

EDUCAÇÃO CORPORATIVA: estudos de caso de uma organização em Manaus

CORPORATIVE EDUCATION: case study of an organization installed in Manaus

*Iyad Amado Hajoj**

*Ernandes Rodrigues do Nascimento***

*Cláudio Dantas Frota****

*Iremer Bezerra da Luz*****

RESUMO

A globalização e o conseqüente avanço das tecnologias de informação e comunicação levaram às organizações a necessidade de se reinventarem, buscando a sua permanência competitiva no mercado mundial. Dentre os vários fatores que corroboram efetivamente com desenvolvimento de uma empresa estão os funcionários, o capital intelectual, os quais precisam se manter, continuamente, capacitados e prontos para responder as novas demandas industriais e comerciais impostas pelos consumidores, fornecedores, acionistas, Governo e vários outros atores. Uma opção para resolver ou, pelo menos, reduzir o gap existente entre a formação continuada dos funcionários e as exigências do mercado é a Educação Corporativa – EC, promovendo o desenvolvimento dos colaboradores e tornando-os aptos para atuarem nas suas funções dentro dos padrões esperados. Esta pesquisa qualitativa, por meio de um estudo de caso único, analisou uma organização instalada na Cidade de Manaus, coletando os dados a partir de documentos institucionais e foi utilizada a técnica de análise de séries temporais buscando compreender a evolução organização ao longo do tempo. Os resultados apresentaram que o a implementação da Educação Corporativa tem promovido maior motivação entre os seus funcionários, reduzido a rotatividade e aumentado a sua produtividade, contribuindo com a literatura existente, sugerindo novas pesquisas e apresentando a importância da EC para o contexto atual do país.

Palavras-chave: Educação Corporativa. Aprendizagem Organizacional. Desenvolvimento de Competência.

Manuscript first received /Recebido em: 05/07/2015 Manuscript accepted/Aprovado em: 06/07/2016

* Administrador de Empresas; Mestre em Engenharia de Produção – UFAM; MBA em Marketing pela Fundace-USP; Especialização em Administração de Marketing e Varejo pela FAAP-SP; Bacharel em Administração. Diretor de Unidade da Faculdade Maurício de Nassau de Manaus. E-mail: hajoj.consultoria@gmail.com

** Mestre em Administração – UFPE; Mestre em Educação - ULE; Especialista em Formação Docente para EAD - ESAB; Bacharel em Administração – FACIG; Diretor Regional do Grupo Ser Educacional; Professor Executor nos cursos em EAD na UNINASSAU. Professor de Administração na Faculdade Joaquim Nabuco. E-mail: ernandesrn@gmail.com

*** Doutorado em Engenharia de Transportes - UFRJ; Mestrado em Engenharia de Produção UFRJ; Especialista em Planejamento Estratégico Público; Graduado em Administração - UFAM. Professor adjunto IV da Universidade Federal do Amazonas. E-mail: claudiodantasfrota@gmail.com

**** Mestre em Engenharia de Produção – UFAM; MBA em Engenharia de Qualidade – UEA; Especialista em Engenharia de Produção – UFAM; Engenheiro de Materiais - UFPB. Experiência no desenvolvimento de programas de qualificação de fornecedores e aplicação das ferramentas automobilísticas APQP e PPAP. E-mail: iremarl@hotmail.com

ABSTRACT

Globalization and the consequent advancement of information and communication technologies have led to organizations the need to reinvent themselves, seeking their competitive permanency in the world market. Among the various factors that effectively corroborate development of a company are employees, intellectual capital, which need to remain continuously trained and ready to respond to new industrial and commercial demands imposed by customers, suppliers, shareholders, government and several other actors. One option to solve or at least reduce the existing gap between the ongoing training of employees and market requirements is the Corporate Education - EC, promoting the development of employees and enabling them to act in their roles within the expected standards. This qualitative research, through a single case study examined an organization installed in the city of Manaus, collecting data from institutional documents and was used time series analysis technique seeking to understand the evolution of the organization over time. The results showed that the implementation of the Corporate Education has promoted greater motivation among employees, reduced turnover and increased productivity, contributing to the literature, suggesting new research and presenting the importance of the EC to the current context of the country.

Keywords: *Corporate Education. Organizational learning. Competence development.*

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento tecnológico trouxe consigo diversos desafios para as organizações, desde os processos de modernização e acompanhamento dessas atualizações até as novas demandas para desenvolvimento de novas competências, principalmente em relação aos profissionais que compõem as equipes.

A grande diversidade de cadeias produtivas, prestações de serviços, volatilidade dos capitais, globalização dos mercados e outros fatores em conjunto, provocam instabilidade às organizações que não estiverem devidamente preparadas para enfrentar os desafios impostos cotidianamente (PATON; PETERS; QUINTAS, 2015).

Tendo em vista esse cenário, é premente que se assuma a necessidade de estabelecer uma cultura de aprendizagem, para que novas habilidades de criação, absorção e assimilação de conteúdos ou novos conhecimentos beneficiem toda a cadeia que formam essas estruturas, as inovações e destaques que as organizações almejam para se distinguirem no mercado são produtos de conhecimento, entendimento, técnica e treinamento.

É neste contexto que surge a noção de educação corporativa, pois nas instituições de ensino tradicionais essa demanda de conhecimento especializado e prático não costuma ser encontrado, portanto, nasce um campo de desenvolvimento e multiplicação de conhecimento técnico na organização (ANDRADES; RODRIGUES, 2008). A educação corporativa tem a missão de treinar e desenvolver os colaboradores da organização. Conhecidas como universidades corporativas, essas instituições já são realidades no Brasil, com um crescimento exponencial que desperta o interesse de vários profissionais, além de seu imenso apelo mercadológico (ALPERSTEDT, 2001).

Quando as empresas adotam estratégias de aprendizagem e maximizam as oportunidades de melhorias na distribuição e oferecimento do conhecimento, nota-se que o futuro, tanto da organização quanto de seus profissionais, pode ser aprimorado. Cabe a cada organização determinar as técnicas específicas que serão colocadas em prática para seu benefício e crescimento, o que será largamente discutido nos tópicos seguintes deste estudo, a partir da seguinte questão: como é aplicada a educação corporativa e seus possíveis resultados na *Mobile*?

Para responder a esta questão foi definido como objetivo geral Analisar os reflexos da educação corporativa no incremento qualitativo e quantitativo na produtividade da *Mobile*, com o auxílio dos objetivos específicos: Descrever o conceito e características principais da educação corporativa nas organizações, identificando os resultados e benefícios dela derivados; Identificar as práticas de educação corporativa na *Mobile*; Identificar os ganhos de produtividade, nos aspectos qualitativos e quantitativos, com a implantação da educação corporativa na *Mobile*.

O presente estudo foi motivado pela importância não somente da manutenção das habilidades técnicas dentro das organizações, mas acima disso, o constante desenvolvimento e aprimoramento do conhecimento, para garantir que essas empresas mantenham uma posição de destaque frente às disputas do mercado. Tornou-se primordial que as organizações investissem largamente na distribuição de conhecimento para sua equipe profissional constituinte, afinal, é pré-requisito para o desenvolvimento de inovações e melhorias em sua cadeia produtiva.

A organização estudada é uma empresa do ramo de tecnologia da informação, indicada do decorrer do texto como *Mobile*, sua identificação verdadeira foi ocultada a pedido da Presidência da organização, devido alguns dados disponíveis internos e exclusivos da organização. A empresa está instalada no Polo Industrial de Manaus (PIM) e é beneficiada pelos incentivos da Lei da Informática.

Foram estudados e analisados os planos e políticas de educação corporativa adotadas pela empresa. Através disso, foi possível avaliar os reflexos da educação corporativa no desenvolvimento e resultados por meio da entrega de serviços aos clientes e de seus resultados.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Processo estratégico: alterando mentalidades

A organização é composta por pessoas, as quais representam o seu maior ativo (SENGE, 2012). O aprendizado das empresas inicia pelos indivíduos que as compõem, porém, essa aprendizagem individual, por si só, não é fator determinante para que realmente ocorra a aprendizagem organizacional. É preciso ir além, atingir a filosofia da empresa que vai impactar com a aprendizagem de cada um de seus colaboradores.

Transformar informações em conhecimento estratégico é parte do processo da gestão estratégica nas organizações (SENGE, 2012), fazendo com que se estabeleça a gestão empresarial estratégica, com a utilização dos recursos estratégicos da organização e que a sua aplicação venha a atender às reais necessidades dos agentes envolvidos no processo, permitindo que se faça a leitura do ambiente no qual a organização está envolvida e como ela irá superar as dificuldades e ameaças, transformando-as em oportunidades de crescimento e de mercado.

A informação em si não significa conhecimento, pois este engloba os meios pelos quais as informações se incorporam na mente dos conhecedores, ou seja, uma mescla da experiência prática, da informação contextual, da experimentação, da observação e da reflexão (RAMAL, 2012).

Verifica-se que o conhecimento não se circunscreve apenas ao manancial de documentos exarados ou recebidos, que circulam nas organizações (RAMAL, 2012). Pois grande parte dele está contido nos sistemas criados empiricamente pelos seus colaboradores, por meio de rotinas bem delineadas, normas e a própria cultura da empresa favorecedora de um ambiente para que o conhecimento se desenvolva em função das necessidades de organização, somando-se a isto tudo o conhecimento intrínseco dos próprios funcionários.

É evidente que nesse processo, o conhecimento além de ser ativo e dinâmico, torna mais límpido o conceito de gestão do conhecimento não circunscrito ao somatório dos conhecimentos de cada colaborador. A organização precisa saber de fato o que a empresa conhece e dispõe.

Quando se cria um novo conhecimento, por certo que está implícita a participação de todos os empregados, do mais simples à Alta direção, o que ajuda na motivação dos primeiros, despertando neles um sentido de mais valorização e reconhecimento pela empresa, o que estimula o prosseguimento e engajamento de todos ao processo. Essa criação se dá pelo entrelaçamento dos membros de forma dinâmica e constante, apesar de que o conhecimento gerado por cada um apresenta uma parcela de responsabilidade na geração do conhecimento, entendendo-se, assim, que nada é exclusivo, mas que tudo se fomenta na equipe.

2.2 Gestão de Pessoas e T&D

Durante a década de 70, após ocorrer a desregulamentação dos mercados, surge a globalização no cenário mundial, promovendo fluxos de capitais nos principais centros financeiros (OLIVEIRA, 1998; BAUMAN, 1996; GIDDENS 1991). As mudanças de cenários no mundo, aliada à tecnologia da informação, tendo a comunicação como ferramenta de suporte ao armazenamento, atualização e geração de dados para obter informações. Considerando-se a evolução das empresas, despontaram novos modelos de metodologias, em que pese o resultado concreto de que algumas foram ineficazes, outras não.

Inferiu-se que o poder dessas metodologias nem sempre se manifestava de modo positivo ao serem confrontadas com a diversidade da realidade das organizações em que foram aplicadas.

Face ao surgimento da globalização as empresas adotaram novas estratégias e modernizaram seus processos produtivos com o implemento da gestão como ferramenta que impulsiona e fortalece as organizações.

Para Aquino (1998) na economia globalizada, a mudança mais significativa ocorreu na gestão de pessoas das organizações, que deixa de ser apenas a força de trabalho, o ativo intangível ou o capital intelectual para se transformar em talentos humanos ou o fator estratégico de crescimento das organizações, porque o poder não está mais na mão da empresa e sim na mão do cliente.

Esse novo conceito de organização está voltado para o cliente, é ele que diz o que quer comprar e cabe aos gestores evitarem que esta mudança seja uma ameaça à sobrevivência da organização, fazendo com que ela se mantenha e prospere neste novo cenário. É um desafio que só será superado se empresa utilizar todo o seu pessoal de forma diferenciada (VIVAS, 2008).

A indústria percebendo o seu descompasso na obtenção de melhoria da confecção de seus produtos para encontrar lugar na competitividade do mercado, se organizou para suprir esse déficit, adotando um olhar diferenciado no que concerne à qualificação de seus funcionários que reconhecia necessitar de um treinamento adequado que cobrisse suas falhas, oferecendo um produto de melhor qualidade em sua cadeia produtiva (DIAS, 2012).

Anteriormente, com a adoção do modelo taylorista, repetir diariamente o trabalho e reproduzir conhecimento eram o bastante para o negócio caminhar satisfatoriamente, vez que o cenário exterior não se apresentava com tamanha competitividade como ocorre atualmente (EBOLI, 2004, e assim, apenas se separava concepção de trabalho e sua realização.

Foi com esta visão bem simples que os centros de Treinamento & Desenvolvimento se estabeleceram com ofertas de pequenos cursos destinados apenas ao público interno, específicos, no sentido de resolver algumas falhas ou necessidades que surgiam, capacitando seus colaboradores de forma a suprir algumas deficiências individuais. Constituíam-se em algo pontual e quase sempre ao nível operacional, às vezes atingindo o nível tático.

Essa ideia de T&D acabou por evoluir para algo mais amplo, porque se identificou que para suprir uma falha, apenas treinar ou capacitar o indivíduo não resolvia o problema enfrentado pela empresa; é necessário mais do que isso, é preciso desenvolvê-lo profissionalmente, maturar, no

colaborador, a ideia de que ele é responsável pelo que faz e que, sobretudo ele é importante para a empresa no papel que desempenha e por isso deve realizá-lo com envolvimento (LEME, 2010).

A necessidade de qualificação de seus funcionários (AUSTIN, 2004), que passam a necessitar de maior embasamento para responder as demandas de forma rápida e em tempo real, despontou a primeira iniciativa nesse campo, nos Estados Unidos, após o surgimento das indústrias de grande porte como a Hoe & Co (1882), num modelo denominado de “escola de fábrica”, cujo objetivo maior era treinar os seus funcionários na categoria operadores de máquina, incorporando, assim, uma nova postura que daí em diante só evoluiria (OLIVEIRA, 2006).

Como a ideia em questão foi positiva, outras organizações como a Westinghouse em 1888, a General Electric, 1901, Baldwin Locomotive Works em 1901 e a International Harvester Co, em 1907, surgiram com a mesma proposta de qualificar seus funcionários. Porém, no Brasil, somente nos meados do século XX é que se iniciaram as primeiras manifestações nesse sentido, com a industrialização ganhando força e com o advento da Segunda Guerra Mundial (OLIVEIRA, 2006).

Neste contexto, destaca-se o compromisso dessas organizações que aprendem, o seu compromisso com a educação e o desenvolvimento não só da empresa, mas, de inúmeras outras pessoas. É deste modo que, as empresas findam por suprir uma lacuna que o Governo não previu, pois os cursos ditos formais não preparam o cidadão para esse labor.

Desta forma são esboçados os primeiros passos de uma Universidade Corporativa como instrumento de desenvolvimento de talentos humanos acorde com as estratégias empresariais, exigindo que as empresas se alterem em suas estruturas para dar espaço ao novo no que concerne às políticas, à cultura, à prática de gestão e à mudança na mentalidade das pessoas que integram a organização.

2.3 Educação corporativa

A educação é assunto relacionado com a totalidade dos setores da sociedade (EBOLI, 2004). O tema educação corporativa também não está excluído dessa prática, vez que busca incessantemente a melhoria de sua produção, bem como a manutenção da competitividade da empresa em um mercado mais exigente. A produção de conhecimento está dirigida à formação das classes dominantes, pois visa à transmissão da ideologia em vigor e a técnica ou profissionalizante, dirigidas às classes instrumentais e dominadas que englobam o modo de fazer.

As empresas modernas estruturam-se de maneira horizontal, mais flexível, o que levou à descentralização das tomadas de decisão, acarretando no desenvolvimento das capacidades individuais com uma proposta de base contínua, fazendo com que as empresas se mantivessem úteis e eficientes em seu capital intelectual (VIEIRA; FRANCISCO, 2012).

Simioni & Companhia (2011) destacam que gerar e transferir conhecimento na empresa é sempre um processo de aprendizagem organizacional, para fazer conexões com conhecimentos já existentes, dessa forma, promove a ampliação da rede de relacionamentos internos e externos da organização. Os autores citados apontam a aprendizagem e sua aplicabilidade como um dos temas essenciais para garantir profissionais bem especializados.

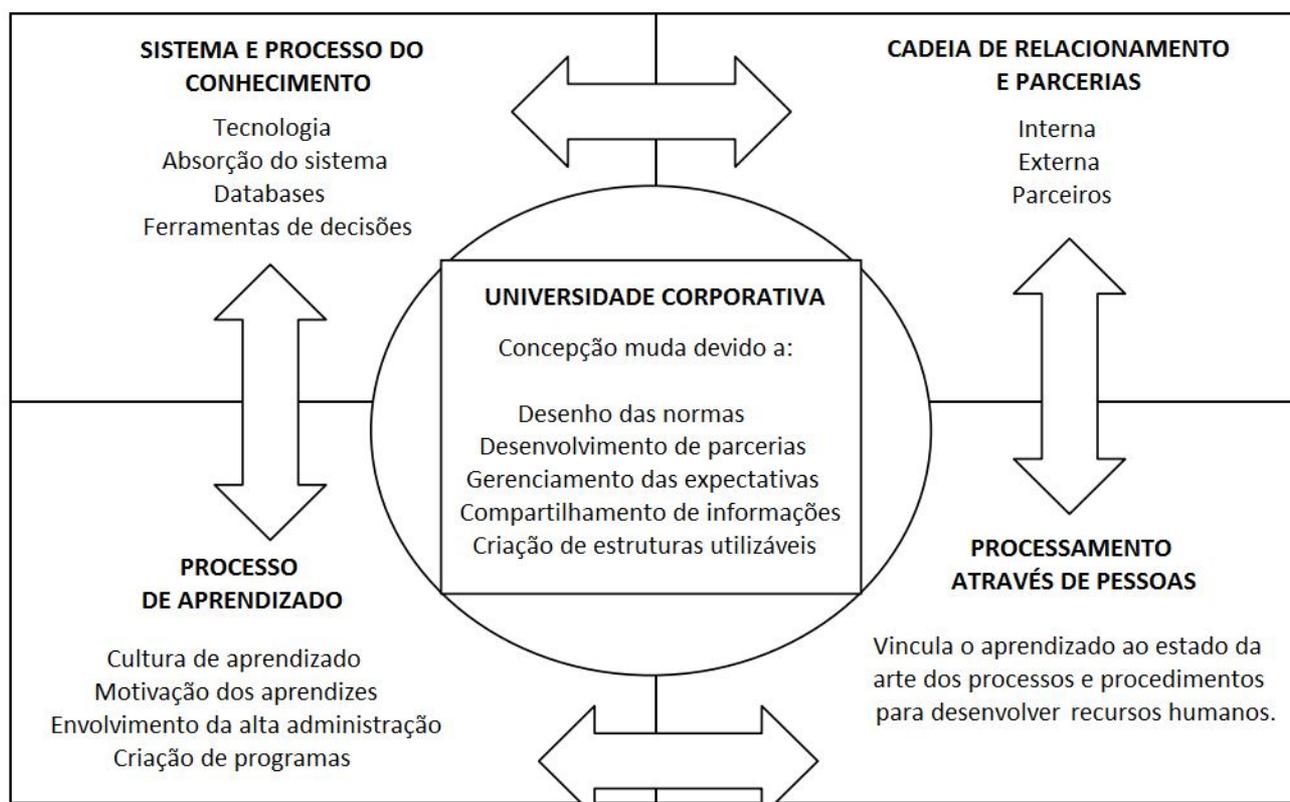
A educação corporativa possibilita o aumento da competitividade da organização no mercado a qual atua ou em novos mercados por meio da valorização dos seus colaboradores (SIMONI; COMPANHOLA, 2011), potencializando a inteligência empresarial, necessitando mudar a cultura organizacional, instituindo a aprendizagem contínua em todos os níveis hierárquico.

Apartir desse cenário, as empresas passaram a empreender ações diretas para criar e desenvolver competências em sua força de trabalho, implementando cursos formais em sua própria organização.

A educação corporativa deve ser mais que um treinamento empresarial ou qualificação da mão

de obra. Simioni & Companhia (2011) ressaltam que educar corporativamente deve fazer as pessoas pensarem de maneira crítica, desenvolverem a capacidade de se autogerenciarem, para articular coerentemente as competências individuais e organizacionais em todos os contextos da empresa, o que leva então, a aumentar a inovação na produção de bens ou serviços. Caso essas práticas sejam realizadas, percebe-se que o líder conquista um ambiente que se torna propício e preparado para a troca de ideias e informações, levando ao alicerce da vitória na disputa do conhecimento e liderança, aumentando o potencial intelectual de cada membro da equipe.

Existe um conjunto de processos-chave para implementar uma UC de classe mundial (BRANDÃO, 2006), analisados pelo autor em razão dessa prática de educação corporativa estar sendo desenvolvida em vários países do mundo e não apenas nos Estados Unidos, onde surgiu. É possível conferir esses processos através da figura 1, a seguir:



Fonte: Brandão, 2006.

O alinhamento corporativo da UC permite que ela se aloje no interior da corporação (ALLEN, 2002), o que interfere na sua forma de organização, no desenvolvimento estratégico e a composição curricular, variando os processos e práticas na busca por novos conteúdos.

Preliminarmente à implantação de uma UC há que se diagnosticar as competências da organização. Essa tarefa deve ser desenvolvida pela Alta direção assessorada pelos seus gestores ou elementos de destaque na empresa, aferindo as necessidades precípuas e conseqüentemente as necessidades de qualificação, partindo-se dessa primeira abordagem para definir os eixos de competência da empresa em questão, alinhando os processos de desenvolvimento às competências organizacionais (EBOLI, 2014).

2.4 Investimento em Educação Corporativa no Brasil

Nos últimos anos, com a adoção da Educação Corporativa, o investimento se fez muito forte no que tange ao desenvolvimento contínuo de seus colaboradores, favorecendo um clima organizacional diferenciado entre os colaboradores e com o conseqüente serviço e/ou produtos de qualidade mais efetiva, com reconhecimento da capacidade e competência dos mesmos.

Eboli (2014), ao dissertar sobre educação corporativa, enfocou um sistema de desenvolvimento de pessoas embasado na gestão de competências e citou os Sistemas de Educação Corporativa (SECs) como ferramenta estratégica na competitividade empresarial.

Cozzo (2013) opinou que diante das novas demandas sociais associadas à retomada do crescimento no Brasil descobrir talentos, criar novas ideias, engajar e reter pessoas exigem competências novas e agilidade por parte das organizações.

Registram-se os seguintes dados relativos a investimentos em T&D que evoluiu e se tornou em Educação Corporativa (COZZO, 2013; EBOLI, 2004). A relação entre gastos de T&D e folha de pagamento nas empresas de consultoria e instituições financeiras é de 4%.

De maneira geral, as empresas investem entre 1% a 2% da folha de pagamento; algumas extrapolam atingindo os percentuais entre 4% a 5% (EBOLI, 2014).

Por outro lado, em função das diversas mudanças no campo econômico, principalmente no período posterior às crises econômicas dos anos 1970, a tendência internacional foi alinhar as estratégias de economia e educação para atingir os objetivos relacionados ao aumento da produtividade (LUZ, 2010). Essa prática une duas principais necessidades básicas para o desenvolvimento econômico e social do país: o investimento em tecnologia e no campo educacional, que trazem juntos, conseqüências diretas para a sociedade.

2.5 Universidade Corporativa: análise histórica no Brasil e no mundo

As Universidades Corporativas (UCs) se iniciaram a partir dos Centros de Treinamentos e Desenvolvimento após a percepção pelas empresas da dificuldade em conseguir determinados perfis ocupacionais necessários ao bom desempenho das atividades, devido ao *déficit* na formação dos candidatos e funcionários (CASTRO; EBOLI, 2013).

A primeira Universidade Corporativa no Brasil foi a Académie Arcor, no ano de 1992, da organização do mesmo nome. Hoje o Brasil conta com aproximadamente 300 (trezentas) UCs (ROCHA, 2013).

Outra UC de destaque no Brasil é a Universidade Corporativa Volkswagen, cujo foco inicial foi o de disseminar o conhecimento automobilístico na indústria. Esse projeto se embasou na AUTOUNI, UC da Volkswagen na Alemanha (EBOLI, 2004), que mantém parceria com universidades brasileiras, sempre direcionando seu foco para o fator liderança. Oferece cursos a todos os níveis de profissionais no Brasil, incluindo o ativo intelectual das concessionárias.

A primeira experiência de universidade corporativa à nível internacional foi implementada entre os anos de 1945 e 1956, em New Jersey, nos Estados Unidos, pela *General Eletric* (GE), com a denominação de Instituto General Motors. Esse novo modelo expandiu-se a partir da década de 1980, uma vez que o número das UCs se elevou de 400 para cerca de 2000, entre 1988 e 2000, nas organizações norte-americanas (SANTOS, 2007). A General Motors foi a primeira empresa a abrir uma universidade dentro da organização, ao criar a *General Motors Engineering and Management Institute* (GMI), em 1927.

Outras organizações como Motorola, Mc Donald's, Algar, General Motors, Northrup Aircraft (1940) Instituto de Desenvolvimento Organizacional da FIAT e Brahma, possuem suas universidades corporativas e são consideradas modelos de sucesso.

Exemplificando, tem-se a Motorola, por exemplo, está inserida no contexto cultural de uma empresa que valoriza o desenvolvimento contínuo de seus colaboradores e incentiva a busca do conhecimento e da educação e o respeito à pessoa, com forte característica da educação corporativa por ela assumida. Sua cultura se fundamenta em três pilares que compõem o programa de Gerenciamento de Desempenho: experiência, *feedback* e educação.

O corpo de líderes da organização tem a responsabilidade de trabalhar com suas equipes para conhecer os potenciais e as necessidades de seus respectivos times. Nesse contexto, a universidade atua como consultora, com foco em conhecer os desafios que se apresentam aos líderes bem como propor as soluções apropriadas (PEAK, 1997).

As UCs educam funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, com o fito de cumprir as estratégias empresariais das UCs da organização (EBOLI, 2014; MEISTER, 1999). Traduzindo e sintetizando, as UCs desenvolvem talentos empregando a aprendizagem contínua.

O conceito da Universidade Corporativa (UC) está interligado com a noção de competência (EBOLI, 2010), o desenvolvimento deste conceito, que na contemporaneidade do mundo dos negócios, tem sido encarado como um princípio organizacional, uma vez que no modelo organizacional atual, a contratação, remuneração e avaliação dos funcionários ocorrem de acordo com a competência. Dessa forma, a implementação da UC visa desenvolver competências necessárias para a concretização dos negócios.

Ainda que as UCs sejam variadas, em formatos, tamanhos, modelos, fundamentos, princípios, todas elas foram criadas e se mesclam por meio da busca de um mesmo objetivo, isto é, fazer com que a instituição permita um aprendizado permanente, aprimorando e permitindo a qualificação dos funcionários e colaboradores.

3 METODOLOGIA

O presente estudo qualitativo (FLICK, 2013), foi desenvolvido por meio de estudo de caso único (YIN, 2015), método que possibilita a coleta de dados a partir de documentos, entrevistas e/ou observação.

Os autores escolheram como estudo de caso uma instituição do ramo de tecnologia da informação, estabelecida na Zona Franca de Manaus (SUFRAMA), por meio de análise de documentos institucionais por ela disponibilizados. A qual, por solicitação da própria empresa estudada, recebeu o nome fictício de *Mobile*.

Trata-se de um instituto de pesquisa e desenvolvimento independente e sem fins lucrativos. Fundado em dezembro de 2001. Tem como foco de atuação a pesquisa e desenvolvimento para geração de novos conceitos, produtos e soluções para as áreas relacionadas com tecnologias móveis.

A referida empresa foi escolhida por conveniência dos autores (CRESWELL, 2010), os quais possuem autorização para acesso e estudo no local; e por ter como prática de gestão a educação corporativa, objeto de estudo deste artigo.

Os dados foram coletados a partir de documentos institucionais, tais como: relatórios, planos e fichas de cadastros dos funcionários, omitindo seus nomes por questões éticas, anuários publicados e divulgados pela própria organização, além de outras fontes, as quais descrevem a sua política, a sua cultura e os seus valores, além de apontar a produtividade organizacional antes e depois da implantação da educação corporativa, gerados entre o período de 2011 e 2014.

Durante a análise documental, por estarem os pesquisadores dentro da própria organização coletando os dados, também foi possível se utilizar da observação, mesmo sendo esta uma técnica comum durante as entrevistas e grupos focais (DENZIN, 1989; FLICK, 2013). Porém, quando utilizada no mesmo local de onde os documentos são extraídos, possibilitou perceber se os dados descritos nos documentos se referiam a uma prática legítima no que se refere ao esforço contínuo da educação corporativa em desenvolver seus colaboradores.

Os dados coletados foram organizados em planilhas de eletrônicas e em diário de campo (FLICK, 2013), e analisados por meio da técnica de séries temporais (YIN, 2015), a qual possibilita verificar mudanças ao longo do tempo, importante a esta pesquisa, a qual estudou os resultados organizacionais antes e depois da implementação da educação corporativa.

4 O ESTUDO DE CASO E SEUS RESULTADOS

A organização desenvolve inúmeras atividades em simultaneidade, sempre primando pela geração do conhecimento com a participação de todos os seus colaboradores; dentre elas estão citadas algumas que auxiliam na compreensão do formato e caracterização da empresa, iniciando-se com as parcerias identificadas a seguir, que por si só são bastante significativas no conceito de aprender.

A instituição já possuía uma significativa rede de colaboradores em 2011 como estratégia de crescimento conjunto, fato que continua a implementar, consolidando seu conceito nacional e internacional. Por meio dessa colaboração que se encontra sedimentada há anos, as instituições governamentais, instituições privadas, centros de pesquisa, etc., atuando em conjunto, promovem o desenvolvimento da ciência e propulsionam a cultura da tecnologia e da inovação.

Os clientes da organização são definidos com base na identificação de empresas que se entrem com as Áreas de Competências do Instituto. Na maioria das vezes são empresas referência nos mercados em que atuam, e apresentam um retrospecto de investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), podendo inclusive já haver atuado como parceiros em determinadas áreas tecnológicas.

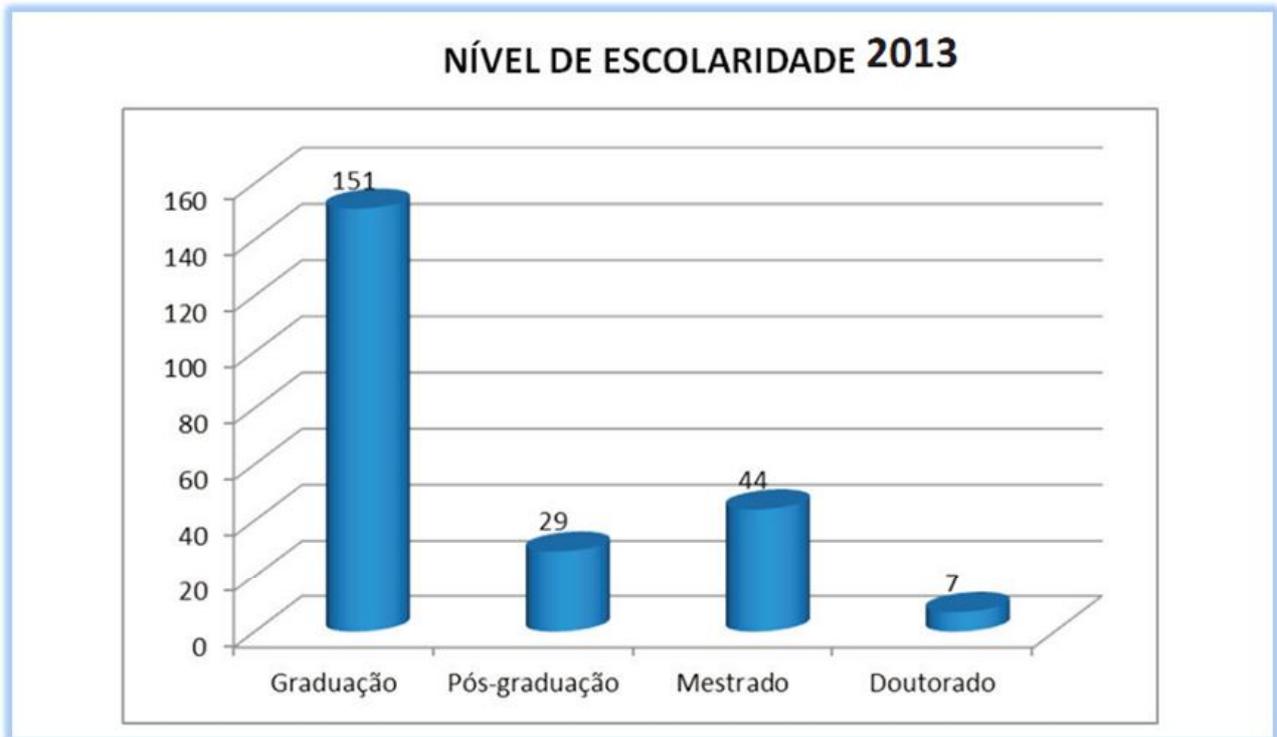
4.1 Caracterização dos Participantes do Programa de Educação Corporativa

4.1.1 Nível de escolaridade e Tempo de serviço dos funcionários

Alcançando ao segundo objetivo confrontando com os resultados obtidos, pode-se dizer que, ao empregar a educação corporativa e os benefícios advindos como *feedback* à organização, organização que desenvolve suas atividades dando ênfase ao trabalho em equipe num processo colaborativo, se unindo em parcerias, tanto para desenvolver produtos, como outros inventos, tecnologias, etc., como atuando em conjunto com organizações, universidades, faculdades e outros organismos similares, de forma a estabelecer a chancela para certificar e qualificar seus colaboradores internos, os gráficos por si só retratam os resultados.

O gráfico 1 espelha a realidade do nível de escolaridade dos colaboradores diretos e internos da organização no ano de 2013. Todavia, por causa da própria formação contínua instalada na organização, o referido gráfico pode não ser mais o mesmo.

Gráfico 1 - Nível de Escolaridade - 2013



Fonte: Relatório de Gestão (2013).

Registra-se aqui que a política educacional da empresa tem um modelo para ser executado em longo prazo para qualificar seus colaboradores, vez que subsidia os estudos dos mesmos, incluindo a todos sem exceção, conforme informações contidas nos Anuários e nos Relatórios de gestão da Empresa.

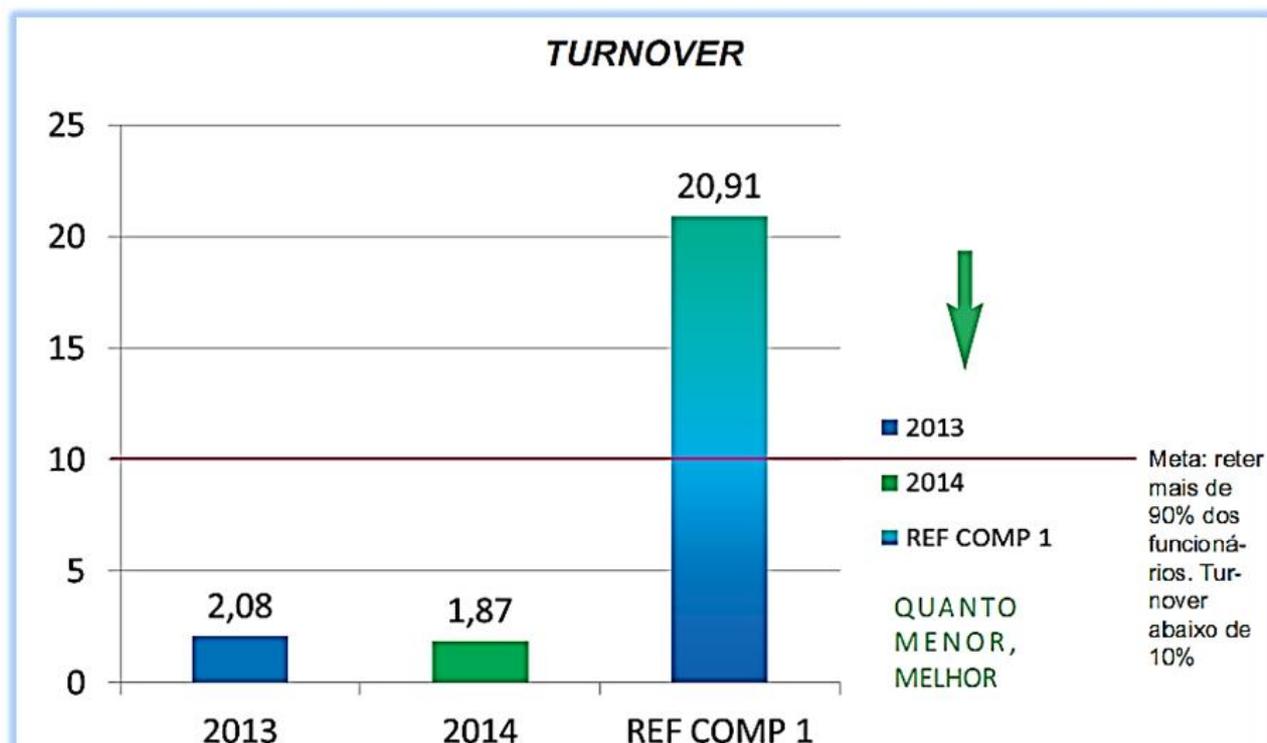
O investimento da organização na educação corporativa e em seus colaboradores é importante, sobretudo, porque além de reter o capital humano, ainda poderá atrair novos talentos (ALPERSTEDT, 2001).

4.1.3 Turnover

A organização apresenta um resultado de baixo índice de *turnover* em face da qualidade de vida profissional desenvolvida para o seu funcionário. Cada colaborador atua de forma espontânea, em projetos de ponta, criando constantemente inovações tecnológicas. Verificou-se, então, que a rotatividade pode ser inferida como muito baixa, o que equivale dizer que a permanência deles é proporcional ao bom clima organizacional que vivenciam na empresa estudada, desde o momento de sua contratação, quando cada colaborador novo é apresentado a todos os outros (VIVAS, 2008), diferenciando-se da política de acesso de outras organizações consideradas comuns.

Para a organização, estes indicadores são considerados estratégicos, vez que as metas acompanham a sua estratégia macro. Com os investimentos no desenvolvimento das competências dos funcionários, ocorre um baixo *turnover* e a consequente retenção dos talentos se firma, com meta assentada em menos de 10% conforme está demonstrado graficamente.

Gráfico 2 - Índices de *Turnover* em 2013 e 2014



Fonte: Relatório de Gestão (2014).

Outro fator relativo ao gráfico apresentado é que a organização estimula seus funcionários, e até mesmo incita-os a participarem de eventos mundiais para adquirirem a *expertise* necessária com o fito de desenvolver novas tecnologias. Mundos e ideias novas se abrem numa perspectiva de geração contínua do conhecimento e inovação tecnológica quando os colaboradores se encontram expondo e trocando ideias. Por essa razão, infere-se que a retenção do conhecimento é fator de ordem estratégica para da empresa, reforçando o potencial da educação corporativa para se manter competitiva (EBOLI, 2004).

4.2 Caracterização das participações em programas e cursos

A seguir o quadro 1 apresenta dois tipos de comparação: um comparando com os gastos totais da organização apenas iLaw, incluindo os gastos com mão de obra e o outro apenas com as rubricas de gastos gerais sem a inclusão de RH + Infra:

Quadro 1 - Percentual comparativo de investimento nos últimos anos

ANO	% s/ Gastos Totais iLaw	% s/ OPEX Geral
2010	1,40%	3,16%
2011	1,06%	2,59%
2012	0,92%	3,98%
2013	0,90%	3,49%
2014	1,24%	6,77%

Fonte: Elaboração Própria (2015).

Para melhor entendimento *Informatics Law* (iLAW) significa Lei de informática e *Operational expenditures* (OPEX), ou seja, despesas operacionais com investimentos na empresa. O processo de inovação está atrelado à educação, constituindo mesmo um dos objetivos estratégicos da organização.

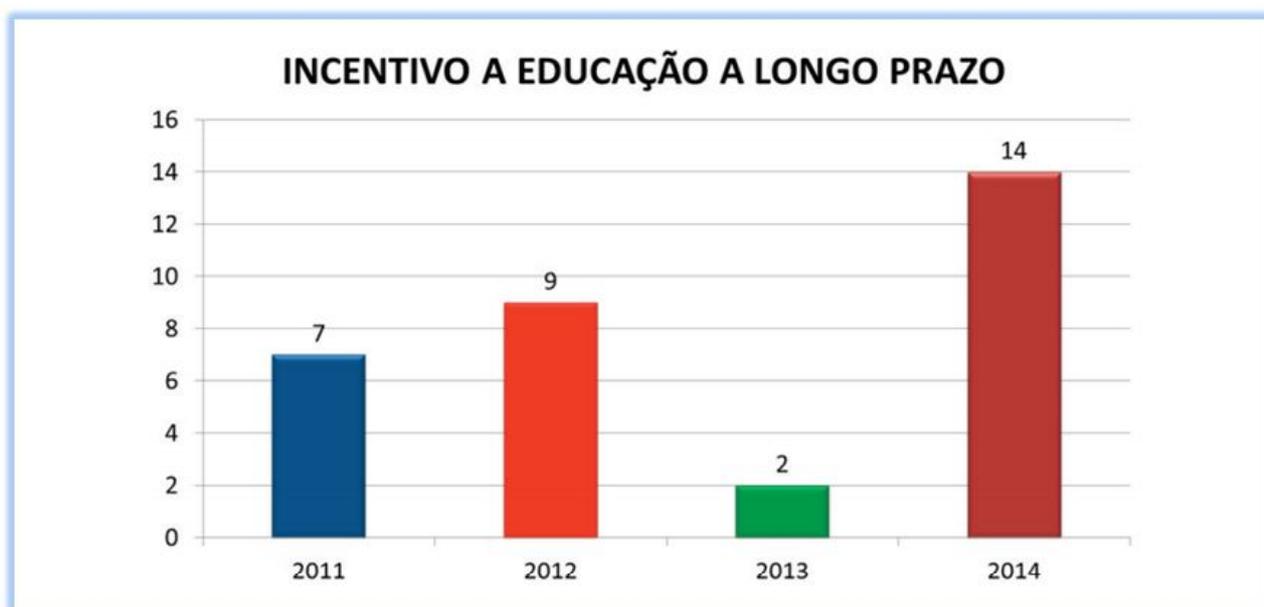
Essa aprendizagem é alcançada de várias maneiras: sejam por meio de visitas constantes a clientes ou pela participação em cursos, palestras, treinamentos, fóruns, congressos e afins, em nível internacional e nacional. A partir daí essa aprendizagem deve ser replicada a outras pessoas. Assim, o Instituto realiza programas permanentes de disseminação do conhecimento, como o *Future Friday*, para os funcionários, e o de evangelização, para a sociedade.

No ano de 2013, os funcionários em geral estiveram presentes em aproximadamente 100 eventos, com 2.329 horas de treinamento.

4.2.1 Incentivo a educação em longo prazo e auxílio idiomas

O gráfico 3 demonstra a evolução em quatro anos dos incentivos relativos à educação em longo prazo, com expressivo aumento no ano de 2014.

Gráfico 3 - Incentivo à educação a longo prazo (2011 a 2014)



Fonte: Relatório de Gestão (2014).

A evolução do desenvolvimento dos colaboradores é demonstrada pelo nível de escolaridade e neste aspecto a empresa atua propiciando a melhoria através da educação continuada, contemplando a todos com subsídio específico desde cursos de graduação ao nível de doutorado. Confirma deste modo o jargão “Organização que aprende”.

A organização disponibiliza 50% do valor do curso para subsidiar os cursos de Graduação, de 50% a 90% para os cursos de Especialização, Mestrado e Doutorado, além de flexibilizar o horário do colaborador em curso.

Quanto ao auxílio idiomas, é um benefício destinado aos funcionários de grande valia, pois todos os funcionários da referida empresa são bilíngues. Na área da inovação tecnológica e das mudanças constantes, é imprescindível, o domínio de uma língua estrangeira, mormente o inglês.

Sempre voltado para a percepção de que a aprendizagem é fator imprescindível para seus colaboradores, a empresa incentiva o desenvolvimento de idiomas ao atribuir, desde 2004, um auxílio mensal, determinado para esse fim, o que proporciona maior desenvoltura quanto à participação em eventos internacionais e, sobretudo em razão do carro chefe da empresa que é o desenvolvimento de tecnologias onde o domínio de línguas estrangeiras se faz imprescindível.

4.2.2 Número de produções científicas e Participações em eventos

Em seu planejamento estratégico macro, um dos indicadores é a geração de produção científica. Essa produção somente é gerada caso o colaborador possua conhecimento profundo sobre determinado assunto. Por outro lado, esse conhecimento é trazido da educação formal, conforme quadro 2, do conhecimento tácito e da participação de eventos cujo foco seja a inovação e as atualizações tecnológicas, item que a organização trabalha com muita seriedade e aplicação.

Quadro 2 - Produções científicas entre os anos 2010 e 2013

TIPOS DE PUBLICAÇÕES	ANOS				
	2010	2011	2012	2013	2014
Artigos e <i>paper</i> científicos (internacionais)	37	22	--	--	--
Artigos e <i>paper</i> científicos (nacionais)	10	14	--	--	--
Artigos em revistas científicas	5	5	8	7	3
Artigos em revistas comerciais	3	--	--	--	--
Capítulos de livros	3	--	1	1	--
Certificações	1	--	--	--	--
Conferências internacionais	--	--	26	19	23
Conferências nacionais	--	--	48	6	10
Contribuições em fóruns de padronização de redes e sistemas	--	8	3	--	4
Invenções aprovadas	--	5	--	--	--
Monografias/dissertações/teses	15	3	1	--	--
Publicações em congressos, conferências e workshops	--	29	75	--	--
Tutoriais/palestras/minicursos	--	2	5	30	34

Fonte: Anuários (2010-2014).

Ainda falando de práticas de educação corporativa identificou-se que a organização lida com a aquisição do aprendizado compartilhando-o de várias maneiras. Em se tratando de uma organização voltada para o item tecnologia, dispõe de canais formais de compartilhamento de informações, especialmente aqueles relacionados a inovações, processos, projetos em curso.

Dentre os inúmeros canais de comunicação da organização, destacam-se:

- Bate papo com os diretores; Reunião de times; *Newsletter*; Rede Corporativa *Socialcast*; You Tube; Facebook; Website; Banco de imagens.

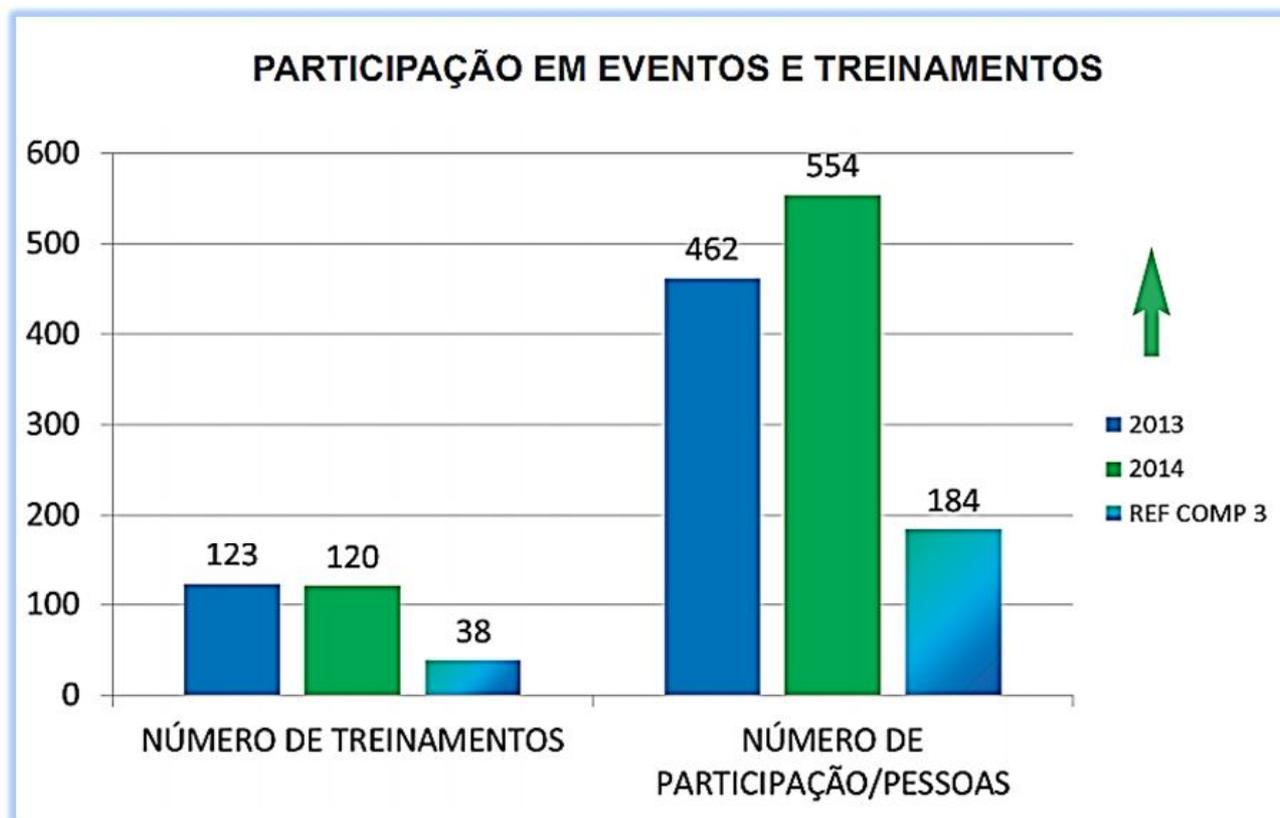
Os eventos como *Workshops* e palestras são modelos internos de repasse de informações por funcionários presentes a outros eventos externos, como feiras, conferências e congressos, onde são compartilhadas as informações e percepções diretamente. Existem ainda outros canais digitais como o *Wiki*, a intranet e a rede social corporativa *Socialcast*.

Por eventos se entende cursos, treinamentos, participação em *workshops*, seminários, feiras, congressos, etc., sejam eles nacionais ou internacionais.

Relativamente a este tópico, a organização nas pessoas de seus colaboradores que detêm grande conhecimento técnico, aprimorado pelo sistema de educação contínuo e pelo nível de maturidade, verificou-se um número significativo de participação dos funcionários, pois essa participação e o investimento empregado amplia o conhecimento de todos, geram novos conhecimentos e atitudes assimiladas pelo seu quadro corporativo.

Um total de 322 eventos atingindo um total de 1058 (mil e cinquenta e oito) pessoas treinadas ao cabo de 3 (três) anos consecutivos, o que espelha um bom investimento em qualificação por parte da organização, gráfico 4. Como o número de colaboradores não atinge essa totalidade de pessoas infere-se que houve aplicação de treinamentos diversos nas mesmas pessoas.

Gráfico 4 - Comparativo de participações em eventos dos anos 2013 e 2014



Fonte: Relatório de Gestão (2014).

Com a participação dos funcionários em eventos estratégicos, ocorre a troca de experiências entre eles e a própria organização, e entre organizações diferentes, também passa a se conhecer e a se inteirar do que estas empresas estão empregando no que concerne a futuras tecnologias, descortinar algumas tendências a serem aplicadas, despertando nos funcionários o desejo de mergulhar nesse novo universo estimulando a aquisição de conhecimento novo e continuado.

Essa maciça participação em eventos dá suporte a um dos principais pilares do Instituto que é o “desenvolvimento de suas pessoas”.

4.3 Gestão de competências no Instituto

A organização possui um abrangente programa de desenvolvimento e qualificação dos funcionários, cujos objetivos mais relevantes são: Rever e atualizar as competências das áreas internas do Instituto; Mapear as competências dos funcionários para que estes possam ser desenvolvidos conforme as necessidades de cada indivíduo e da instituição; Possibilitar a criação de um mapa das competências da instituição.

O mapeamento das competências é realizado todos os anos permitindo uma visão completa dos níveis de competências de todos os funcionários do Instituto, bem como, quais os setores que

lidam com determinada competência apresentada pelo colaborador. Essa avaliação é feita com base nas competências chaves (necessárias para as áreas que possibilitam as entregas dos projetos) e comuns (entendidas como base para a compreensão das competências chaves), utilizando quatro categorias que definem o nível da competência identificada:

Após o levantamento desses dados e a definição de quais competências são essenciais para o desenvolvimento do funcionário na realização direta de suas atividades, assim, são adotadas as seguintes ações:

- Leituras; Autoaprendizado (*Self Study*) – SS; Treinamentos Externos e Internos (*Classroom Training*); Treinamento *e-learning*; Coaching; Estágios; Trabalhos de Projetos.

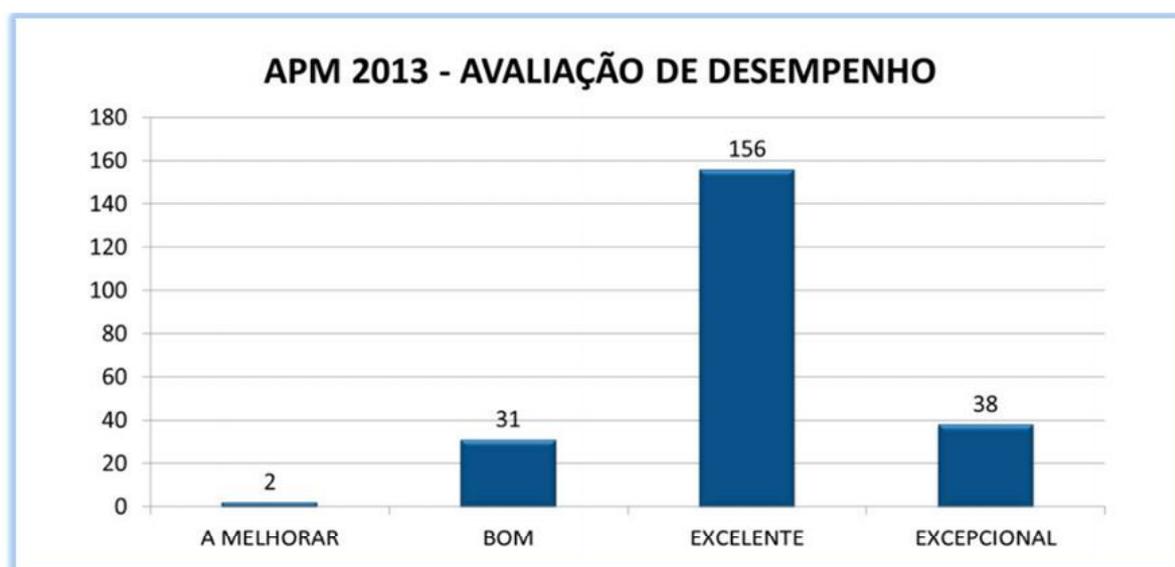
A) Performance dos funcionários no APM

A *Annual Performance Management* (APM) é o instrumento oficial de registro de desempenho do funcionário e de registro da contribuição efetiva por meio das entregas das metas acordadas. Suas métricas são anuais, coordenadas pela área de RH, desde 2005. O uso dessa ferramenta pelo gestor possibilita a mensuração de *gaps* existentes visualizando os funcionários que não conseguem a execução de suas metas e objetivos.

Essa ferramenta é empregada para avaliar como as competências se desenvolvem empregando uma postura proativa em que o conhecimento possa ser acionado e assim ocorram mudanças comportamentais positivas diárias.

O Programa de Avaliação de Competências possibilita identificar as necessidades de desenvolvimento individualizado durante o ano, gráfico 5, que são supridas em sua totalidade com eventos realizados nacional e/ou internacionalmente.

Gráfico 5 - Avaliação de desempenho - 2013



Fonte: Relatório de Gestão (2013).

O *Annual Performance Management* (APM) é a ferramenta mais utilizada para identificar as necessidades de capacitação e desenvolvimento dos funcionários. Os indicadores são de *desempenho a melhorar* até ao nível *Excepcional*, atribuindo por meio dessa aferição o bônus salarial dos funcionários que está atrelado ao seu.

4.4 Reconhecimento dos resultados

A seguir serão apresentadas informações no que tange aos ganhos de produtividade, ao fazer uso da educação corporativa, a organização está comprovando a eficácia do uso desse dispositivo, que acelera os resultados positivos na empresa estudada, evidenciando-se principalmente nas premiações e certificações recebidas, bem como o incremento das tecnologias desenvolvidas pelos seus colaboradores que são continuamente submetidos e estimulados a prosseguirem na aprendizagem contínua, no compartilhamento das ideias inovativas e na interação explícita entre todos.

4.4.1 Produtividade

Neste tópico, a partir de seu desdobramento e análise é facilmente identificado os ganhos da empresa em qualidade e quantidade de seus produtos e resultados auferidos na organização pela implementação da educação corporativa, além do alto índice de satisfação de seus colaboradores pela valorização que recebem advindos dos gestores, colegas, parceiros, clientes e até pelo mercado similar onde estão inseridos.

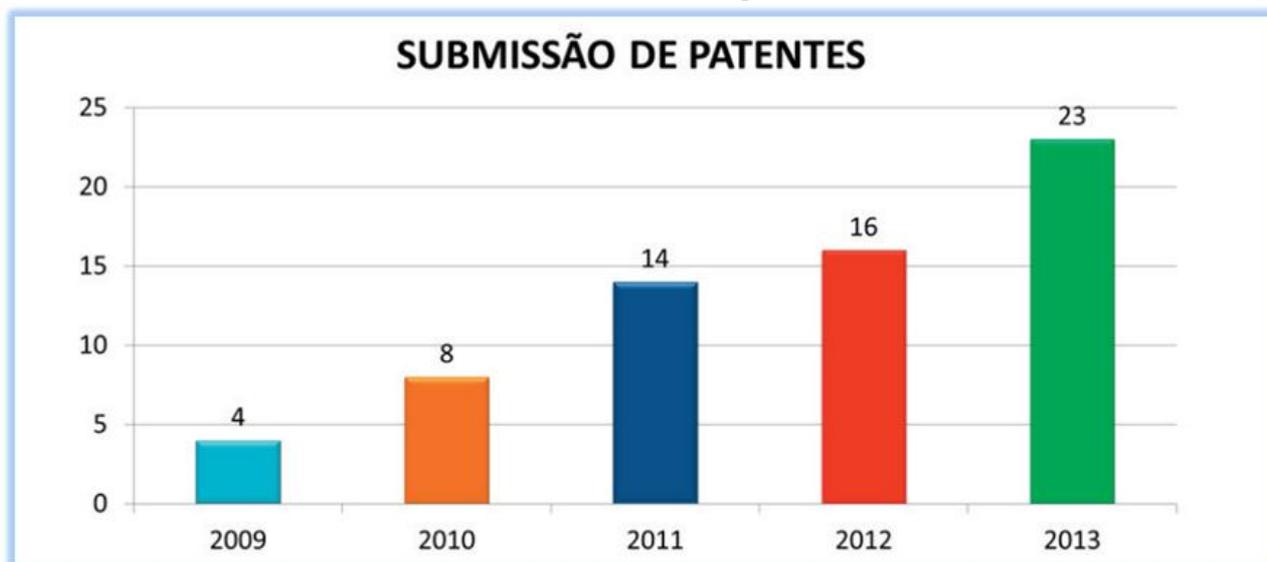
Para corroborar que o objetivo terceiro apresenta inegáveis ganhos na qualidade e na produtividade para a organização, citam-se, inventos, tecnologias, prêmios e certificações, patentes e descoberta de talentos novos, que confirmam os resultados com a aplicação da educação corporativa.

4.4.2 Patentes

Durante o ano de 2012, a organização se destacou com o envio de um número significativo de solicitações para registro de patentes. Cinco delas foram aprovadas, e esse total igualou o registrado em 2010, e a meta foi alcançada conforme o previsto em seu planejamento anual.

O número de patentes constitui um indicador que mensura o nível da inovação no país e no Instituto, ele está sempre de acordo com suas metas, gráfico 6, não deixando nada a desejar no decorrer dos anos estudados.

Gráfico 6 - Levantamento de submissão de patentes entre 2009 e 2013



Fonte: Relatório de Gestão (2013).

Em 2013 houve um incremento no número de patentes registradas. Esse número de patentes destaca o instituto no campo das inovações tecnológicas, pois apresentou e submeteu um significativo número de patentes, sobrepondo-se a sua meta anual.

4.4.3 Premiações e certificações

No período pesquisado (2010 a 2014) foram muitos os ganhos relativos a certificações e premiações por equipe, premiações individuais e outros reconhecimentos como empresa consagrada no aspecto inovação tecnológica, publicações científicas, etc.

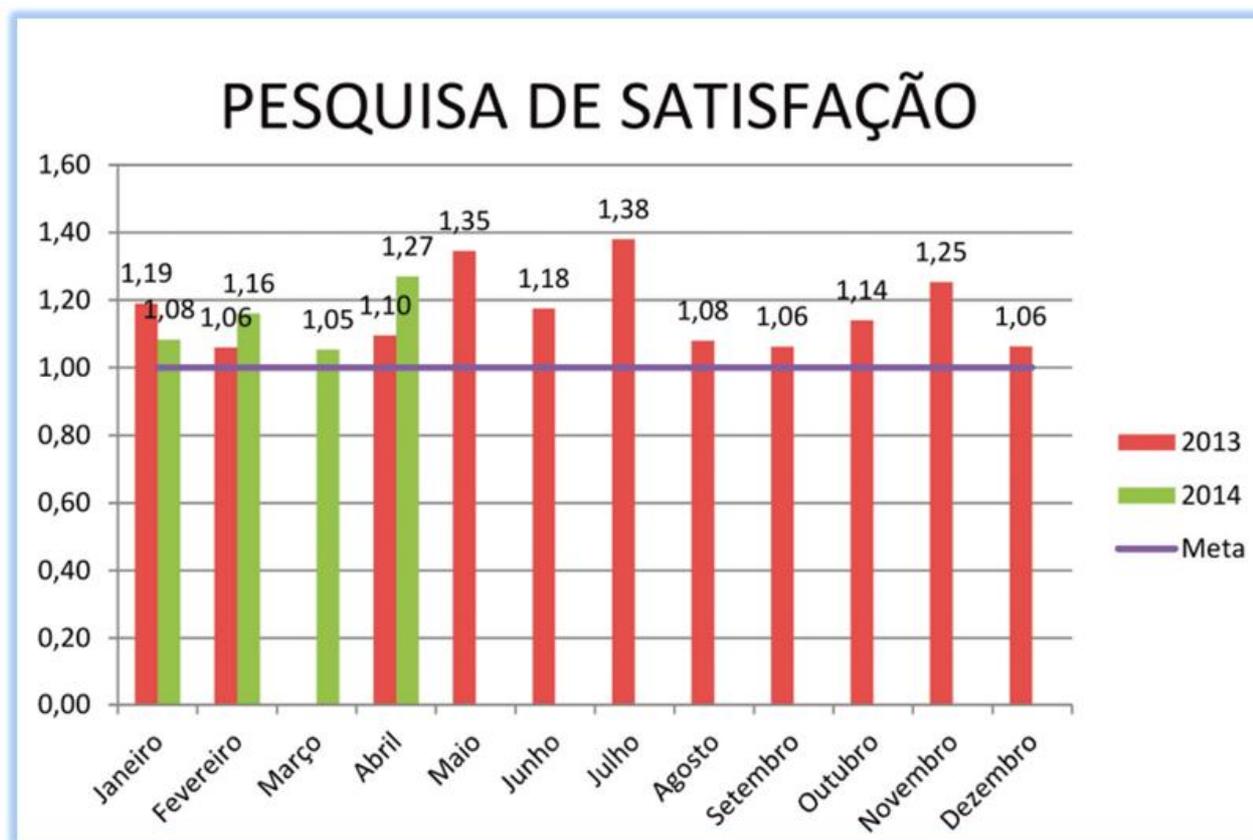
4.4.4 Retorno de clientes

A) Índice de satisfação do cliente

Outro aspecto relevante está relacionado aos projetos desenvolvidos para os clientes. O índice de satisfação dos clientes em relação aos projetos, medido através do Customer Survey Satisfaction (CSS) e os indicadores de atingimento de metas por cada projeto, medidos através dos *Projects Scorecards*, também constam como indicadores estratégicos macros do instituto e são cruciais na mensuração do desempenho do INT como um todo.

De forma geral, esses cinco indicadores – patentes, produção científica, retenção de talentos, CSS e *Projects Scorecard* – fazem parte do Balanced Scorecard (BSC) da organização, denominado de BTM, e tem peso mais estratégico para o instituto, constituindo-se como indicadores macros.

Gráfico 7 - Pesquisa de satisfação (2013 e 2014)



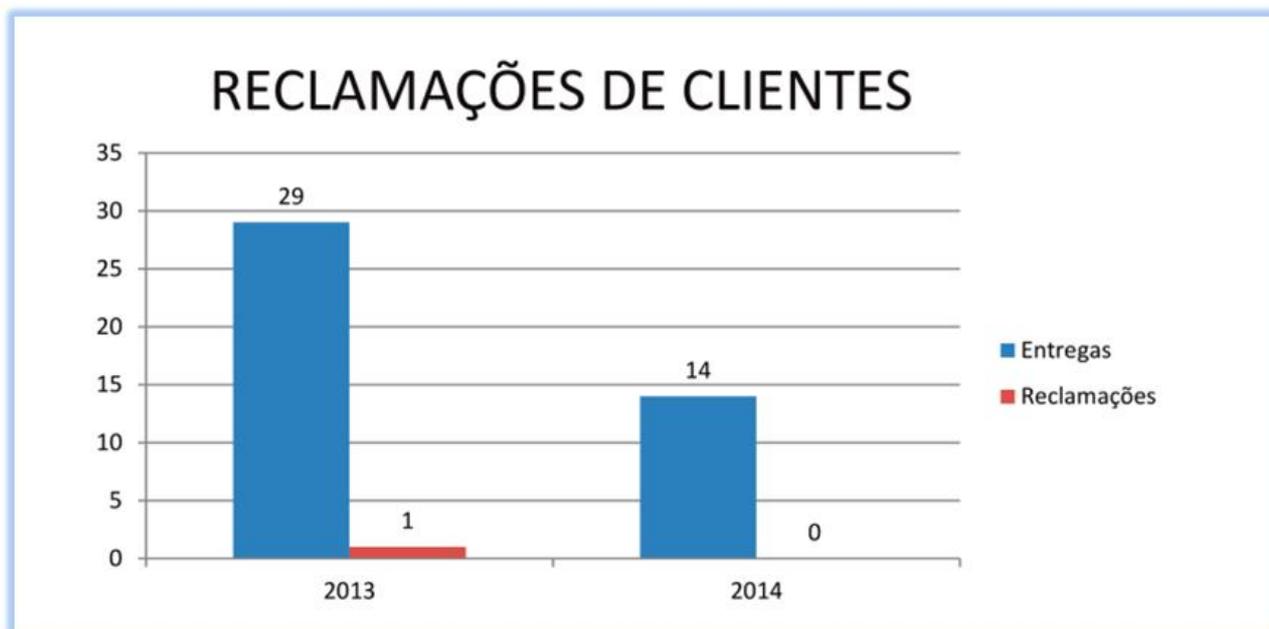
Fonte: Relatório de Gestão (2013).

O índice de satisfação do cliente é auferido utilizando-se questionários, conforme gráfico 7. O instrumento CSS e considera como relevantes os seguintes itens: tempo e qualidade da entrega, comunicação entre as partes envolvidas e se as necessidades do cliente satisfeitas. A meta da empresa é 1 que equivale a 100%, podendo atingir entre 0 e 1,5 (ou seja, 0% e 150%). Em 2013, 29 entregas reportaram retorno do cliente, com média anual de 1,17.

Sendo as entregas um ponto forte da organização os colaboradores intentam sempre superar as expectativas do cliente, ao perceberem suas necessidades. Envolvem o cliente com sugestões e contribuições, apresentando um comportamento solidário, confiável e comprometido, gerando empatia e satisfação no atendimento.

B) Reclamações do cliente

Gráfico 8 - Índice de reclamações de clientes



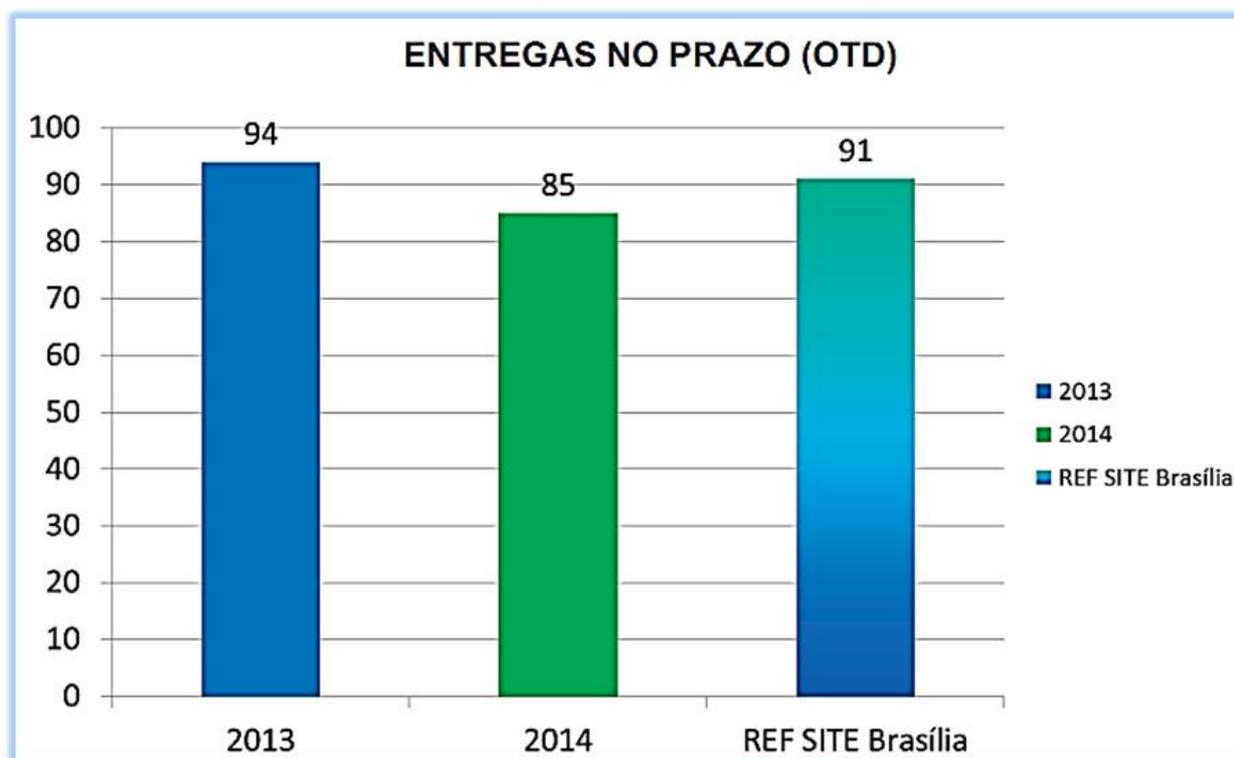
Fonte: Relatório de Gestão (2014).

De acordo com o índice CSS, gráfico 8, considera-se como reclamação, o índice abaixo de 1 (da meta). Em 2013, uma entrega de um projeto apresentou o índice de 0,94. As demais 28 entregas reportadas alcançaram sua meta. Como resultado apenas 3,44% dos projetos que apresentaram retorno em 2013 estão abaixo da meta, o que é possível inferir que o percentual considerado como negativo não possui relevo para a empresa.

C) Índices de entregas no prazo

O gráfico 9 demonstra que do total de 94 entregas realizadas no ano de 2013, 63 destas ocorreram rigorosamente dentro do prazo acordado com o cliente atingindo a média de 95% de entregas no prazo em 2013. Considera-se o percentual alcançado como bastante significativo no índice de satisfação do cliente.

Gráfico 9 - Comparativo dos índices de entregas



Fonte: Relatório de Gestão (2014).

As entregas no Prazo são indicadores operacionais que determinam a satisfação do cliente e, por consequência, nos indicadores dos *Projects Scorecards*. Brasília foi escolhida por apresentar, em 2013, 102% de indicador, quando a meta previa no mínimo, 85% de entregas no prazo.

O Relatório de Gestão 2014 da organização incluiu como entregas, não somente os produtos, inventos, etc., mas também, os relatórios da própria empresa, mensurando outros itens antes não considerados.

Diante dos quadros demonstrativos e das análises realizadas, cotejando cada objetivo específico com suas respostas, concluiu-se que o ganho de produtividade da organização ao aplicar a educação corporativa em sua gestão, é considerável e reflete as melhorias desejadas ensejando seu fortalecimento por meio da implementação de uma universidade corporativa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma das principais contribuições desta pesquisa foi registrar a eficácia de um programa de educação corporativa bem-sucedido, corroborando com estudos já existentes e reafirmando a sua importância para as organizações que desejam se manter competitivas no contexto atual do mercado.

As empresas, seja pela globalização ou pela competitividade do mercado, estão se alterando em seu bojo, sofrendo constantemente mudanças: estruturais, estratégicas, visão de mercado, perfil profissional, entre outras. Na ocorrência dessas transformações, os conhecidos Centros de Treinamento e Desenvolvimento, modalidade evolutiva dos antigos RHs, não oferecem mais o suporte devido para que essas organizações prossigam em sua expansão e permanência no mercado exigente da atualidade.

A Educação Corporativa alberga o propósito de ajustar os objetivos do negócio à aprendizagem na organização, e, como o mercado está a exigir mudanças céleres, entendeu-se que essa aprendizagem também se perpetuasse entre todo o ativo intelectual, maior patrimônio empresarial, de modo que as respostas esperadas sejam condizentes.

O presente estudo também permitiu aos pesquisadores utilizar a técnica de análise de séries temporais, comum quando se trata de um estudo de caso, mas não sendo amplamente utilizado nos estudos das ciências sociais aplicadas, as quais tem grande frequência de técnicas estatísticas e pesquisas quantitativas.

A pesquisa apresentou que a Educação Corporativa possibilita a melhoria na motivação dos colaboradores, reduzindo a rotatividade e aumentando a produtividade. Contudo, o estudo não possibilitou analisar a eficiência da EC quando o corpo de funcionários é composto por indivíduos da geração dos nativos digitais os quais não demonstram fidelidade para com a organização, não gostam de permanecer no mesmo local fazendo tarefas rotineiras e querem sucesso imediato, o que serve como sugestão para estudos futuros.

Dado o momento atual, o qual o país passa por crises econômicas, políticas e sociais, a utilização da educação corporativa pode ser de grande valia, uma vez que as organizações busquem desenvolver seus talentos e os fidelizar, preparando-os para sobrevivência da empresa no contexto atual e para o seu futuro.

Estimular o desenvolvimento dos seus profissionais para alcançarem uma ascensão interna na empresa, também deve constituir as atividades diárias realizadas pela organização que pretende se manter competitiva. Contudo, exigir-se-á, para a adoção desta nova configuração como Universidade Corporativa, rever algumas das estratégias adotadas, reestruturar a governança e os modelos pedagógicos adotados, sem descartar os recursos e instrumentos que produzem bons resultados para a organização, mas tão somente aprimorá-los para esse novo contexto, sempre considerando o alinhamento com os objetivos organizacionais.

Como qualquer pesquisa, as limitações para conclusão dos estudos existiram, como por exemplo, a ausência de outras organizações na região que atuassem com a educação corporativa ou que não permitiram a realização de outros estudos, o que possibilitaria a triangulação dos dados e a comparação com outros tipos de EC. Todavia, as limitações não interferiram nos resultados, pois os pesquisadores optaram por um estudo de caso único. Porém, fica como sugestão para pesquisa futura, o estudo de outros *cases* de sucesso para ampliar a literatura referente à educação corporativa.

Por fim, essa pesquisa não teve a intenção e encontrar e apresentar dados que possam ser generalizados, o objetivo foi demonstrar como a organização faz uso da educação corporativa, melhorando sua dinâmica de atuação no mercado.

REFERÊNCIAS

ALLEN, Mark. **Editor Corporate University Handbook**: designing, managing, and growing a successful program. New York: Amacon, 2002.

ALPERSTEDT, Cristiane. **As Universidades Corporativas no contexto do ensino superior**. 2001. Tese (Doutorado em Administração)– Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

ANDRADE, Ronnie Johsé Figueiredo; RODRIGUES, Martins Vicente Rodriguez. Educação corporativa: prática de treinamento na sociedade do conhecimento. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 4., 2008, Niterói. **Anais...** Niterói-RJ, 2008.

ANUÁRIO INDT 2010. Instituto Nokia de Tecnologia. Disponível em: <http://www.indt.org/wp-content/uploads/2013/12/anuario_indt_final_baixa.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2015.

- ANUÁRIO INDT 2011. Instituto Nokia de Tecnologia. Disponível em: <http://www.indt.org/wp-content/uploads/2013/12/INdT_Yearbook.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2015.
- ANUÁRIO INDT 2012. Instituto Nokia de Tecnologia. Disponível em: <<http://www.indt.org/wp-content/uploads/2013/12/INdTYearbook2012PORT.pdf>>. Acesso em: 21 mar. 2015.
- ANUÁRIO INDT 2013. Instituto Nokia de Tecnologia. Disponível em: <http://www.indt.org/wp-content/uploads/2014/06/INdT_anuario-2013-final_-portugues.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2015.
- ANUÁRIO INDT 2014. Instituto Nokia de Tecnologia. Disponível em: <http://www.indt.org/wp-content/uploads/2015/06/INdT_PORTUGUES_WEB.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2015.
- AQUINO, R. et al. **História das sociedades**. São Paulo: Livro Técnico, 1998.
- AUSTIN, J. E. *The collaboration challenge*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2004.
- BAUMANN, R. **O Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BRANDÃO, Giselle Reis. Gestão de pessoas e as universidades corporativas: dois lados da mesma moeda? **Rev. Adm. Empres**, v.46, n. 2, p. 22-33, 2006.
- CASTRO, Cláudio de Moura; EBOLI, Marisa. Universidade Corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade. **Rev. adm. empres**. [online], v. 53, n. 4, p. 408-414, 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v53n4/v53n4a08.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2015.
- COZZO, Vanderlei. Retorno do Treinamento no Brasil 2013/2014. **Revista T&D Inteligência Corporativa**, ed. 181, 2013. Disponível em: <http://portal.abtd.com.br/Conteudo/Material/Arquivo/PesquisaABTD20132014.pdf?utm_source=pesquisa&utm_medium=email&utm_campaign=pesquisa&utm_term=retornorespostapesquisa&utm_content=linkpesquisadownload>. Acesso em: 09 jun. 2015.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DENZIN, Norman K. **The research act**. 3. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989.
- DIAS, Carolina Aparecida de Freitas. **Avaliação de resultados em educação corporativa: um estudo com as organizações que se destacam em gestão de pessoas**. 2012, 260f. Dissertação (Mestrado em Ciências)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.
- EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.
- _____. Fundamentos e evolução da educação corporativa. In: EBOLI, Marisa et al. **Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 140-161.
- _____. (Org.). **Educação corporativa: muitos olhares**. São Paulo: Atlas, 2014.
- FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2013.
- GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.

- LEME, Rogério. **T&D e a mensuração de resultados ROI de treinamento integrado ao BSC: uma abordagem contemporânea**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.
- LUZ, Daniele Cruz da Silva Figueiredo. Educação corporativa: A proposta empresarial no discurso e na prática. **Educ. Rev.**, v. 26, n. 2, p. 317-357, Ago. 2010.
- MEISTER, Jeanne. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- OLIVEIRA, M. A. Evolução do T&D nas organizações do Brasil: lições do passado e tendências para o futuro. In: BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena T. (Coord.) **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- _____. A nova problemática do trabalho e a ética. In: TEIXEIRA, F.J.S.; OLIVEIRA, M.A. (Org.). **Neoliberalismo e reestruturação produtiva**. São Paulo: Cortez Editora, 1998.
- PATON, R.; PETERS, G.; QUINTAS, P. **Estratégias de educação corporativa: universidades corporativas na prática**. Disponível em: <http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1229431109.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2015.
- PEAK, M. H. Go Corporate University. **Management Review**. v.86, n. 2, p. 33-35, feb. 1997.
- RAMAL, Andreia (Org.). **Educação corporativa: como implementar projetos de aprendizagem nas organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 2012.
- RELATÓRIO DE GESTÃO. Instituto Nokia de Tecnologia. INDT, 2013.
- RELATÓRIO DE GESTÃO. Instituto de Desenvolvimento Tecnológico. INDT, 2014.
- ROCHA, Daniela. Universidades corporativas ganham força no Brasil. **Estadão**, São Paulo, 20 nov. 2013. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,universidades-corporativas-ganham-forca-no-brasil,170526e>>. Acesso em: 24 abr. 2015.
- SANTOS, Evanilson Araújo. **Educação Corporativa Natura: uma experiência de formação de pessoas**. 2007, 257f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2007.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Tradução Gabriel Zide Neto e OP Traduções. 28. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2012.
- SIMIONI, M.; COMPANHOLO, T. Universidades corporativas: vantagem competitiva com a gestão do conhecimento. **Rev. da Católica**, v. 3, n. 5, Jan/Jul. 2011.
- VIEIRA, F.; FRANCISCO, A. Etapas da implementação da educação corporativa e seus impactos em empresas brasileiras: um estudo multicaso. **Prod.**, v. 22, n.2, p. 296-308, Abr. 2012.
- VIVAS, Marcelo Duarte. **Universidade corporativa: uma reflexão sobre a aprendizagem organizacional e o seu valor para o indivíduo**. 2008. 123f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial)- Fundação Getúlio Vargas, escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2008.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.