas e comportamentais.

Por fim, se apresenta o desenvolvimento profissional, que potencializa o capital intelectual como resultado dos pontos de vista contextualizados anteriormente. Conclui-se que são estes os fatores responsáveis por gerar o fortalecimento do capital intelectual no ambiente organizacional investigado. Ou melhor, tem-se na metodologia aplicada, somada à vontade do indivíduo em ser o protagonista da aprendizagem no seu autodesenvolvimento, a estimulação da Educação Corporativa da organização.

Seguindo neste último objetivo específico, de investigar o desenvolvimento do capital intelectual por meio da Educação Corporativa, propôs-se a questão dez para gestão e a questão onze para os colaboradores participantes tanto da empresa Alpha, como também da Beta. Ambas questões apresentam o mesmo questionamento: Na sua opinião, quais são os desafios da Educação Corporativa no desenvolvimento do capital intelectual da organização?

A partir das respostas da gestão e dos colaboradores participantes à questão citada, foram obtidas as respostas apresentadas no quadro 13, que exterioriza os desafios da educação corporativa no desenvolvimento do capital intelectual de ambas as organizações industriais investigadas.

Quadro 13 - Desafios da EC no desenvolvimento do capital intelectual, empresas Alpha e Beta - Q10 da gestão e Q11 profissionais da indústria

Alpha	Beta
GA1 - Ser visto como um investimento e não como despesa.	GB1 - Conseguir a disponibilidade das pessoas para criar momentos / estruturas / locais (virtuais ou físicos) que possibilitem trocas e que se concretize uma gestão de conhecimento mais efetiva e que as pessoas se enxerguem no papel de aprendizes e educadores.
CA1 - Alcance de todos os públicos; disponibilização de ferramentas que acompanhem a evolução tecnológica de seus usuários; equilíbrio entre o tempo de estudo e execução; entre outras.	GB2 - Tecnologia; Conexão com internet das pessoas; Entendimento por parte das pessoas da importância do autodesenvolvimento, rotina x autodesenvolvimento.
CA2 - Ausência de incentivo da corporação. Normalmente os cursos são bem custosos e ao alcance de poucos. Vindo da corporação, conseguimos um nivelamento em oportunidades a todos os colaboradores.	CB1 - Neste momento, acredito que seja o foco (disponibilidade de atenção) e a disponibilidade de tempo.
CA3 - Manter a empresa em ritmo acelerado e seguro	CB2 - Investimento dentro do orçamento da empresa e principalmente de engajamento para a participação das pessoas nos eventos disponibilizados a tempo.
CA4 - O maior desafio é se tornar atrativo e acessível para a grande maioria.	CB3 - Agenda das pessoas, priorização.
CA5 - Destinar Tempo ao treinamento assim afastando os colaboradores de suas áreas de atuação, custos.	CB4 - Reforço meu comentário anterior, a qual insisto que o indivíduo tem que querer. Não basta a empresa oferecer.
CA6 - Alcançar o maior número de colaboradores nas práticas realizadas.	CB5 - Engajamento, alinhamento dos propósitos individuais e da organização.
CA7 - Conseguir conquistar as pessoas com a mentalidade mais fechada, que acreditam que fazer um curso ou participar de um WorkShop é perda de tempo.	CB6 - Os principais desafios são conseguir obter autoridade e frequência dos participantes. Atrelando os resultados ao desenvolvimento do indivíduo aliado aos conhecimentos necessários para a retenção do profissional.
CA8 - Aderência dos colaboradores para buscar esse conhecimento.	CB7 - Poder ter as mesmas práticas para todos os públicos.
CA9 - Engajar os colaboradores, impulsionar que busquem conhecimento fora da organização também e o compartilhamento desses conhecimentos. A utilização de métodos que possam atingir os diferentes públicos da empresa.	CB8 - Identificar, zelar e reter o capital intelectual.
CA10 - Selecionar melhor as pessoas que realmente se identificam com a empresa.	CB9 - Implantar esse processo na cultura organizacional.
CA11 - Restrição orçamentária, promoção e reconhecimento de colaboradores.	CB10 - Velocidade das mudanças (processos, tecnologias, estruturas...)
CA12 - Acredito que seja metade da responsabilidade da empresa e a outra parte do empregado.	CB11 - Potencializar o protagonismo, ajudar as pessoas a encontrar o propósito e buscar se desenvolver naquilo que realmente realiza como pessoa e profissional. Assim acredito que todos poderiam buscar muito mais desenvolvimento. A empresa deve ter o papel de apoiar e promover o

	desenvolvimento, mas as pessoas devem buscar isso e não ser imposto por alguém.
CA13 - Estratégia certa, organização, acompanhamento dos colaboradores, avaliação	CB12 - Se manter atualizado frente a inovações no formato de trabalho.
CA14 - Fornecer conteúdo atualizado de valor agregado e manter a permanência na empresa desejável.	CB13 - Frente a um mundo em constante transformação, acompanhar estas mudanças de forma rápida, ágil, que gere sentido para as pessoas é um dos maiores desafios.
CA15 - Identificar e aplicar a aprendizagem na empresa	CB14 - Acompanhar a velocidade das mudanças tecnológicas.
CA16 - Mudanças de atitudes e comportamentos, fazendo as pessoas saírem de sua zona de conforto.	CB15 - Adaptação para formação online.
CA17 - Quebra de paradigmas, muitas vezes as pessoas acham que determinados cursos não têm importância, mas quando se vê o todo, este mesmo curso acaba abrindo conhecimento para outros cursos que podem ajudar a fazer melhor o todo.	CB16 - Acompanhar mudanças.
CA18 - Ter uma abordagem que chegue a todos os funcionários. Mobilizar todos os Funcionários a participarem.	-
CA19 - Acredito que hoje seja o envolvimento principalmente da gestão, buscar novos recursos, pois o mundo é moderno e precisamos mostrar a importância do processo.	-
CA20 - Ter uma área tão enxuta em relação a grande demanda da empresa. Atrair o engajamento das lideranças e desenvolver estratégias pensando nos perfis de cada unidade de negócio.	-

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir das informações obtidas na coleta de dados da pesquisa, 2021

Com base nos relatos apresentados pelos respondentes gestores e profissionais da indústria das empresas Alpha e Beta, conforme disposto no quadro 13, conclui-se que são muitos os desafios a serem vencidos pelas organizações industriais investigadas. Desafios, ou obstáculos, que quando superados promovem o desenvolvimento dos indivíduos de forma mais efetiva, potencializando o capital intelectual das organizações. Dessa forma, conforme disposto na figura 42, a seguir, identificam-se por meio dos relatos oito palavras-chave que representam os desafios encontrados nestas organizações.

Figura 42 - Palavras-chave desafios da Educação Corporativa nas empresas Alpha e Beta



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir das informações obtidas na coleta de dados da pesquisa, 2021

Dessa forma, essas palavras-chave representam os desafios encontrados na Educação Corporativa para o desenvolvimento do capital intelectual das organizações investigadas. Identificar estes desafios é muito importante, pois possibilita compreender que as empresas, ao oportunizar a aprendizagem aos seus colaboradores por meio da Educação Corporativa, terão que promover estratégias que mitiguem estes desafios ao máximo. Assim, estarão contribuindo para o desenvolvimento dos seus colaboradores que, por consequência, potencializarão o capital intelectual da organização. Nesse sentido, Eboli (2016b) relata que, nos processos de aprendizagem proporcionados pela Educação Corporativa, são encontrados cinco principais desafios que as organizações enfrentam na contemporaneidade: a) atuação estratégica; b) a importância do reconhecimento pela organização do sistema de educação corporativa; c) avaliação e mensuração de resultados; d) restrição orçamentária; e) promoção do autoconhecimento dos colaboradores.

Por conseguinte, a **atuação estratégica** na Educação Corporativa, para Eboli (2016b) neste desafio reside a implementação de estratégias de aprendizagem que proporcionem o desenvolvimento de competências que impactem positivamente nos resultados do negócio. Para que a atuação estratégica por meio da Educação Corporativa seja bem conduzida, Dias e Albuquerque (2014) afirmam que é importante observar alguns aspectos importantes, como alinhá-la às metas organizacionais com o sistema de gestão de pessoas, como também definir objetivos para a Educação Corporativa, os quais, segundo Cruz (201), devem estar direcionados à visão estratégica do negócio.

Com relação à **importância do reconhecimento pela organização do sistema de educação corporativa** é significativo para a empresa reconhecer este processo de aprendizagem como uma forma de investimento em educação de seus colaboradores e consequentemente reconhecê-la como um diferencial de mercado. Eboli (2016b) determina que a educação está além de ser apenas um processo de desenvolvimento dos colaboradores, pois a organização, ao investir na capacitação de seus profissionais, estará fortalecendo também a sua cultura organizacional e, dentro desta, promovendo a Educação Corporativa.

Já na **avaliação e mensuração de resultados**, Palmeira (2012) defende que é importante para as empresas mensurar o retorno obtido no investimento em Educação Corporativa, de forma a justificar o desenvolvimento profissional de seus colaboradores. Nesse sentido, Cardoza, Bulla e Sabater (2014) complementam que está na avaliação dos resultados a garantia de alinhamento da Educação Corporativa com a estratégia do negócio da organização.

Tratando-se de investimento com Educação Corporativa, tem-se o desafio da **restrição orçamentária**, identificada como sendo o valor máximo estipulado no orçamento que as organizações dispõem para investir em Educação Corporativa. Este orçamento pode variar conforme as necessidades da empresa, ou conforme a economia mundial e do país. Em contraponto, Eboli (2016b) afirma que a crise não pode ser motivo para redução de investimentos em educação, pois o desenvolvimento dos colaboradores está no centro do processo. Portanto, é possível concluir, pela fala da autora, a importância do investimento em educação, mesmo em tempos de crise, pois para gerar resultado na organização se faz necessário o desenvolvimento dos colaboradores.

Como último desafio apresentado no referencial teórico, tem-se a **promoção do autoconhecimento dos colaboradores**, ou melhor, é o desafio vivenciado pela empresa no processo de autodesenvolvimento dos seus colaboradores no Sistema de Educação Corporativa. O autodesenvolvimento, conforme Madruga (2018), define-se como sendo a forma de desenvolvimento onde o próprio indivíduo sai em busca de novos conhecimentos. E assim, é

desafio da organização não somente proporcionar o autodesenvolvimento do indivíduo, mas motivá-lo à busca pelo conhecimento.

Por meio dos desafios citados, pode-se inferir as palavras-chave definidas como desafios pelos respondentes das organizações investigadas. Como exemplo, a atuação estratégica que está diretamente relacionada à palavra-chave **estratégia**, aludida por CA20 como um desafio para organização “[...] desenvolver estratégias pensando nos perfis de cada unidade de negócio.” Para isso, é importante o que relata o CA15, no sentido de “identificar e aplicar a aprendizagem na empresa”, para que possa ser aplicada a correta estratégia e que atinja a todos os indivíduos da organização, gerando assim bons resultados ao negócio. Neste sentido, CB6 justifica a importância de amarrar “[...] os resultados ao desenvolvimento do indivíduo aliado aos conhecimentos necessários para a retenção do profissional.”

Com relação à importância do reconhecimento pela organização do sistema de educação corporativa, observa-se que os relatos induzem à palavra-chave **reconhecimento**. Assim, CB11 declara que para a organização reconhecer a importância da Educação Corporativa “a empresa deve ter o papel de apoiar e promover o desenvolvimento, mas as pessoas devem buscar isso e não ser imposto por alguém.” Em contraponto, CB9 afirma que é importante para Educação Corporativa “implantar esse processo na cultura organizacional” da organização, pois CA18 acredita que “ter uma abordagem que chegue a todos os funcionários” se faz importante no sentido de sustentar o desenvolvimento dentro da organização.

Já o desafio avaliação e mensuração dos resultados, está representado nos relatos da palavra-chave **avaliação**. Portanto, CA13 ressalta a necessidade de ter a “estratégia certa, organização, acompanhamento dos colaboradores, avaliação”. Ou seja, ter uma estratégia definida que, através dos resultados gerados pelo investimento em Educação Corporativa, apoie o desenvolvimento dos colaboradores, gerando novos investimentos.

Outro importante desafio é o da restrição orçamentária, que por meio dos relatos apresentados identifica-se pela palavra-chave **investimento**. Nesse sentido, vale destacar a importância de vencer este desafio, pois está nele o quanto a organização poderá investir no desenvolvimento de seus colaboradores. Neste sentido, GA1 reforça que o valor empregado na Educação Corporativa deve “ser visto como um investimento e não como despesa”, pois o retorno do investimento terá um grande valor para empresa, trazendo benefícios, principalmente o de gerar maior produtividade, vantagem competitiva, além de motivação e engajamento por parte dos seus profissionais, entre outros. Por fim, vale destacar a fala de CB2, ao frisar que é muito importante ter o “investimento dentro do orçamento da empresa”, mas é fundamental que

este venha a suprir as necessidades de aprendizagem dos seus colaboradores, em relação ao negócio da empresa.

Por fim, como citado pelo referencial teórico, se faz presente o desafio promoção do autoconhecimento dos colaboradores, diretamente conexo à palavra-chave **autodesenvolvimento**, conforme apontado pelos respondentes. Tem-se no autoconhecimento o desafio de promover o autodesenvolvimento do indivíduo. À vista disso, GB2 reforça que deve haver o “entendimento por parte das pessoas da importância do autodesenvolvimento, rotina x autodesenvolvimento”. Sabendo dessa importância, os indivíduos irão se desenvolver por meio dos conhecimentos, colaborando de maneira eficaz nos resultados em sua rotina profissional. Complementando, CB11 acredita que é importante para a organização “potencializar o protagonismo, ajudar as pessoas a encontrar o propósito e buscar se desenvolver naquilo que realmente realiza como pessoa e profissional. Assim acredito que todos poderiam buscar muito mais desenvolvimento”. Ou seja, com a Educação Corporativa acredita-se que a organização estará auxiliando o indivíduo no seu protagonismo por meio do autodesenvolvimento que, conseqüentemente, resultará no seu crescimento como pessoa e profissional, fortalecendo o seu capital intelectual.

Na contextualização dos desafios da Educação Corporativa no desenvolvimento do capital intelectual das organizações industriais investigadas, apresentam-se mais três palavras-chave que representam os desafios relatados pelos respondentes, identificados como: engajamento, mudança e tempo. Estes não dialogam diretamente com os desafios dispostos pelo referencial teórico, mas indiretamente podem se inter-relacionar, pois de alguma forma eles podem interagir na definição do seu conceito.

Seguindo com a palavra-chave **engajamento**, conforme apresenta-se nos relatos, engajar as lideranças e os liderados, como também manter o engajamento, vem a ser um grande desafio para as organizações. Conforme CB5, o engajamento está no “[...] alinhamento dos propósitos individuais e da organização”, e alinhar o que cada indivíduo almeja no seu crescimento profissional com as propostas organizacionais, não é uma tarefa fácil. Assim, CA20 relata a importância de “atrair o engajamento das lideranças”, para que possam proporcionar o diálogo entre o indivíduo e o que a organização espera com relação ao autodesenvolvimento. Neste contexto, CA9 destaca que é muito importante “engajar os colaboradores, impulsionar que busquem conhecimento fora da organização também e o compartilhamento desses conhecimentos.” O mesmo respondente ainda expõe que, para que ocorra este compartilhamento, é necessário a “[...] utilização de métodos que possam atingir os diferentes

públicos da empresa”, de forma que os conhecimentos se tornem públicos dentro da organização, atingindo um maior número de indivíduos.

Na palavra-chave **mudança** que se reporta como o desafio mais citado pelos respondentes, conforme se observa nos relatos da empresa Beta, 33% dos respondentes direcionaram os seus relatos a este desafio. Isso denota o que ocorre com as organizações na contemporaneidade, como também as transformações impostas pelo mundo globalizado. Dito isso, destaca-se o que relata CB14: “acompanhar a velocidade das mudanças tecnológicas” é um grande desafio para as organizações. Neste panorama das tecnologias, CB13 reconhece que as organizações estão “frente a um mundo em constante transformação, acompanhar estas mudanças de forma rápida, ágil, que gere sentido para as pessoas é um dos maiores desafios.” Diante disso, CB12 afirma que “se manter atualizado frente a inovações no formato de trabalho” deve ser uma das estratégias impostas pela Educação Corporativa, principalmente em organizações inovadoras. Mas atrelado a este contexto de transformações tecnológicas do ambiente corporativo, CA16 aponta que também é um momento de “mudanças de atitudes e comportamentos, fazendo as pessoas saírem de sua zona de conforto” e, dessa forma, sair em busca do conhecimento é muito importante para o indivíduo que quer se transformar em protagonista da sua própria aprendizagem.

Por último, surge a palavra-chave **tempo**, definida pelos respondentes da pesquisa como sendo outro importante desafio da Educação Corporativa no desenvolvimento do capital intelectual das organizações pesquisadas. Tratar do desafio tempo é dialogar acerca de algo que, muitas vezes, as organizações determinam como sendo um problema, conforme expõe CA5: “destinar tempo ao treinamento assim afastando os colaboradores de suas áreas de atuação [...]”. Ou seja, proporcionar o desenvolvimento do profissional no seu horário de trabalho é afastá-lo de sua função, determinando assim a não realização das atividades do dia a dia do colaborador. Em vista disso, CB1 afirma que é importante “neste momento, acredito que seja o foco (disponibilidade de atenção) e a disponibilidade de tempo.” Dessa forma, GB1 reforça que é muito importante para a organização “conseguir a disponibilidade das pessoas para criar momentos / estruturas / locais (virtuais ou físicos) que possibilitem trocas e que se concretize uma gestão de conhecimento mais efetiva e que as pessoas se enxerguem no papel de aprendizes e educadores.”

Observa-se no contexto apresentado, tanto pelo referencial teórico pesquisado, quanto pelo que foi exposto por meio dos relatos proporcionados pela pesquisa de campo, que o Sistema de Educação Corporativa é compreendido por diversos desafios. Conforme revelam os sujeitos do estudo, boa parte destes desafios aproxima-se do que citam os autores pesquisados.

Além disso, é válido ressaltar que, quando se trata da palavra-chave **engajamento**, ela é determinada como um importante desafio. Dessa forma, conclui-se que é importante primeiramente tratar de promover o engajamento principalmente das lideranças, pois são responsáveis pelo **autodesenvolvimento** dos seus liderados. Ou seja, tem-se na liderança o reconhecimento de serem os patrocinadores da aprendizagem dos colaboradores e, assim, deve partir dos líderes a definição do **investimento** necessário para educação. Além disso, é necessário disponibilizar **tempo** dos liderados para afastá-los temporariamente de suas atividades, para que possam se dedicar a aprender, em ambientes que propiciem momentos de troca de conhecimentos. Nesse sentido, é fundamental o **reconhecimento** do sistema de Educação Corporativa por parte da organização, visto que deve partir dela promover, apoiar e sustentar o desenvolvimento dos seus colaboradores.

Ainda, acompanhar as **mudanças** do mundo globalizado, sejam estas de tecnologias, como também de atitudes e comportamento dos indivíduos é imprescindível para a evolução dos indivíduos e, conseqüentemente, para os negócios da empresa. Contudo, para isso é necessário um processo de **avaliação** dos resultados gerados pela Educação Corporativa que vá além de somente medir o retorno dos resultados a partir do desenvolvimento profissional. Neste sentido, é necessário que exista um processo de avaliação para o acompanhamento dos colaboradores, que verifique as suas necessidades, seus desejos, como também a sua proposta de evolução profissional dentro da organização. Dessa forma, poderão ser implantadas estratégias mais assertivas neste processo de aprendizagem. Em síntese, vê-se nos desafios citados, conforme características apresentadas em cada um deles, que é necessário não somente o comprometimento da organização, mas também a dos indivíduos, para que juntos possam mitigar estes desafios e para que o desenvolvimento do capital intelectual possa, por fim, acontecer. Logo, na Educação Corporativa é importante que a organização tenha na sua **estratégia**, planejamento e investimento com a aprendizagem de seus colaboradores, ações que promovam o autodesenvolvimento do colaborador incentivando-o a ser o protagonista do seu aprendizado.

Por fim, neste quarto e último objetivo específico de investigar o desenvolvimento do capital intelectual por meio da Educação Corporativa, propôs-se a questão onze para gestão e a questão doze para os colaboradores participantes das empresas Alpha e Beta. Ambas questões, onze e doze, apresentam o mesmo questionamento: Você constata oportunidades geradas pela Educação Corporativa através do desenvolvimento do capital intelectual na organização?

A partir das respostas da gestão e dos colaboradores participantes à questão citada, direcionadas às empresas Alpha e Beta foram obtidas as respostas apresentadas no quadro 14.

Quadro 14 - Oportunidades geradas pela EC através do desenvolvimento do capital intelectual, empresas Alpha e Beta - Q11 da gestão e Q12 profissionais da indústria

Alpha	Beta
GA1 - Sim. Os resultados gerados são muito expressivos. Crescimento e desenvolvimento dos negócios, crescimento de carreira por parte dos colaboradores, cultura de engajamento e propósito.	GB1 - Sim.
CA1 - Inúmeras, tanto de fortalecimento quanto de melhoria . Atualmente, a empresa possui uma estrutura de grande porte e com diversas perspectivas, o que exige uma estrutura igualmente robusta para o atendimento de todas as suas necessidades.	GB2 - Hoje estamos no caminho. Temos uma equipe visando isso.
CA2 - Sim	CB1 - Com certeza, somos uma das empresas mais inovadoras do Brasil.
CA3 - Sim, pois podemos observar e tirar proveito para com nossa área e desenvolvê-la.	CB2 - Sim, nas promoções que são dadas às pessoas que estão mais qualificadas pelo aprendizado contínuo e pelas ações de desenvolvimento e trabalho em equipe que evidenciam crescimentos individuais.
CA4 - Sim. Já vi funcionários sendo beneficiados por se especializarem nas oportunidades oferecidas.	CB3 - Oportunidades de cocriação, aprendizado.
CA5 - Não identifico.	CB4 - Sim.
CA6 - Sim.	CB5 - Relativo.
CA7 - Não sou capaz de opinar.	CB6 - Sim.
CA8 - Sim.	CB7 - Não
CA9 - Muito pouco.	CB8 - Ainda não percebo isso de forma estruturada na empresa.
CA10 - Não.	CB9 - Sim, mudanças de mindset, experiências e vivências, são fundamentais.
CA11 - Sim, pois quanto maior e melhor o nível intelectual da equipe, maior a tendência que existe de melhoria de processos, execução e análises.	CB10 - Acredito que a capacitação dos profissionais contribui para a formação do capital intelectual das empresas e isso traz otimização para as rotinas, melhorias e inovação para os processos e engajamento nas pessoas.
CA12 - Sim.	CB11 - Sim, como respondi em outras perguntas, identifico e creio que estamos no caminho adequado como empresa, evoluindo a passos largos.
CA13 - Sempre há oportunidades, apenas precisa ser bem gerida e focar sempre nas pessoas, no seu bem-estar.	CB12 - Sim. Através disso potencializamos a inovação, alavancamos o negócio e fomentamos outras estratégias.
CA14 - Sim , principalmente em conteúdos operacionais básicos.	CB13 - Sim, auxilia no engajamento e no desenvolvimento das pessoas.
CA15 - Sim.	CB14 - Sim, desenvolvimento e aprendizado constante.

CA16 - Pela melhora de resultados da Cia, e desenvolvimento das pessoas.	CB15 - Desenvolvimento profissional.
CA17 - Sim.	CB16 - Sim, gestão do conhecimento interno.
CA18 - Sim.	-
CA19 - Às vezes.	-
CA20 - Sim	-

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir das informações obtidas na coleta de dados da pesquisa, 2021

Conforme mostra o quadro 14, apresenta-se os relatos dos trinta e nove respondentes, sendo que neste grupo tem-se um gestor e vinte profissionais da indústria da empresa Alpha e dois gestores e dezesseis profissionais da indústria da empresa Beta. Observa-se que, destes, trinta e um (79,5%) afirmam que oportunidades são geradas pela Educação Corporativa através do desenvolvimento do capital intelectual na organização. Em contraponto, oito respondentes (20,5%) posicionaram-se como não tendo oportunidades. Destes, três não identificam oportunidades, um não foi capaz de opinar, um afirma que apresenta pouca oportunidade, um declara que às vezes apresenta oportunidades, um determina como sendo relativo ter oportunidades e o último não é capaz de perceber oportunidades geradas pela Educação Corporativa através do desenvolvimento do capital intelectual na estrutura da organização. A partir disso, verificou-se a razão deste posicionamento dos respondentes que admitem não ter oportunidades geradas pela Educação Corporativa nas organizações investigadas. E assim, conclui-se que, a partir das respostas apresentadas e na relação tempo de empresa destes colaboradores, a grande maioria dos oito respondentes, ou melhor, 5 destes colaboradores (60%) têm até cinco anos de empresa, provavelmente admitidos há pouco tempo.

Com base nos relatos da maioria dos respondentes (trinta e um colaboradores de ambas as empresas) observa-se que o forte desenvolvimento do colaborador proporcionado pela Educação Corporativa potencializa o capital intelectual da organização, gerando muitas oportunidades de crescimento, tanto do colaborador, como da organização. Dessa maneira, conforme disposto na figura 43, a seguir, classificam-se a partir dos relatos as palavras-chave que representam as oportunidades expostas pelos respondentes.

Figura 43 - Palavras-chave oportunidades geradas pela EC nas empresas Alpha e Beta



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir das informações obtidas na coleta de dados da pesquisa, 2021

As palavras-chave reveladas representam para os respondentes as inúmeras oportunidades geradas pela Educação Corporativa no desenvolvimento do capital intelectual das organizações investigadas. Identificar estas oportunidades é muito importante, pois permite compreender que estas empresas, ao oportunizar a aprendizagem aos seus colaboradores por meio da Educação Corporativa, estão contribuindo para o desenvolvimento dos profissionais de suas organizações. Conforme fundamenta Alves (2016) é com a aprendizagem dos colaboradores por meio da Educação Corporativa que as organizações têm buscado se diferenciar no mercado. Dessa forma, torna-se relevante para a empresa o **desenvolvimento profissional e pessoal**, como também tecnológico, gerando oportunidades aos colaboradores. O mesmo autor ainda reconhece que se torna atrativo para os profissionais que procuram pela ascensão e sucesso profissional, quando estas empresas se destacam no mercado, tendo em vista que o **aprendizado contínuo** dos colaboradores favorece a sua evolução profissional. Neste sentido, os métodos utilizados para aprendizado contínuo sustentam as necessidades de manter os conhecimentos atualizados dos colaboradores, independentemente dos seus cargos (LUDKE, 2017). Dessa maneira, na visão empresarial percebe-se a necessidade de programas de desenvolvimento que beneficiam os colaboradores com a **capacitação** profissional, que conforme Kurtz (2012), se apresenta com o desenvolvimento do indivíduo por meio da

aprendizagem organizacional. Não somente de modo formal, em cursos proporcionados pela organização, mas naqueles que desenvolvem o indivíduo principalmente de maneira informal, presentes nos processos que envolvem as suas atividades cotidianas do trabalho, como uma nova forma de trabalhar, troca de experiências com outros colegas, desenvolvendo novas práticas. Além disso, Miyazaki (2017) articula que as práticas de aprendizagem organizacional oportunizam novos conhecimentos aos indivíduos, bem como a oportunidade de viver novas experiências no ambiente de trabalho. Assim, referidas práticas proporcionam um conjunto de capacidades, conforme a necessidade de cada indivíduo e função, beneficiando com a **especialização** dos colaboradores na sua área de atuação. Alves (2016) conclui que à medida que oportunidades de aprendizagem contínua são proporcionadas para o colaborador por meio da Educação Corporativa, os novos conhecimentos auxiliam no desenvolvimento da **carreira** profissional.

Ao observar as oportunidades geradas aos colaboradores, verifica-se que estas também contribuem para gerar novas oportunidades para as organizações. Seguindo neste contexto, é importante ressaltar que, quando se trata de empresas inovadoras, a **cocriação** na contemporaneidade é uma oportunidade ímpar, pois as empresas buscam inovar através da participação e engajamento dos seus colaboradores. Com base nisso, Strauhs *et al.* (2012) fundamentam que para as organizações serem mais competitivas no mercado e principalmente para que proporcionem mais inovação, é importante que elas se utilizem dos conhecimentos adquiridos pelos seus colaboradores.

Portanto, a cocriação é uma oportunidade gerada pela Educação Corporativa através do desenvolvimento do capital intelectual que contribui com a **potencialização da inovação**, ou melhor, que beneficia o fortalecimento da capacidade inovadora da organização por meio dos conhecimentos desenvolvidos pelo capital humano da organização. Por conseguinte, tem-se a oportunidade identificada pela palavra-chave **Gestão do Conhecimento**, destacada por Takeuchi e Nonaka (2008) como um processo que visa produzir novos conhecimentos, multiplicando-os dentro da organização, e que é capaz de rapidamente agregá-lo à criação de novos processos, produtos, sistemas e novas tecnologias. Assim, Strauhs *et al.* (2012) afirmam que esta estratégia de gestão proporciona para a organização a utilização dos conhecimentos dos seus colaboradores em prol do desenvolvimento de inovação, tendo por fim aumentar sua competitividade no mercado. Oliveira (2018) destaca a importância do conhecimento na geração de resultados para a organização com o **fomento das estratégias**, ou melhor, com o impulso estratégico proporcionado pelo conhecimento que gera resultados eficazes em benefício da evolução organizacional. Isto posto, tem-se a evolução dos colaboradores, o

reconhecimento, qualificação e o desenvolvimento profissional e pessoal, que propiciam a **melhoria dos processos**. Como resultado de todo este contexto apresentado, tem-se a potencialização do capital intelectual da organização, o fortalecimento da inovação, incremento de novos negócios, crescimento da empresa e maior vantagem competitiva. Segundo Carvalho (2015), o conhecimento está no capital humano, responsável por mobilizar a organização, que por intermédio da Educação Corporativa que irá atuar diretamente na aprendizagem dos seus colaboradores, ocasionando assim a transformação das oportunidades geradas para as pessoas em oportunidades de **desenvolvimento dos negócios** para a organização.

Por meio das oportunidades apresentadas no referencial teórico, pode-se inferir as palavras-chave definidas como oportunidades identificadas pelos respondentes das organizações investigadas Alpha e Beta. Como exemplo, tem-se o **aprendizado contínuo**, que mostra uma aproximação com as ideias de Ludke (2017), pois se apresenta como uma oportunidade identificada na organização por CB14 como sendo proporcionada pela Educação Corporativa, que gera para o colaborador o "[...] desenvolvimento e aprendizado constante". Complementando, CB2 afirma que é uma importante oportunidade para os profissionais da organização evoluírem, pois é “[...] nas promoções que são dadas às pessoas que estão mais qualificadas pelo aprendizado contínuo e pelas ações de desenvolvimento e trabalho em equipe que evidenciam crescimentos individuais.” Nesse sentido, vê-se a importância da aprendizagem contínua para evolução profissional, como também para o crescimento pessoal do indivíduo dentro da organização, pois é por meio do desenvolvimento do colaborador que a Educação Corporativa irá proporcionar a qualificação necessária para suas futuras promoções.

No que tange à palavra-chave **capacitação**, percebe-se uma aproximação com as ideias de Kurtz (2012), no sentido que CB10 relata: "acredito que a capacitação dos profissionais contribui para a formação do capital intelectual das empresas e isso traz otimização para as rotinas, melhorias e inovação para os processos e engajamento nas pessoas.” Conforme se observa em relatos anteriores dos respondentes das organizações investigadas, a capacitação profissional proporciona aos colaboradores o desenvolvimento das competências técnicas e também comportamentais. Ao citar sobre a **carreira**, é possível notar uma aproximação com as ideias de Alves (2016), no momento que GA1 afirma que está acontecendo um “[...] crescimento de carreira por parte dos colaboradores, cultura de engajamento e propósito.” E referindo-se à palavra-chave **especialização**, percebe-se uma aproximação com as ideias de Miyazaki (2012), no sentido do que refere CA4, pois assegura que com a especialização proporcionada pela Educação Corporativa na organização já teve momentos com “[...] funcionários sendo beneficiados por se especializarem nas oportunidades oferecidas.” Por este

motivo, torna-se importante a especialização, tanto para o indivíduo na sua trajetória profissional, como também para a empresa, pois conforme afirma CA16 esta irá proporcionar a “[...] melhora de resultados da CIA, e desenvolvimento das pessoas.” Ou melhor, a empresa, ao qualificar o colaborador por meio da especialização estará obtendo novas habilidades técnicas, gerando assim o desenvolvimento dos talentos que estão nos indivíduos. Relacionando a palavra-chave **desenvolvimento pessoal e profissional** aos relatos, percebe-se uma aproximação com as ideias de Alves (2016), no sentido de que vê-se nos colaboradores a importância do desenvolvimento, como uma forte oportunidade gerada pela educação corporativa para o fortalecimento do capital intelectual. Neste sentido, CB13 sustenta que a Educação Corporativa “[...] auxilia no engajamento e no desenvolvimento das pessoas”, no sentido de a organização proporcionar oportunidades aos colaboradores que se desenvolvem por meio de seus programas de aprendizagem.

No mesmo momento que são constatadas as oportunidades geradas pela Educação Corporativa através do desenvolvimento do capital intelectual na organização, percebe-se que são geradas também oportunidades para as organizações. Dito isso, os relatos dos respondentes sugerem algumas palavras-chave que interagem entre si. A primeira palavra-chave identifica uma oportunidade determinada como sendo para a organização, a **cocriação**, que apresenta uma aproximação com as ideias de Strauhs *et al* (2012). O respondente CB3 destaca as “oportunidades de cocriação, aprendizado”, fortemente conexa às práticas de inovação buscadas pelas organizações, e para que haja a evolução da organização no sentido de inovar pelo aprendizado, se faz necessária a atuação e engajamento dos colaboradores neste processo. Logo, observa-se nas organizações investigadas, principalmente na empresa Beta, este olhar voltado à cocriação, como pode ser visto nas palavras de CB1: “com certeza, somos uma das empresas mais inovadoras do Brasil”.

Como consequência da inovação, tem-se o **desenvolvimento dos negócios**, que estabelece uma aproximação aos pensamentos de Carvalho (2015), pois GA1 reforça que o “crescimento e desenvolvimento dos negócios [...]” irá realmente acontecer uma vez que as ações da Educação Corporativa incentivam os indivíduos neste processo de cocriação. Mas para isso, são necessárias estratégias que estimulem o desenvolvimento e o crescimento, e assim está na Educação Corporativa a responsabilidade de solidificar a inovação na cultura da empresa.

Dito isso, apresenta-se a palavra-chave **fomento de estratégias**, que evidencia aproximação com as ideias de Oliveira (2018), que ainda faz analogia à palavra-chave **potencialização da inovação**, em afinidade às convicções de Strauhs *et al* (2012). Neste sentido, CB12 acredita que “através disso potencializamos a inovação, alavancamos o negócio

e fomentamos outras estratégias.” Portanto, no momento em que o colaborador é estimulado a se desenvolver e a organização é impulsionada ao crescimento pela Educação Corporativa por meio do desenvolvimento do capital intelectual, observa-se a forte atuação da “**Gestão do Conhecimento** interno” destacada por CB16 (grifo nosso). Percebe-se neste comentário uma aproximação com as ideias de Takeuchi e Nonaka (2008), ao referenciar a Educação Corporativa como geradora da potencialização do capital intelectual da empresa. Nesse sentido, CA13 destaca que nas organizações “sempre há oportunidades, apenas precisa ser bem gerida e focar sempre nas pessoas, no seu bem-estar”, com a produção de novos conhecimentos que irão agregar muito na **melhoria dos processos**, palavra-chave com aproximação às reflexões de Oliveira (2018). Neste sentido, CA11 reconhece o “[...] quanto maior e melhor o nível intelectual da equipe, maior a tendência que existe de melhoria de processos, execução e análises.”

No momento em que se discute acerca da palavra-chave **aprendizado contínuo**, vê-se a aproximação às ideias de Oliveira (2018) no sentido de que a oportunidade proporcionada pela Educação Corporativa por meio de ações de aprendizagem permite ao indivíduo manter-se em constante aprendizagem, principalmente na contemporaneidade, quando se faz necessário aprender acerca das novas tecnologias que surgem a cada momento, novos sistemas e processos para a geração de resultados. Nesse sentido, o aprendizado contínuo proporciona ao colaborador a sua evolução como pessoa e como profissional, pois é por meio deste contínuo processo de desenvolvimento que o indivíduo irá adquirir as qualificações necessárias para o seu crescimento dentro da organização.

Já a palavra-chave **capacitação** possibilita a aproximação às reflexões de Kurtz (2012), visto que se faz presente para a Educação Corporativa na aprendizagem organizacional, seja por meio da educação formal, como também informal, disponibilizadas através das ações de aprendizagem. As ações desenvolvidas, não somente em cursos de capacitação, mas também por atividades práticas que envolvem as habilidades técnicas e comportamentais do indivíduo, beneficiam no trabalho cotidiano e, ainda, instigam o colaborador a aprender. Além disso, a empresa, ao capacitar o indivíduo nas suas atividades, estará proporcionando novas formas de trabalho, aprimorando processos, otimizando suas rotinas de trabalho e, conseqüentemente, melhorando o seu desempenho e o da organização.

Segundo para a próxima palavra-chave, tem-se a **carreira** do indivíduo nas organizações, que proporciona afinidade ao que fundamenta Madruga (2018). Segundo o autor, a carreira é considerada a trajetória profissional do colaborador dentro da empresa, o qual vai adquirindo

novos conhecimentos, habilidades e atitudes por meio da aprendizagem promovida pela Educação Corporativa, podendo evoluir profissionalmente e assim galgando novos cargos.

A palavra-chave **especialização**, vinculada à Educação Corporativa, ao estabelecer uma aproximação com os pensamentos de Miyazaki (2017), propõe especializar os colaboradores em técnicas específicas conforme a necessidade profissional na função exercida e área de atuação, de forma a preparar e qualificar em novas habilidades técnicas. Portanto, esta vem a ser uma grande oportunidade gerada pela Educação Corporativa para o colaborador se especializar em uma determinada área do conhecimento, relacionada ao seu campo de atuação. Por fim, o resultado de todo este contexto, ou seja, o que as palavras-chave determinam no seu conceito, propõe duas novas palavras-chave, determinadas como sendo o **desenvolvimento pessoal** e o **desenvolvimento profissional** do colaborador. As duas se aproximam da opinião de Alves (2016) no sentido de que ambas são proporcionadas pela aprendizagem do indivíduo na organização, no desenvolvimento pessoal, beneficiando a mobilização de competências emocionais e comportamentais, e no desenvolvimento profissional nas competências técnicas. Conseqüentemente, irá gerar a evolução do colaborador e o crescimento da empresa por meio da potencialização do seu capital intelectual, proporcionada pelo desenvolvimento pessoal e profissional.

Após citar as palavras-chave que representam as oportunidades geradas pela Educação Corporativa através do desenvolvimento do capital intelectual, relacionadas às pessoas dentro das organizações, tem-se as oportunidades relacionadas à própria organização. Assim, torna-se importante também conceituá-las, e como primeira palavra-chave apresenta-se a **cocriação**, que apresenta afinidade às convicções de Strauhs *et al* (2012), pois apresenta uma relação direta com a inovação concebida pelas organizações. Isto posto, quando se referênciam a organização e a oportunidade gerada de cocriação, afirma-se que esta é uma empresa que gera inovação. Nesse sentido, se faz necessária a Educação Corporativa para proporcionar não somente a aprendizagem, mas também o engajamento dos indivíduos no sentido da busca pelo novo, ou seja, da inovação. A empresa, ao fazer uso da aprendizagem dos seus colaboradores para busca de práticas inovadoras, processos ou de produtos inovadores, estará promovendo a **potencialização da inovação**, ou melhor, aumentando a capacidade de gerar inovação.

Como consequência do processo de inovação, tem-se a palavra-chave **desenvolvimento dos negócios** da organização, que estabelece uma aproximação às ideias de Carvalho (2014). A Educação Corporativa, ao proporcionar aprendizagem aos seus colaboradores, estará estimulando os processos criativos que irão gerar o crescimento da organização e a expansão dos seus negócios. Seguindo na próxima palavra-chave, apresenta-se o **fomento de estratégias**,

percebendo uma aproximação aos pensamentos de Oliveira (2018), pois é resultado do conhecimento gerado pela aprendizagem promovida na Educação Corporativa para os colaboradores, como também pelo estímulo apresentado para o desenvolvimento e crescimento da organização. Nesse sentido, é importante para a organização buscar ações de aprendizagem que consolidem a cultura de inovação, gerando resultados mais eficazes em prol da organização.

No que tange à palavra-chave **gestão do conhecimento**, percebe-se que há uma aproximação às ideias de Takeuchi e Nonaka (2008). É importante ressaltar que está nela o papel de gerir os conhecimentos da organização proporcionados pela Educação Corporativa, tendo como foco os indivíduos e as suas necessidades de aprendizagem. Por fim, ao analisar a última palavra-chave determinada como **melhoria dos processos**, vê-se uma aproximação às reflexões de Oliveira (2018). Conclui-se que esta é proporcionada pela evolução do capital intelectual da organização, pois quanto maior o grau de conhecimentos absorvidos, como também quanto mais os colaboradores estiverem qualificados, maior será o nível de melhorias aplicadas aos processos da organização.

O próximo capítulo traz as considerações finais acerca da pesquisa, suas limitações e perspectivas de trabalhos futuros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo exterioriza as considerações finais, que demonstram os resultados alcançados por esta pesquisa no olhar acadêmico deste pesquisador. Também apresentam as contribuições para uma constante evolução da Universidade Corporativa da organização investigada, futuro da Educação Corporativa, as limitações do estudo e por fim uma perspectiva de pesquisas futuras. Sendo a Educação Corporativa considerada uma grande aliada para o desenvolvimento do capital intelectual das organizações, a presente dissertação apresenta como temática **A Educação Corporativa e suas implicações no desenvolvimento do capital intelectual de organizações industriais**, com o foco direcionado ao Sistema de Educação Corporativa de duas organizações industriais do Rio Grande do Sul. Para tal, no referencial teórico buscou-se pelas fundamentações teóricas de alguns autores, no âmbito da temática estudada e suas correlações, como Ramal (1997, 2012); Masetto (1998); Stewart (1998); Xavier (1998); Madruga (2018); Meister (1999); Eboli (2004); Takeuchi e Nonaka (2008); Knowles (2011), entre outros, que proporcionam o diálogo com demais autores, considerados secundários e terciários. Na temática estudada da Educação Corporativa, a nível internacional destaca-se Meister (1999) e a nível nacional, Eboli (2004) e Madruga (2018).

Dessa forma, levou-se em consideração a problemática: como é visto o comportamento da Educação Corporativa na perspectiva do desenvolvimento do capital intelectual em duas organizações industriais do Rio Grande do Sul? O objetivo geral foi **analisar o comportamento da Educação Corporativa na perspectiva do desenvolvimento do capital intelectual em duas organizações industriais do Rio Grande do Sul**. Considerando os objetivos determinados para esta pesquisa, realizou-se um estudo de casos múltiplos, de cunho qualitativo. Os subsídios buscados no referencial teórico dialogam com os resultados obtidos na pesquisa empírica, que se constituiu de questionários semiestruturados com perguntas abertas e fechadas, elaborados no *google forms*, aplicados aos sujeitos do estudo determinados como gestores da Educação Corporativa e profissionais da indústria, que em algum momento participaram dos programas ou ações do processo de Educação Corporativa. Dessa forma, foi possível realizar a triangulação entre os sujeitos do estudo, os teóricos consultados e as inferências do pesquisador.

A partir do objetivo geral verificou-se que a Educação Corporativa oportuniza o desenvolvimento das competências e habilidades que os colaboradores necessitam, fortalecendo o capital intelectual das organizações. A inovação, nos últimos anos, tem exigido

cada vez mais o aperfeiçoamento dos profissionais, impulsionando o autodesenvolvimento dos seus colaboradores. Verificou-se que a Educação Corporativa oportuniza o desenvolvimento das competências e habilidades que os colaboradores necessitam para gerirem os negócios das organizações. Dessa forma poderão contribuir para um processo mais ativo da formação do capital intelectual, pois denota-se uma grande capacidade das organizações em proporcionar a educação continuada aos seus colaboradores por meio de ações de aprendizagem, compreendidas por estratégias de desenvolvimento que venham a conceber as competências humanas e organizacionais. Nesse sentido, o estudo aponta para algumas das ações estratégicas de aprendizagem importantes aplicadas pela Educação Corporativa para o desenvolvimento do capital intelectual das organizações, a saber: a) compartilhamento de práticas; b) grupos de trabalho; c) troca ou compartilhamento de experiências; d) participação em projetos; e) integração; entre outras. Essas estratégias, além de capacitar o indivíduo na sua área de atuação, promovem o autodesenvolvimento, trabalho em equipe e, principalmente, estimulam o indivíduo na busca do conhecimento. Portanto, reforça-se o entendimento a respeito da importância apresentada pelas organizações no processo de formação e potencialização do seu capital intelectual, no desenvolvimento do indivíduo por meio da Educação Corporativa.

De forma a explicitar o contexto do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: a) problematizar a teoria e as práticas da Educação Corporativa; b) compreender o processo de formação para o trabalho com a Educação Corporativa; c) identificar as ações da Educação Corporativa nas organizações industriais; e) investigar o desenvolvimento do capital intelectual por meio da Educação Corporativa.

Partindo para o **primeiro objetivo específico, problematizar a teoria e as práticas da Educação Corporativa**, mesmo neste momento de grandes transformações do mundo corporativo, motivadas pelas novas tecnologias, indústria 4.0, crises econômicas, até mesmo pela pandemia do COVID-19, percebe-se um movimento forte das organizações no sentido da importância de proporcionar a aprendizagem por meio da Educação Corporativa, seja para o desenvolvimento dos liderados, como também das lideranças. Os líderes são preparados para atuarem com as suas equipes, impulsionando, inspirando, engajando e motivando os seus liderados. Ainda, observou-se que há preocupação com relação ao desenvolvimento dos *stakeholders*, neste caso, os envolvidos nos processos das organizações como, por exemplo, os fornecedores. Dessa forma, a Educação Corporativa estará potencializando não somente o capital intelectual da empresa, mas fortalecendo também intelectualmente os parceiros de negócio. Por fim, os gestores, bem como os demais profissionais das organizações reconhecem

essa importância e citam algumas práticas aplicadas pelas organizações, como: treinamentos, cursos, palestras, seminários, workshops, programas, projetos, fóruns, idiomas, entre outros.

O **segundo objetivo específico** teve como proposta **compreender o processo de formação para o trabalho com a Educação Corporativa**. À vista disso, determinou-se uma questão objetiva que possibilitou verificar que os profissionais nas organizações consideram a Educação Corporativa como um importante processo de formação para o trabalho. Por meio das justificativas apresentadas, conclui-se que a Educação Corporativa carrega uma proposta de aprendizagem que vai muito além de “treinar” o indivíduo. A Educação Corporativa é um processo de formação profissional que proporciona ao colaborador a mobilização das competências CHAVE (conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e emoções), essenciais para o desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional. E ainda, a Educação Corporativa torna o indivíduo o protagonista da própria construção do seu conhecimento, de forma a gerir a sua própria carreira profissional. Na visão corporativa, é uma forma de ampliar os conhecimentos técnicos, como também comportamentais dos colaboradores, proporcionando uma melhor comunicação dentro da organização, capacidade de os indivíduos gerarem novas ideias, melhorar os processos, serem mais eficazes, para que possam gerar ganhos para si e para a empresa. Surge assim um modelo de aprendizagem impulsionador de novos negócios para a organização e vantagens competitivas.

Em sequência, temos o **terceiro objetivo específico**, que é **identificar as ações da Educação Corporativa nas organizações industriais**. Observamos que boa parte dos colaboradores nas empresas entende que as organizações fazem uso da Educação Corporativa como uma oportunidade de desenvolvimento dos profissionais. Eles acreditam que o investimento em estratégias da Educação Corporativa, com uma proposta de aprendizagem voltada para os negócios da empresa, ao mesmo tempo que proporciona o desenvolvimento dos colaboradores, também propicia o crescimento da organização. Essas estratégias são compreendidas por programas de aprendizagem que qualificam os colaboradores por meio de diversas técnicas, direcionadas ao desenvolvimento profissional, não somente de forma individual, mas também no desenvolvimento do grupo como um todo, pois existe uma forte mobilização na disseminação dos conhecimentos para todos. Percebe-se que a aprendizagem nas organizações está compreendida como uma educação continuada, que gira em torno do crescimento do profissional e o organizacional. Mesmo com toda a evolução da Educação Corporativa nos últimos anos, observou-se um contraponto apresentado por alguns colaboradores que têm o pensamento voltado para a cultura do treinar, e não de desenvolver. Neste sentido, o indivíduo não se vê ativamente em um processo de desenvolvimento

profissional, e sim em um processo de capacitação por meio do treinamento, que irá supri-lo apenas de técnicas e práticas específicas para que possa executar suas atividades no ambiente de trabalho. Constatou-se que, do ponto de vista destes colaboradores, cursos e treinamentos visam apenas prepará-los para o trabalho. Isso demonstra a limitação para compreender que, mais do que treinar, o objetivo da educação corporativa é capacitar, ou seja, prover a possibilidade de autodesenvolvimento.

Finalizando, o **quarto e último objetivo específico** se propôs a **investigar o desenvolvimento do capital intelectual por meio da Educação Corporativa**. Partiu-se primeiramente para conceituar o capital intelectual, composto pelo ativo humano da organização, ou seja, compreendido pelo capital humano, representado pelos colaboradores e parceiros do negócio da empresa, que contribuem com o seu desenvolvimento. Na Educação Corporativa o desenvolvimento da organização é percebido por meio do conhecimento proporcionado aos colaboradores, com os programas de aprendizagem. Dessa forma, referencia-se o capital intelectual à bagagem de conhecimentos e experiências, ou seja, as vivências no trabalho que o colaborador vai registrando ao longo da sua carreira, como também à forma como cada indivíduo os aplica para gerar resultados para si próprio e, por consequência, para a empresa. No momento em que os colaboradores vão mobilizando os seus conhecimentos, como também compartilhando as suas experiências, estarão proporcionando o fortalecimento do capital intelectual, gerando resultados de forma mais eficaz para a organização. Determinando assim, como sendo a potencialização do capital intelectual organizacional, a maioria dos participantes da pesquisa acredita que Educação Corporativa é o fator propulsor da potencialização do capital intelectual das organizações. Isto se justifica pelo fato de as necessidades que surgem nas organizações, principalmente pela rápida evolução das tecnologias, originarem novas profissões e, em consequência disso, necessitam novas *soft skills* e *hard skills*, que as instituições de ensino não estão preparadas para oferecer, gerando assim uma lacuna de conhecimentos a serem proporcionados pelas organizações por meio da Educação Corporativa. Percebe-se que, para acontecer a evolução da Educação Corporativa, existem diversos desafios a serem vencidos que são: a) autodesenvolvimento (promoção do autoconhecimento dos colaboradores); b) avaliação (mensuração dos resultados gerados); c) engajamento (partindo das lideranças para os liderados); d) estratégia (de planejamento e investimento com a aprendizagem); e) investimento (restrição orçamentária); f) mudança (evolução tecnológica, atitudes e comportamentos); g) reconhecimento (promover, apoiar e sustentar o autodesenvolvimento); h) tempo (desenvolvimento no horário de trabalho). Se por um lado existem os desafios, por outro, apresentam-se as oportunidades geradas pela Educação

Corporativa através do desenvolvimento do capital intelectual. Assim, identificou-se as oportunidades proporcionadas para as pessoas que, por consequência, geram oportunidades às organizações. Como oportunidades geradas pela Educação Corporativa para as pessoas identificou-se: a) aprendizado contínuo (ações que permitem o indivíduo em constante aprendizagem); b) capacitação (habilidades técnicas e comportamentais do indivíduo, beneficiam no trabalho cotidiano); c) carreira (trajetória profissional do colaborador dentro da empresa); d) especialização (conhecimento técnico específico em uma determinada área do conhecimento); e) desenvolvimento pessoal (competências emocionais e comportamentais); f) desenvolvimento profissional (competências técnicas). Já as oportunidades geradas para a organização são: a) cocriação (empresa que gera inovação); b) desenvolvimento dos negócios (expansão dos negócios estimulado pelo desenvolvimento da organização); c) fomento de estratégias (estímulo de estratégias proporcionadas para o desenvolvimento da organização); d) gestão do conhecimento (responsabilidade de gerir conhecimentos); e) melhoria dos processos (conhecimentos absorvidos pelo colaborador proporcionam qualificação, que por sua vez geram melhorias aplicadas aos processos da organização); f) potencialização da inovação (aumento da capacidade de gerar inovação).

A partir do objetivo geral e específicos, encontramos algumas categorias e subcategorias que se destacam, são estas: 1º) Desenvolvimento (competências técnicas e humanas); 2º) Liderança (papel do líder na condução da aprendizagem dos liderados); 3º) Crescimento (pessoal, profissional e organizacional); 4º) Protagonismo (autodesenvolvimento do indivíduo); 5º) Treinamento (treinar e não desenvolver); 6º) Educação (processo de aprendizagem); 7º) Programas (aprendizagem, desenvolvimento); 8º) Conhecimento (competências-chave do negócio); 9º) Experiência (vivências profissionais). Concluimos que através destas categorias e subcategorias, como também da sua caracterização, que ao se inter-relacionarem, determinam o cenário atual do comportamento da Educação Corporativa na perspectiva do desenvolvimento do capital intelectual das organizações industriais.

Na contemporaneidade, as instituições de ensino não têm conseguido acompanhar o rápido avanço das novas tecnologias, bem como a evolução industrial 4.0 e assim, para que as organizações consigam bons resultados se torna necessário que os conhecimentos dos seus colaboradores estejam alinhados com as inovações tecnológicas que cercam as organizações. Isto posto, torna-se importante a Educação Corporativa, no sentido de proporcionar as competências necessárias para os indivíduos se desenvolverem profissionalmente e pessoalmente. Nesse sentido, os **resultados da pesquisa apontam** que na perspectiva do capital intelectual das organizações a Educação Corporativa tem procurado cada vez mais

aproximar as suas ações de aprendizagem às estratégias voltadas aos negócios da organização, e assim a busca incessante pela inovação tem sido impulsionadora da aprendizagem dos colaboradores dentro das organizações. Além disso, percebemos a importância do engajamento das lideranças neste processo de aprendizagem, pois parte deles motivar, engajar, compartilhar as suas experiências como também direcionar as aprendizagens aos seus liderados para que estes estejam comprometidos a se autodesenvolverem, transformando-se em protagonistas da sua própria aprendizagem. Percebemos ainda que, na Educação Corporativa, existe a necessidade de promover a cultura do desenvolvimento para além do mero treinamento, proporcionando a evolução profissional e pessoal que irá potencializar o capital intelectual, gerando o crescimento da organização. Por fim, cabe salientar a importância de trabalhar os desafios identificados pela pesquisa, a partir de estratégias voltadas à aprendizagem, para que as oportunidades geradas pela Educação Corporativa para os indivíduos e para a organização possam realmente acontecer.

Os resultados obtidos pela pesquisa empírica permitiram que a empresa Alpha, após análise das respostas aos questionários³⁷, identificasse alguns gargalos e oportunidades de melhoria da educação corporativa da empresa. As informações possibilitaram apresentar **contribuições para uma constante evolução da Universidade Corporativa da organização investigada**, como também para o bem mais precioso da empresa, que são as pessoas. Perante todas as dificuldades, provenientes da pandemia do COVID-19, os recursos para investimento foram limitados, mas mesmo assim os responsáveis pela Educação Corporativa da organização acreditam que é possível revolucionar a realidade por meio do desenvolvimento dos recursos humanos, fazendo com que o público-alvo também seja a matéria-prima na produção e na multiplicação do conhecimento. Diante do exposto, para que a Universidade Corporativa da empresa Alpha alcance êxito, estão sendo desenvolvidos as ações que seguem:

- Notou-se que, através da amostra coletada na pesquisa, que a Universidade Corporativa, apesar de atender todos os negócios e atuar de forma corporativa, não estava tendo o alcance devido, pois alguns colaboradores possuíam conhecimentos sobre a área e outros não se sentiam impactados pela mesma. Sendo assim, os responsáveis pela Educação Corporativa da empresa reforçaram a comunicação das ações realizadas pela área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), através de: comunicações internas via canais digitais e físicos (*e-mails*, *WhatsApp*, murais de comunicação interna, divulgação

³⁷ Uma das condições para a autorização à realização da pesquisa foi o compartilhamento dos dados empíricos coletados por meio dos questionários. Ao final da pesquisa, recebemos uma correspondência eletrônica com os dados correspondentes às melhorias que estão sendo implantadas a partir do material analisado.

na intranet e extranet, redes sociais da corporação, em eventos internos e externos, entre outros). Como resultado desta ação, notou-se um aumento no interesse dos colaboradores em conhecer e se informar sobre a estratégia de desenvolvimento humano da organização;

- Para 2022, já está em desenvolvimento um calendário de planejamento estratégico com ações mensais e temáticas. Cada mês, será marcado pela participação especial de áreas da empresa, que contribuirão para a produção de conteúdos e sua multiplicação. Um exemplo disso, no mês de outubro de 2021, foram ações relativas ao Outubro Rosa e o Mês Internacional de Conscientização quanto à Segurança da Informação, que contou com a atuação em destaque das áreas de Responsabilidade Social e SESMT (Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho) para as ações do outubro rosa e da área de TI (Tecnologia da Informação) e SI (Segurança da Informação) para a conscientização quanto à segurança da informação. A Universidade Corporativa, para esta ação, atuou como organizadora e mediadora, mas o protagonismo foi das áreas parceiras e especialistas nos temas. Como resultado disso, desenvolveu-se o senso de pertencimento e o compromisso de todos na promoção do desenvolvimento humanos organizacional;
- Atualmente, devido às limitações impostas pela pandemia COVID-19, como também pelo processo de recuperação judicial que a empresa está enfrentando, a Educação Corporativa da organização conta com o apoio de apenas duas pessoas (recém contratadas e em capacitação) para a promoção do desenvolvimento de todos os negócios da empresa (cinco segmentos diferentes), sendo cinco unidades industriais, centenas de lojas multi e monomarcas, dois centros de distribuição, uma unidade administrativa, além do time de *e-commerce* e canais digitais. Nesse sentido, contam-se com três pessoas para mais de nove mil colaboradores distribuídos em diversos estados do Brasil. Diante disso, a proposta para o próximo ano é formar facilitadores e aproximadores da Universidade Corporativa, colaboradores que acreditam e apoiam o desenvolvimento humano organizacional, que multipliquem as ações de T&D nas inúmeras unidades, tornando-se onipresente e oferecendo a oportunidade de desenvolvimento complementar para esses apoiadores;
- Junto aos fornecedores e parceiros na educação a distância (EaD), expandiu-se as funcionalidades, facilidades e possibilidades da plataforma de Educação Corporativa da organização. Esta já conta com um *layout* atualizado, intuitivo e atrativo, mas ainda está sendo explorado no aplicativo da plataforma, para que seja possível o alcance de todos,

com a disponibilização de treinamentos “na palma da mão” e em tempo integral. Além disso, os canais de comunicação com as áreas estão sendo expandidos, que agora se encontram presentes nas redes sociais e de comunicação, e assim, a Educação Corporativa aproxima-se cada vez mais dos colaboradores;

- As estruturas das unidades estão sendo melhoradas para o acesso a capacitações *on-line* e híbridas, além da criação de espaços reservados e destinados para estudo e *networking*;
- Foi retomado o programa de integração, que está sendo trabalhado para oferecer a constância e a abrangência necessária para o *onboarding* de todos os colaboradores e parceiros. Trata-se de um processo de mudança cultural, que exige tempo e dedicação, por isso, o propósito da organização deve estar intrínseco a todos do início ao fim da jornada na empresa.
- Além disso, estão sendo concretizadas parcerias com inúmeras instituições de ensino e através destas, se desperta o interesse dos colaboradores.
- Está sendo trabalhada a Universidade Corporativa para que ela se torne um diferencial para o currículo e para a vida daqueles que constroem a história da organização. Para que todos a vejam como um benefício não só exigido, mas disponibilizado pela empresa para que possam usufruir dentro ou fora dela. Assim, a aprendizagem poderá estar além dos limites da empresa, tornando-se um canal de transformação de vidas através da educação.

Conforme o exposto, observa-se a inquietação da organização em promover a aprendizagem não somente para um grupo de indivíduos, mas para todos, com ações que aproximam o conhecimento de seus colaboradores. Mesmo que a empresa esteja passando por dificuldades, tem priorizado a potencialização do seu capital intelectual por meio do desenvolvimento pessoal e profissional. Dessa forma, proporciona uma constante e contínua evolução do indivíduo e, por consequência, da organização.

Mediante todo o conhecimento constituído por esta pesquisa, que foi se desenvolvendo ao longo dos anos de 2020 e 2021, que possibilitou investigar acerca da Educação Corporativa e suas implicações no desenvolvimento do capital intelectual de organizações industriais, sentiu-se também a necessidade de propor um início de diálogo acerca do **futuro da Educação Corporativa**. O período citado, marcado pela pandemia do COVID-19, quando as organizações, para se manterem com os seus programas de aprendizagem da Educação Corporativa, tiveram que ser resilientes, adaptando-se rapidamente para dar continuidade à formação de seus colaboradores. As práticas que eram praticamente desenvolvidas presencialmente, passaram ao formato de EaD (Ensino a Distância). Isto desencadeou o

desenvolvimento de novas plataformas, aplicativos e novas metodologias de educação continuada por meio da Educação Corporativa. Será que essa modalidade de ensino seguirá como uma tendência no futuro? Com o rápido avanço das tecnologias, evidencia-se a educação digital, ou *e-learning*, sendo este o futuro já iniciado para a Educação Corporativa, como o primeiro caminho percorrido neste ano de 2021. Na contemporaneidade vemos novas profissões surgindo, principalmente na área de tecnologia, onde novas *soft skills* e *hard skills*, ou seja, novas habilidades técnicas e comportamentais cada vez mais estão sendo exigidas pelas organizações para o futuro. Também já estamos evoluindo para a inteligência artificial, que aos poucos vai se aproximando do campo da educação.

Mesmo a pesquisa estando concluída, existem algumas **limitações do estudo** que se considera importante destacar. Neste sentido, seria importante proporcionar um maior aprofundamento acerca do estágio em que a Educação Corporativa das organizações investigadas se encontra, ou melhor, verificar o nível de maturidade da Educação Corporativa das organizações. Este poderia ser verificado a partir da aplicação de um questionário de questões objetivas, conforme modelo disponibilizado por Madruga (2018, p. 42-43), para os colaboradores das empresas responderem por meio do *google forms*. E assim, conforme Madruga (2018) determina, por meio da pontuação resultante seria possível verificar se a Educação Corporativa investigada está sem estratégia e com suas capacitações desconexas, se está em fase inicial, se está implementada ou, ainda, se é considerada uma referência.

O final dessa dissertação não implica o final da caminhada pela busca do conhecimento por este pesquisador, pois conforme Freire (1997, p. 14) “pesquisa para constatar, constatando, intervir, intervindo educo e me educo. Pesquiso para conhecer o que ainda não conheço e comunicar e anunciar a novidade.” Portanto, como pesquisador é importante continuar pela busca do conhecimento, apresentando a pesquisa sob uma nova perspectiva, produzindo novos conhecimentos para sociedade. E assim seguindo, conforme descreve o título, esta pesquisa foi direcionada para Educação Corporativa e suas implicações no desenvolvimento do capital intelectual de organizações industriais. Mesmo sendo empresas de ramos diferenciados, uma do campo de calçados e outra de implementos, esta investigação focou-se apenas em dados empíricos coletados em organizações pertencentes ao setor secundário da economia, no qual se encontra o industrial. Dessa forma, pensando na **perspectiva de pesquisas futuras**, bem como contribuir com novos conhecimentos, seria interessante coletar dados empíricos de organizações também de outros setores da economia como, por exemplo, do setor terciário, do qual faz parte o ramo de serviços, ampliando os dados. Também não se considerou a busca por dados empíricos da área da tecnologia da informação. Desse modo, por estar diretamente

conectado às novas tecnologias, como também à inovação, seria possível ampliar ainda mais a visão sobre a Educação Corporativa, visto que as empresas da Indústria, Serviços e de Tecnologia possuem processos e formas de trabalhar diferenciados.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Jacqueline Rios Fonteles. **Educação corporativa como estratégia para o desenvolvimento organizacional**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Fortaleza, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3f2VECM>. Acesso em: 16 mai. 2020.
- ALENCAR, Cléa Maria Machado de; FONSECA, João José Saraiva da. **Gestão do conhecimento**. 1. ed. [S. l.]: Egus, 2015.
- ALVES, Giuliano Aron. **A importância da educação corporativa para o desenvolvimento profissional e tecnológico da organização e de seus colaboradores como diferencial de mercado**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdades Metropolitanas Unidas, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://bit.ly/3g6Y4l6>. Acesso em: 18 mai. 2020.
- ALVES, Marisa Aparecida Severino. **Desenvolvimento de gestores: treinamentos experienciais como caminho para o desenvolvimento de competências**. 2017. Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional) - Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/39ERCPR>. Acesso em: 18 mai. 2020.
- ANDRÉ, Marli. Pesquisa em educação: buscando rigor e qualidade. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n.113, p. 51-64. jul. 2001. DOI: 10.1590/S0100-15742001000200003. Disponível em: <https://bit.ly/2CUxQUw>. Acesso em: 14 abr. 2020.
- ANTONINI, Lisângela da Silva; SACCOL, Amarolinda Zanela. Educação corporativa em pequenas empresas e médias empresas do setor de software: um estudo exploratório. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, Curitiba, v. 10, n. 2, 2011. DOI:10.5329/RESI.2011.1002004 Disponível em: <http://bit.ly/3dkGbka>. Acesso em: 03 nov. 2020.
- ARAÚJO, Débora Gomes de. **Contribuições de educação corporativa na modalidade à distância: um estudo na universidade federal da paraíba**. 2017. Dissertação (Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes) - Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2X5472c>. Acesso em: 16 mai. 2020.
- ARAÚJO, Graziany Santiago Amorim. **A educação a distância e a formação de recursos humanos em uma instituição de ensino superior privada no município de timon - ma**. 2019. Dissertação (Mestrado em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância) - Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/39zYBtq>. Acesso em: 16 mai. 2020.
- ARTHUR, Michael B.; KHAPOVA, Svetlana N.; WILDEROM, Celeste P. M. Career success in a boundaryless career world. **Journal of Organizational Behavior**, [s. l.], v. 26, p. 177-202, 2005. DOI: 10.1002 / job.290. Disponível em: <https://bit.ly/2FaBWJs>. Acesso em: 08 set. 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA - AEC. Disponível em: <http://aecbrasil.com.br/quem-somo/>. Acesso em: 22 mai. 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (ABTD). O panorama do treinamento no Brasil: indicadores e tendências em gestão de T&D 2020/2021. 15 ed. 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3wZ0oUm>. Acesso em: 14 abr. 2021

AZEVEDO, Carlos Eduardo Franco *et al.* A estratégia de triangulação: objetivos, possibilidades, limitações e proximidades com o pragmatismo. *In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, IV.*, 2013, Brasília. **Anais...** [...]. Brasília: ANPAD, 3 a 5 de novembro de 2013. p. 1-16. Disponível em: <https://bit.ly/2SgbDrs>. Acesso em: 23 mai. 2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto. 1. ed. rev. e actual. Lisboa: Edições 70, 2016.

BASS, Bernard Morris, VAUGHAN, James A. **O aprendizado e o treinamento na indústria**. Tradução de Márcio Cotrim. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1972.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo, RS: 1. ed. Unisinos, 2005.

BOMFIN, David. **Pedagogia no treinamento**: correntes pedagógicas no ambiente de aprendizagem nas organizações. 2. ed., rev. e ampl. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. xxix.

BOMBARDI, Sonia Maria José. Educadores e educandos adultos em situação de interação. *In: PESENTE, José Carlos (coord.) Educação de adultos*: algumas abordagens. São Paulo: Fundacentro, 2015. p. 8-18

BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. São Paulo: Pearson, 2010.

BRASIL. Lei nº 10.165, de dezembro de 2000. Altera a Lei no 6.938, de 31 de agosto de 1981, que dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências. **Presidência da República Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos**, Brasília, DF, 112º, 27 dez. 2000. Disponível em: <https://bit.ly/2Skv0zC>. Acesso em: 24 mai. 2021.

BRYANT, Jake; SARA KATSANNIS, Jimmy. Why US education is ready for investment. **McKinsey on Investing**, Washington DC, n. 2, p. 55-56, 2015. Disponível em: <https://mck.co/3vDCrR4>. Acesso em: 30 mai. 2021.

CARDOZA, Camelia Ilie; BULLA, Guillermo Cardoza; SABATER, Jaume Hugas. Universidades corporativas: nuevos desafíos, nuevas oportunidades. **Revista Icade Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales**, Madrid, n. 93, p.

71-83, 2014. DOI: 10.14422 /icade.i93.y2014.003. Disponível em: <https://bit.ly/3xms5Wl>. Acesso em: 14 mai. 2021.

CARVALHO, Luciano Martins de. Educação corporativa e desempenho estratégico. **Revista de Administração FACES Journal**, [s. l.], v. 13, n. 3, p. 66-85, 2014. Disponível em: <https://bit.ly/3iRttMF>. Acesso em: 18 jun. 2021.

CARVALHO, Viviane Möller de. A importância da educação corporativa para a vantagem competitiva das organizações. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 23, n. 1, p. 60-67, 2015. Disponível em: <https://bit.ly/332BDtN>. Acesso em: 21 mai. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa. 7. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009. Xii (Série recursos humanos).

CHERMAN, Andrea. Gestão do Conhecimento. *In*: RAMAL, Andrea (org.). **Educação corporativa: como implementar projetos de aprendizagem nas organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 2012. p. 58-89

CHOI, Hee Jun; KIM, Sooyoung. The direction of the amendments to the legal system and practical guidelines for vitalizing a mentoring program in korean companies. **Journal of hongik law review**, Korea, v. 13, n. 4, p. 579-601, 2012. DOI: 10.16960/jhllr.13.4.201212.579. Disponível em: <https://bit.ly/3ilNISg>. Acesso em: 05 jun. 2021.

CIAVATTA, Maria; RAMOS, Marise. A “era das diretrizes”: a disputa pelo projeto de educação dos mais pobres. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 49, p. 11-37, 2012. Disponível em: <https://bit.ly/31Hs0Pl>. Acesso em: 28 set. 2020.

COTET, Gabriela Beatrice; BALGIU, Beatrice Adriana; NEGREA, Violeta Carmen Zaleschi. Assessment procedure for the Soft Skills requested by Industry 4.0. *In*: MATEC Web of Conferences. **EDP Sciences**, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3rJ5ccB>. Acesso em: 03 abr. 2021.

COLBARI, Antonia. Educação corporativa e desenvolvimento profissional na dinâmica sócio-cultural das empresas. **Civitas - Revista de Ciências Sociais**, [s. l.], v. 7, n. 1, p. 9-34, 2007. DOI: 10.15448/1984-7289.2007.1.2035. Disponível em: <https://bit.ly/3qhoZkj>. Acesso em: 17 jun. 2021.

CROSSAN, Mary M.; LANE, Henry W.; WHITE, Roderick E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **The Academy of Management Review**, New York, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999. Disponível em: <https://bit.ly/3g0Gt0Q>. Acesso em: 07 jun. 2021.

CRUZ, Daniele. Educação Corporativa: a proposta empresarial no discurso e na prática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 26, n. 2, p. 317-357, 2010. DOI: 10.1590/S0102-46982010000200016. Disponível em: <http://bit.ly/3auYiSV>. Acesso em: 03 nov. 2020.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000

DANIEL, Ivete Rolim. **Gestão do conhecimento**: um estudo de caso das práticas de compartilhamento do conhecimento desenvolvidas em uma empresa pública paulista. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3jRjEfY>. Acesso em: 16 mai. 2020.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Tradução de Lenke Peres. 13 ed. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2003.

DAVIES, Ron. Industry 4.0 Digitalisation for productivity and growth. **EPRS: European Parliamentary Research Service**. PE 568.337, p. 1-10, 2015. Disponível em: <https://bit.ly/3iVNZc2>. Acesso em: 22 set. 2020.

DELORS, Jacques. **Educação um tesouro a descobrir**: Relatório para a UNESCO da comissão internacional sobre educação para o século XXI. São Paulo: Cortez, 1998. Tradução de: José Carlos Eufrázio.

DIAS, Carolina Aparecida de Freitas; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Panorama de avaliação de resultados em educação corporativa no brasil. **Revista de Administração FACES Journal**, [s. l.], v. 13, n. 1, p. 140-123, 2014. Disponível em: <https://bit.ly/3vz4mRl>. Acesso em: 18 jun. 2021.

EBOLI, Marisa Pereira. **Educação corporativa no brasil**: mitos e verdades. 4. ed. São Paulo: Gente, 2004.

EBOLI, Marisa Pereira. O papel das lideranças no êxito de um sistema de educação corporativa. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 4, p. 118–122, 2005. Disponível em: <https://bit.ly/3cXJeOs>. Acesso em: 17 jun. 2021.

EBOLI, Marisa Pereira. Educação corporativa nos novos cenários empresariais. **GV-executivo**, [s. l.], v. 15, n. 2, p. 21–24, 2016a. DOI: 10.12660/gvexec.v15n2.2016.65076. Disponível em: <https://bit.ly/3hIkwS2>. Acesso em: 21 mai. 2021.

EBOLI, Marisa Pereira. **Os cinco principais desafios na educação corporativa**. [Entrevista cedida a] Wagner T. Cassimiro. Entrevista gravada para o canal de internet Espresso3, canal de aprendizagem contínua em educação corporativa e gestão de pessoas. 2016b. Disponível em: <https://bit.ly/3iP0TM4>. Acesso em: 17 jun. 2021.

EDVINSSON, Leif.; MALONE, Michael S. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. Tradução de Roberto Galman. São Paulo: Makron Books, 1998.

EISENHARDT, Kathleen Marie. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, New York, v. 14, n. 14, p. 532-550, 1989. Disponível em: <https://bit.ly/2QrkFRP>. Acesso em: 17 mai. 2021.

FAVA, Rui. **Educação para o Século XXI**: a era do indivíduo digital. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

FEDOCE, Rosângela Spagnol. **Modelo de gestão do conhecimento para o setor de infraestrutura de telecomunicações**. 2016. Tese (Doutorado em Ciências) - Programa de Pós-Graduação em Ciências, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://bit.ly/2CLAY5l>. Acesso em: 16 mai. 2020.

FELICETTI, Vera Lucia. **Comprometimento do estudante: um elo entre aprendizagem e inclusão social na qualidade da educação superior**. 2011. Tese (Doutorado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <https://bit.ly/3mQPT0E>. Acesso em: 13 abr. 2021.

FERNANDES, Rodrigo Menezes *et al.* Análise do processo de treinamento de uma universidade corporativa pela perspectiva da abordagem sistêmica de treinamento. **Universitas. Gestão e Tecnologia**, Brasília, v. 7, n. 1/2, p. 31–39, 2017. DOI: 10.5102/un.gti.v7i1.3550. Disponível em: <https://bit.ly/2DcaFVC>. Acesso em: 21 maio. 2020.

FERREIRA, Patricia Itala. Gestão por competências. *In*: RAMAL, Andrea (org.). **Educação corporativa: como implementar projetos de aprendizagem nas organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 2012. p. 34-57

FIGARO, Roseli. A triangulação metodológica em pesquisas sobre a Comunicação no mundo do trabalho. **Revista Fronteiras**, [s. l.], v. 16, n. 2, p. 124-131, 2014. DOI: 10.4013/fem.2014.162.06. Disponível em: <https://bit.ly/3bMzFBm>. Acesso em: 21 mai. 2021.

FRANCO, David Silva; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FERREIRA, Débora Vargas; ASSIS, Frederico Azevedo Alvim. A andragogia na educação corporativa: o caso de uma empresa metalúrgica. **Revista de Administração da UNIMEP**, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 74–99, 2015. DOI: 10.15600/1679-5350/rau.v13n2p74-99. Disponível em: <https://bit.ly/335s3X0>. Acesso em: 21 mai. 2020.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 25 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GALLI, Lesley Carina do Lago Attadia *et al.* Educación corporativa: análisis del índice de contribuciones y desarrollo de competencias organizacionales. **Revista EAN**, Bogotá, n. 87, p. 43-57, jul/dez. 2019. DOI: 10.21158/01208160. Disponível em: <https://bit.ly/3vzlzftv>. Acesso em: 25 mai. 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019. xvi.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995. Disponível em: <https://bit.ly/3yE7nCQ>. Acesso em: 08 mai. 2020.

GOMES, Rita de Cássia Guarezi; PEZZI, Silvana; BÁRCIA, Ricardo Miranda. Tecnologia e Andragogia: aliadas na educação a distância. Tema: Gestão de Sistemas de Educação a Distância. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, VIII.,

2001, Brasília. **Anais** [...] Brasília: ABED, 6 a 8 de agosto de 2001. Disponível em: <https://bit.ly/3hdRxoq>. Acesso em: 08 set. 2020.

HERRENKOHL, Roy C.; JUDSON, G. Thomas; HEFFNER, Judson A. (1999). Defining and Measuring Employee Empowerment. **The Journal of Applied Behavioral Science**, [s. l.], v. 35, n. 3, p. 373-389, set. 1999. DOI: 10.1177/0021886399353008. Disponível em: <https://bit.ly/2RYcflF>. Acesso em: 15 jun. 2021.

HOURNEAUX JÚNIOR, Flávio.; EBOLI, Marisa Pereira. Os 50 anos da metodologia de Kirkpatrick: reflexões sobre a mensuração de resultados em educação corporativa. *In*: **Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD**, São Paulo, p. 1-14, 2009. Disponível em: <https://bit.ly/3gUQMTn>. Acesso em: 21 jun. 2021.

KURTZ, Renata. Gestão de aprendizagem on-line na educação corporativa. *In*: RAMAL, Andrea (org.). **Educação corporativa: como implementar projetos de aprendizagem nas organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 2012. p. 202-231

KNOWLES, Malcolm Shepherd; HOLTON III, Elwood F.; SWANSON, Richard A. **Aprendizagem de resultados: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa**. Tradução de Sabine Alexandra Holler. The adult learner. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamento de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LONTRA, Victor Hugo Cabral Cruz. **O papel das Universidades Corporativas no processo de institucionalização da gestão do conhecimento: um estudo de múltiplos casos no setor de energia do sudeste brasileiro**. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal Fluminense, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Niterói, 2015. Disponível em: <https://bit.ly/3jMwmfN>. Acesso em: 18 mai. 2020.

LOPES, Edna Batistella. **Andragogia: arte de ensinar adultos**. 1. ed. Curitiba: Instituto Emater, 2018.

LÜDKE, Rúbia. **Educação corporativa: políticas e práticas em duas empresas do rio grande do sul**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/308JF2w>. Acesso em: 16 mai. 2020.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de *et al.* **Gestão de pessoas**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

MADRUGA, Roberto. **Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa: competências e técnicas de ensino presencial e on-line, fábrica de conteúdo, design instrucional, design thinking e gamification**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

MAGER, Robert Frank; BEACH JR., Kenneth M. **O planejamento do ensino profissional**. Porto Alegre: Globo, 1976.

MALHEIROS, Bruno, Fundamentos da educação no século XXI. Título do capítulo. *In:* RAMAL, Andrea (org.). **Educação corporativa: como implementar projetos de aprendizagem nas organizações.** Rio de Janeiro: LTC, 2012. p. 93-122.

MASETTO, Marcos T. **Desafios para a docência universitária na contemporaneidade: professor e aluno em interação adulta.** 1. ed. São Paulo: Avercamp, 2015.

MASETTO, Marcos T. **Professor Universitário: um profissional da educação na atividade docente.** *In:* MASETTO, Marcos T. (Org.). **Docência na Universidade.** Campinas, SP: Papirus, 1998.

MAURICIO, Andressa Caroline de Oliveira; VIEIRA, Almir Martins; BIDO, Diógenes de Souza. Universidade corporativa e retenção de líderes no contexto hospitalar. **Gestão e Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 35, n. 106, p. 238–257, 2019. DOI: 10.13037/gr.vol35n106.5139. Disponível em: <https://bit.ly/307NIRW>. Acesso em: 21 mai. 2020.

MAURICIO, Andressa Caroline de Oliveira. **O papel da educação corporativa na retenção de líderes: um estudo na uti de uma unidade hospitalar do abc.** 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Gestão e Direito da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2016. Disponível em: <https://bit.ly/2BGbaHc>. Acesso em: 16 mai. 2020.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas.** Tradução de Maria Cláudia Santos Ribeiro Ratto. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999. xxxii

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade.** 21. ed. Petrópolis: Editora Atlas, 2002.

MIYAZAKI, Fernando Rejan. **Práticas de aprendizagem organizacional: Estudo de casos múltiplos em empresas de consultoria na cidade de São Paulo.** 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Gestão e Direito da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/308or4x>. Acesso em: 16 mai. 2020.

MÓSCA, Hugo Motta Bacêllo. **Gestão de pessoas na organização contemporânea.** *In:* RAMAL, Andrea (org.). **Educação corporativa: como implementar projetos de aprendizagem nas organizações.** Rio de Janeiro: LTC, 2012. p. 3-33

MOSCARDINI, Ticiane Nunes; ZANELA KLEIN, Amarolinda Zanela. Estratégias de Educação Corporativa e suas Relações com os Diferentes Níveis de Aprendizagem Organizacional. *Brazilian Journal of Management / Revista de Administração da UFSM*, Santa Maria, v.8, n.1, p. 89-102, 2015a. DOI: 10.5902/198346597433 Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/7433>. Acesso em: 19 set. 2020

MOSCARDINI, Ticiane Nunes; KLEIN, Amarolinda Zanela. Educação corporativa e desenvolvimento de lideranças em empresas multisite. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 19, n. 1, p. 84–106, 2015b. DOI: 10.1590/1982-7849rac20151879. Disponível em: <https://bit.ly/3g9tesa>. Acesso em: 21 mai. 2020.

MOTA, Denyson Axel Ribeiro; TARGINO, Maria das Graças. Modelos de gestão do conhecimento em micro e pequenas empresas. **Brazilian Journal of Information Science**, Marília, v. 7, n. 1, p. 178-200, 2013. DOI: 10.36311/1981-1640.2013.v7esp.11.p166. Disponível em: <http://bit.ly/3dmqRDG>. Acesso em: 03 nov. 2020.

MOTTA-ROTH, Désirée.; HENDGES, Gabriela Rabuske. **Produção textual na universidade**. 1. ed. São Paulo: Parábola Editorial, 2010.

MUYLAERT, Penelope Ramos. **Para Integrar as áreas de gestão de desempenho à Educação Corporativa no escopo da gestão de pessoas por competências**: diretrizes baseadas nas concepções resultantes da vivência laboral em Empresa de Economia Mista. 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia) - Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/3hM9f3e>. Acesso em: 18 mai. 2020.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Organização Mundial da Saúde classifica novo coronavírus como pandemia**, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3qBLQWk>. Acesso em 07 mar. 2021.

NOGUEIRA, Sônia Mairos. A andragogia: que contributos para a prática educativa? **Revista Linhas**, [s. l.], v. 5, n. 2 (2004). Disponível em: <https://bit.ly/2YxMZTB>. Acesso em: 25 ago. 2020.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. A new organizational structure. *In*: PRUSAK, Laurence. **Knowledge in Organisations**. United States: Butterworth-Heinemann, p. 99-133, 1997.

OLIVEIRA, Jackes Teixeira. **A aplicação da andragogia na educação a distância pelos profissionais de treinamento e educação corporativa**. 2017. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação) - Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/30T84Z0>. Acesso em: 18 mai. 2020.

OLIVEIRA, Juliana Alexandre de. **Uma proposta de universidade corporativa**: educação, gestão do conhecimento e gestão da inovação. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão) - Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3jHbzKF>. Acesso em: 18 mai. 2020.

OLIVEIRA, Mírian *et al.* Espiral do conhecimento em frameworks de gestão do conhecimento: o caso de duas organizações em Portugal. **Perspectivas em Ciência da informação**, Belo Horizonte, v. 15, n. 3, p. 155-175, 2010. Disponível em: <https://bit.ly/2M2IKfI>. Acesso em: 03 nov. 2020.

PALMEIRA, Cristina. Avaliação de resultados em educação corporativa. *In*: RAMAL, Andrea (org.). **Educação corporativa**: como implementar projetos de aprendizagem nas organizações. Rio de Janeiro: LTC, 2012. p. 232-269.

RAMAL, Andrea (org.). **Educação corporativa: como implementar projetos de aprendizagem nas organizações**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

RAMAL, Andrea Cecilia. Um novo paradigma em educação. **Revista guia da internet.br**. Rio de Janeiro: Ediouro, nº 12, 1997. Disponível em: <https://bit.ly/3bY3qxO>. Acesso em: 14 set. 2020.

RAMOS, Thaís Brant da Silva. **O uso dos processos de gerenciamento de stakeholders no desenvolvimento de projetos de educação corporativa**. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos) - Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos, Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/2P6rMe0>. Acesso em: 18 mai. 2020.

RODRIGUES, Ana Maria. Metodologias de ensino-aprendizagem na educação corporativa. *In*: RAMAL, Andrea (org.). **Educação corporativa: como implementar projetos de aprendizagem nas organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 2012. p. 123-157

ROSINI, Alessandro Marco; ALVES, Giuliano Aron; ALVES, Tiago Luciano. A percepção dos funcionários de uma “instituição financeira” sobre a importância da educação corporativa (ec) para o sucesso da carreira profissional. **Revista Gestão & Planejamento**, [s. l.], v. 19, p. 401–413, 2018. DOI: 10.21714/2178-8030gep.v19.4143. Disponível em: <https://bit.ly/2EtOg6V>. Acesso em: 21 mai. 2020.

SANTOS, Elaine Andrade dos. **Uma proposta de modelo de indicadores para avaliação em Educação Corporativa**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração, Centro Universitário UNA, Belo Horizonte, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3353Sbm>. Acesso em: 18 mai. 2020.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: a arte e a prática da organização que aprende**. Tradução de Gabriel Zide Neto. 34. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2017.

SELEME, Roberto Bohlen; MUNHOZ, Antonio Siemsen. **Criando universidades corporativas no ambiente virtual**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

SILVA-JÚNIOR, Severino Domingos da; COSTA, Francisco José. Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de likert e phrase completion. **PMKT – Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, São Paulo, v. 15, p. 1-16, outubro, 2014. Disponível em: <https://bit.ly/2R7SxDv>. Acesso em: 02 abr. 2021.

SILVA, Narjara Bárbara Xavier. **Análise do processo de gestão do conhecimento na empresa Cerâmica Salema**. 2015. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2015. Disponível em: <https://bit.ly/3hHP1Y9>. Acesso em: 16 mai. 2020.

SILVA, Salvio de Macedo; SARAIVA, Luiz Henrique Gomes. Educação corporativa: conexão entre aprendizagem e competitividade. **Administração de Empresas em Revista**, [s. l.], v. 17, n. 18, p. 100–119, 2017. DOI: 10.6084/m9.figshare.5417524. Disponível em: <https://bit.ly/30YuRCw>. Acesso em: 21 mai. 2020.

SILVA, Talita Caetano. **Framework Ponte T.A.P:** Gestão da curva de aprendizagem para efetivar a transferência de aprendizagem para a prática do trabalho em Sistemas de Educação Corporativa. 2019. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/308pn93>. Acesso em: 18 mai. 2020.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual:** A nova vantagem competitiva das empresas. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STRAUHS, Faimara do Rocio *et al.* **Gestão do Conhecimento nas Organizações.** Curitiba: Aymarã Educação, 2012.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento.** Tradução de Ana Thorell. Bookman Editora, 2008.

TOLEDO, Gustavo Sousa; DOMINGUES, Carlos Roberto. Produção sobre educação corporativa no brasil: um estudo bibliométrico. **GeSec: Revista de Gestão e Secretariado**, [s. l.], v. 9, n. 1, p. 108–127, 2018. DOI: 10.7769/gesec.v9i1.755. Disponível em: <https://bit.ly/2EtjP0G>. Acesso em: 21 mai. 2020.

TONI, Kelly Cristina Wilhelm de. **A educação corporativa sob a perspectiva da inteligência organizacional:** uma proposta de metodologia para análise da relação. 2015. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2015. Disponível em: <https://bit.ly/2PfMOax>. Acesso em: 16 mai. 2020.

TRACTENBERG, Leonel; TRACTENBERG, Régis, Design instrucional na educação corporativa. *In:* RAMAL, Andrea (org.). **Educação corporativa:** como implementar projetos de aprendizagem nas organizações. Rio de Janeiro: LTC, 2012. p. 161-201.

VASCONCELOS, Flávio C. Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância: uma visão co-evolucionária. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 98-102, 2001. DOI: 10.1590/S0034-75902001000400011. Disponível em: <https://bit.ly/3bct8yB>. Acesso em: 03 nov. 2020.

VIGOTSKII, Lev Semenovich; LURIA, Alexander Romanovich; LEONTIEV, Alex N. **Linguagem, desenvolvimento e aprendizagem.** Tradução de Maria da Penha Villalobos. 11. ed. São Paulo: Ícone, 2010.

WERLANG, Nathalia Berger; DE SOUZA JUNIOR, Ataíde Vieira. Mensuração das vantagens competitivas do capital intelectual: estudo em uma cooperativa de crédito no sul do Brasil. **Revista Gestão Organizacional (RGO)**, Chapecó, v. 11, n. 1, p. 83–102, 2018. DOI 10.22277/rgo.v11i1.3510. Disponível em: <https://bit.ly/3iH9HU2>. Acesso em: 14 jun. 2021.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John Alan. **Administração estratégica:** conceitos. Tradução de Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Capital intelectual**: Administração do conhecimento como recurso estratégico para profissionais e organizações. São Paulo: STS, 1998

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZHANG, Yan Anthea; SHAW, Jason D. From the editors: Publishing in AMJ - Part 5: Crafting the methods and results. **Academy of Management Journal**, New York, v. 55, n. 1, p. 8-12, 2012. DOI: 10.5465/amj.2012.4001. Disponível em: <https://bit.ly/2QjsF7t>. Acesso em: 19 de Abr. 2021.

**APÊNDICE A: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido de acordo com a RES
466/12 do Conselho Nacional de Pesquisa**

Você está sendo convidado (a) a participar do projeto de pesquisa com o título: A EDUCAÇÃO CORPORATIVA E SUAS IMPLICAÇÕES NO DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL INTELECTUAL DE ORGANIZAÇÕES INDUSTRIAIS, sob responsabilidade do pesquisador Idio Fridolino Altmann. O estudo tem por objetivo analisar o comportamento da Educação Corporativa na perspectiva do desenvolvimento do capital intelectual em duas organizações industriais do Rio Grande do Sul. A presente pesquisa, visa agregar conhecimento acerca desta temática da educação no ambiente corporativo, buscando assim a compreensão acerca do comportamento da educação corporativa nas organizações industriais, enquanto questão de Dissertação do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade La Salle.

Sua participação voluntária na pesquisa será em forma de resposta ao questionário, que segue, realizado de maneira anônima (sem identificação). Importante ressaltar que a participação nesta pesquisa não acarretará nenhum benefício direto aos participantes, porém, contribuirá para o aumento do conhecimento sobre o assunto estudado e os seus resultados poderão auxiliar o desenvolvimento de estudos futuros. Não existem riscos conhecidos associados ao procedimento previsto, tampouco desconfortos em participantes do estudo.

A participação é totalmente voluntária, assim como a não participação ou desistência após ingressar na pesquisa, não implicará em nenhum tipo de prejuízo para o participante. Não está previsto nenhum tipo de pagamento pela participação no estudo e o participante não terá nenhum custo com respeito aos procedimentos envolvidos.

A confidencialidade dos dados de identificação pessoal dos participantes será preservada, e os resultados serão divulgados de maneira agrupada, sem identificação. Todas as dúvidas poderão ser esclarecidas antes e durante o curso da pesquisa, por meio do contato com a pesquisador responsável: Idio Fridolino Altmann, telefone: (51) 99983-5550, e-mail: idio.altmann0075@unilasalle.edu.br.

APÊNDICE B: Questionário relativo às informações pessoais dos sujeitos da pesquisa

1. Sexo:

- Masculino
- Feminino

2. Qual a sua faixa etária?

- até 19 anos
- 20 a 29 anos
- 30 a 39 anos
- 40 a 49 anos
- 50 anos ou mais

3. Quanto tempo de empresa você tem?

- até 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- 21 a 25 anos
- 26 a 29 anos
- 30 anos ou mais

4. Qual é o seu grau de instrução?

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Ensino superior
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

5. Em qual departamento/área você trabalha? _____

6. Qual é o cargo exercido? _____