

EDUCAÇÃO CORPORATIVA E INOVAÇÃO: O educador corporativo como formador ocasional do desenvolvimento organizacional

Maria Selma Barboza dos Santos (Emprel) selma@recife.pe.gov.br

Resumo:

Educar, de uma forma ampla e irrestrita, significa a ação de criar ou nutrir, cultura, cultivo. Cultivar pessoas no ambiente corporativo é um desafio na era dos bits e bytes. É nesse sentido que o entendimento da Educação Corporativa - EC contribui para a formação, desenvolvimento e atualização das pessoas, privilegiando àqueles que dela fazem parte. Portanto, o objetivo do estudo apresentado é refletir sobre a importância do desenvolvimento de pessoas no ambiente organizacional. Quanto ao ambiente, a investigação se deu em uma empresa pública do município do Recife. Para a metodologia, utilizamos o estudo de caso e as referências bibliográficas da área. Os resultados apontam que organizações que aprendem, criam condições favoráveis à mudança através do desenvolvimento de talentos. Finalizando, entendemos que o papel do formador ocasional auxilia o desenvolvimento organizacional.

Palavras-chave: Educação Corporativa. Esfera pública. Educador ocasional.

CORPORATE EDUCATION AND INNOVATION: The corporate educator as an occasional form of organizational development

Abstract

Educating, in a broad and unrestricted way, means the action of creating or nurturing, culture, cultivation. Cultivating people in the corporate environment is a challenge in the age of bits and bytes. It is in this sense that the understanding of Corporate Education - EC contributes to the formation, development and updating of people, privileging those who are part of it. Therefore, the purpose of the study presented is to reflect on the importance of developing people in the organizational environment. As for the environment, the investigation took place in a public company of the municipality of Recife. For the methodology, we used the case study and the bibliographical references of the area. The results show that organizations that learn, create favorable conditions for change through the development of talents. Finally, we understand that the role of the occasional trainer helps organizational development.

Key-words: Corporate education. Public sphere. Occasional Educator

1. Introdução

De alguma forma, a cada momento, em qualquer situação, estamos aprendendo. Nesse sentido, a educação renova-se a cada momento, pois estamos sujeitos, em quaisquer circunstâncias, a aprender e ensinar, seja através de informações recebidas ou repassadas, seja através das mais diversas observações do mundo.

A palavra *educação*, em sua etimologia, foi dicionarizada em português no século XVII. De origem latina – *educatio* é sinônimo de ação de criar ou de nutrir, cultura, cultivo. Designa um ato ou um processo e um efeito. Educação significa ainda o ato ou o processo de educar e educar-se sendo o conhecimento e desenvolvimento os resultantes desse ato ou processo. O indivíduo que educa e o indivíduo que é educado estão unidos pela palavra educação. Sobre educação, podemos dizer ainda que, é possível um indivíduo educar a si mesmo, sendo educador e educando, ao mesmo tempo.

Para que aconteça educação, não é a escola o único espaço educativo existente. Segundo Lopes e Galvão (2001, p.24) a educação nunca se restringiu à escola. Práticas educativas têm ocorrido, ao longo do tempo, fora dessa instituição e, às vezes, com maior força do que se considera, principalmente em determinados grupos sociais e em determinadas épocas. A cidade, o trabalho, o lazer, os movimentos sociais, a família, a igreja, etc, foram, e continuam sendo, poderosas forças nos processos de inserção de homens e mulheres em mundos culturais específicos. (LOPES e GALVÃO, 2001, p. 24).

É nesse sentido que trazemos a concepção da Educação Corporativa. As mudanças constantes, de diversas naturezas, trazem também mudanças no ambiente corporativo, por isso, esse universo urge por formação, desenvolvimento e atualização através da educação, cujo significado é único: sua própria existência no mundo competitivo e mutante. Dessa forma, a Educação Corporativa – EC contribui para a formação, desenvolvimento e atualização de pessoas através de ferramentas possibilitando que, qualquer funcionário, esteja alinhado e preparado para o enfrentamento das exigências e estratégias do negócio num mundo de concorrências crescentes e velozes.

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

Valorizar as competências do funcionário, sua oportunidade de aprender é constatar a relevante existência do capital intelectual. Hugh MacDonald (apud Stewart, 1998) define capital intelectual como o conhecimento existente em uma organização e que pode ser usado para criar uma vantagem diferenciada. Ele é encontrado em três lugares, segundo Stewart (1998), no capital humano, no capital estrutural e no capital do cliente. Estão interligados e necessitam um do outro, proporcionando à organização, o sucesso e competitividade mercadológica. O “capital humano é formado e empregado quando uma parte maior do tempo e do talento das pessoas que trabalham em uma empresa é dedicada a atividades que resultem em inovação”. (STEWART, 1998).

Inovar significa tornar novo, renovar, restaurar. E para tornar nova “toda e qualquer empresa que esteja preocupada com produtividade, eficiência e notoriedade deverá, sob qualquer custo, investir de maneira consistente em métodos de organização educacional capazes de desenvolver o talento de seus funcionários, lhes possibilitando o acesso fácil às informações e conhecimentos variados”. (EBOLI, 2004). “Educação Corporativa (EC) configura-se nos conceitos de um processo contínuo de ensino/aprendizagem definido a partir de estratégias organizacionais, o que possibilita desenvolvimento de competências que vão proporcionar uma base sólida para a geração de vantagens nos negócios”. (SILVA et al, 2004, p. 122).

Profissionais dotados de conhecimentos oferecem retorno ao negócio fornecendo credibilidade e destaque de mercado. É uma maneira eficaz de produzir, armazenar e disseminar conhecimento acumulado ao longo do tempo, cujo propósito é transformar a organização em um local de aprendizagem contínua, uma *usina de conhecimento*.

A EC direciona ações de aprendizagem no espaço organizacional, objetivando atender à demanda crescente de exigências do mercado e fornecendo diferenciais competitivos aos que dela fazem parte. Porém, não podemos considerar a EC como parte fundamental sem considerar a necessidade da existência do formador, instrutor, professor. Trata-se do profissional que faz parte da organização e que, muitas vezes, é responsável pela formação de outros, e que, nesse estudo, caracterizaremos como Educador Corporativo.

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

A escolha do termo *educador corporativo* se dá pelas pesquisas e estudos encontrados que apontam várias nomenclaturas para este profissional que dedica parte do seu tempo ao ensino corporativo: treinador, formador, instrutor, monitor, consultor, etc. A escolha do termo *educador corporativo*, nesse estudo, são advindas desses achados, coincidindo com o conceito ou ação de ensinar que, para Roldão (2007, p. 24) é “fazer aprender alguma coisa a alguém”.

Portanto, o objetivo é refletir sobre a importância do desenvolvimento de pessoas no ambiente organizacional, através da EC pautada em ações onde a gestão de pessoas e a importância do educador corporativo se tornam um diferencial competitivo difundindo as especificidades da EC e seus benefícios.

2. Educação Corporativa: adequação profissional à realidade organizacional

Diante das necessidades atuais, das mudanças que a contemporaneidade suscita, onde o acesso à informação e inovação tecnológica surge através de *bits* e *bytes*, fazem com que as empresas de conhecimento adotem estratégias educacionais voltadas aos avanços individuais e coletivos. A EC é um conceito recente no Brasil. Surgiu nos anos 1990, e somente a partir dos anos 2000 é que as empresas brasileiras passaram a utilizá-la, como uma evolução do que se costumou chamar de treinamento e desenvolvimento (ÉBOLI, 2004; PALMEIRA, 2008).

Segundo Lopes, in Bayma (2005) treinamento, forma tradicional de aprendizagem, não acompanhou a necessidade de um sistema educacional capaz de suprir o grande contingente de informações de natureza complexa, visto que o conceito de treinamento aparece no século XX baseado nos estudos de Taylor que buscava a maior facilidade em transmitir o conhecimento operacional a todos os operários (SENGE, 2004). Já a EC é um método de capacitação e desenvolvimento que visa formar constantemente os funcionários de uma empresa. Seu objetivo é implantar uma cultura de aprendizado organizacional, onde competências e valores são alinhados ao objetivo do negócio, através da motivação de todos os níveis da corporação. A missão da EC "nada mais é do que preparar as pessoas para que tenham autonomia e sejam capazes de gerar soluções para problemas do cotidiano. Mais do que ter um estoque de conhecimento, temos que associar conhecimentos,

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

desenvolver espírito crítico e ao se defrontar com situações novas, saber tomar decisões". (VESPA, 2011, p. 128).

Segundo Eboli (2004), no mundo corporativo, a educação é um aspecto importante, sendo necessário que os funcionários de empresas públicas e privadas estejam preparados e capacitados para os desafios do mundo globalizado. É neste contexto que surgem as escolas corporativas. Tais escolas moldam as categorias profissionais ao perfil almejado pelas instituições que as adotam. Meister (1999) defende que a missão da EC é treinar e garantir o aprendizado contínuo de toda cadeia de valor da organização. Ela é muito mais do que um departamento de treinamento revestido de um novo nome, representando um esforço notável da organização, desenvolvendo nos funcionários, as qualificações, o conhecimento e as competências necessários ao sucesso dos trabalhos atuais e futuros.

Para Rodriguez y Rodriguez (apud Ferronato, 2005), EC é antes de tudo, um órgão de consultoria e prestação de serviços de capacitação orientado pela alta administração da empresa para toda a cadeia produtiva. A função Treinamento e Desenvolvimento passam para uma nova dimensão com a EC, agregando valor aos negócios através da capacitação de pessoas. Os perfis profissionais também são alterados, exigindo das pessoas uma postura voltada ao autodesenvolvimento e aprendizagem contínua, baseadas nas sete competências básicas dos indivíduos indicadas por Meister (1999): aprender a aprender; comunicação e colaboração; raciocínio criativo e solução de problemas; conhecimento tecnológico; conhecimento de negócios globais; desenvolvimento e liderança e autogerenciamento da carreira.

Em tempos de mudança, de competitividade e incertezas mercadológicas, Meister (1999) explica que a cada dia se torna um desafio ainda maior gerir os recursos humanos de uma empresa sem considerar a importância da EC. Não se trata simplesmente de uma forma de treinamento ou qualificação de mão de obra. A EC é mais que isso, é uma prática coordenada de gestão de pessoas e de conhecimento orientada através de uma estratégia organizacional de longo prazo. Portanto, mãos à obra!

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

3. Educação Corporativa na esfera pública: Um caminho sem volta

Historicamente, as políticas de gestão de pessoas na administração pública são caracterizadas por dificuldades quanto à estruturação dos seus principais sistemas. Para isso, a EC se torna uma boa opção para atingir resultados e objetivos favoráveis aos propósitos estabelecidos na esfera pública. Pereira (2007) afirma que as organizações privadas procuram o lucro, já as organizações públicas têm como meta atender aos anseios da sociedade. Para atingir o objetivo organizacional, o aspecto competitividade é um diferencial importante favorecendo o desenvolvimento das competências profissionais a qual está relacionada diretamente à eficiência empresarial. Competitividade é a base do sucesso ou fracasso de um negócio onde há livre concorrência. (DEGEN, 1989, p. 106).

No Brasil, segundo Amaral (2008, p.2) o Estado, em busca de eficiência e de resultados dos serviços prestados, necessita transformar e construir novas práticas de gestão, bem como formar servidores orientados ao mesmo tempo para a eficiência e resultados. Os talentos humanos são retidos pelas empresas através da valorização de suas competências. Eboli (2001, p. 113) indica que é absolutamente necessário que as empresas desenvolvam seus talentos e competências para serem mais competitivas e para obterem resultados cada vez melhores nos negócios. Trata-se de um caminho sem volta, estrategicamente, onde o conhecimento e as competências podem ser compartilhados entre empregados e o ambiente externo. “Para criar valor público, é preciso produzir serviços, resultados e confiança com relação às ações do setor público”. (AMARAL, 2008).

Pensar em EC na esfera pública é pensar novo, é ofertar modernidade corporativa através da educação, do desenvolvimento e melhor, é ter a certeza de retenção de bons profissionais. Para ampliar a concepção de que é possível a EC se tornar uma estratégia eficaz de gestão de pessoas na esfera pública, seja ela, federal, estatal ou municipal, o desenvolvimento de pessoas é nítido quando acontece. Para Chiavenato (1999, p. 295) há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. O primeiro é orientado para o presente buscando melhorar as habilidades e capacidades relativas ao cargo que a pessoa ocupa. O segundo visa os cargos que poderão ser ocupados no futuro. Tanto um quanto o outro constituem um

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

processo de aprendizagem. Por fim, Eboli (2002) apresenta um modelo integrado de educação corporativa que tem como pilares a existência de modelos de gestão por competências e de gestão de conhecimento na organização, construindo as competências críticas que irão diferenciar a empresa estrategicamente, composta por três questionamentos: a) Por que implantar um sistema de EC? Para elevar o patamar da competitividade empresarial, por meio do desenvolvimento, da instalação e da consolidação das competências críticas empresariais e humanas. b) O que fazer para implantar um sistema de EC? Para que o sistema seja eficaz, deve haver a implantação de um modelo de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento. c) Como fazer? Por meio das pessoas será construído um sistema verdadeiramente eficiente. "É essencial que a implantação da mentalidade de aprendizagem contínua ocorra de forma alinhada em três níveis: empresa, liderança e pessoas". (EBOLI, 2004, p. 54).

4. Educador corporativo: um formador ocasional

O termo educação não se limita aos muros da escola, mas para falar de educação, necessitamos falar de aprendizado, fenômeno que ocorre corriqueiramente, inclusive no ambiente organizacional. Segundo Senge (1990), as pessoas aprendem não porque são manipuladas neste sentido, mas porque querem, e esse sistema está voltado para a natureza do ser humano. Aprender significa não só adquirir mais informações, mas sim expandir a capacidade de produzir os resultados que realmente se quer. (SENGE, 1990). Já aprendizagem organizacional, segundo Argyris (1999) só acontece quando os funcionários da organização agem como agentes de aprendizado, respondendo às mudanças, achando e corrigindo os erros. Segundo Senge (2006, p. 37) "as organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirão como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização".

E assim, cresce o número de empresas que têm necessidade de transformar treinamentos em cultura de aprendizagem contínua, onde os funcionários aprendem uns com os outros possibilitando inovação com o objetivo de solucionar problemas. A EC é uma prática coordenada de gestão de pessoas e de conhecimento. Por isso,

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

vai além de um treinamento empresarial articulando-se competências individuais e organizacionais, no contexto mais amplo da empresa.

A EC também nos leva à reflexão sobre a importância do formador, instrutor, professor, etc., pelo seu comprometimento no processo ensino-aprendizagem, pois em se tratando de EC e treinamentos na empresa, Martins (2009, p.29) entende que os conteúdos devem produzir sentido para além do cotidiano da empresa e que o aprendizado deve guardar relação também com a vida das pessoas. Trabalhar com formação de adultos, no contexto organizacional é saber sobre suas expectativas, interesses, motivação e história de vida pessoal, social, e até profissional do indivíduo. É “fazer aprender alguma coisa a alguém” (ROLDÃO, 2007, p. 94). Já para Cavalcanti (1999) explica que, conforme as pessoas vão amadurecendo, sofrem transformações, passando de indivíduos dependentes para independentes e autodirecionados. Os adultos são capazes de assumir o comando de seu próprio desenvolvimento profissional pelo fato de terem a capacidade de autogerir o próprio aprendizado, trazendo, dessa forma, enormes vantagens para as organizações. (CAVALCANTI, 1999, p. 3).

Para autogerir o próprio aprendizado, o educador corporativo insere-se nesse contexto onde segundo Pinto (2006, p. 491) a valorização dos integrantes das organizações como instrutores internos “valorizar a instrutoria interna como forma de disseminação do conhecimento tácito tem sido uma tendência nas organizações, através de incentivos e reconhecimentos. É como se todos fossem instrutores e alunos ao mesmo tempo, alterando papéis conforme o tema e o público”. Esse profissional que detém um “saber” logo se torna ultrapassado pelas tantas inovações do mundo dos *bits e bytes*, mas Ele entende que “aprender a aprender” é ter a competência de se reconstruir permanentemente, desenvolvendo uma postura de saber pensar, questionar, criticar, buscar soluções, refazer conceitos, usando o conhecimento que tem em novas situações que o mundo impõe, além de realimentar outros através da permanente disseminação do conhecimento, favorecendo a organização no sentido do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

O termo *educador* difere de professor. Para Gil (2006) professor tem a preocupação principal em ensinar, é o centro do processo, com sua especialidade e

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

conhecimento. Já o educador, está preocupado em incentivar o aluno a expressar suas ideias e buscar formas de desenvolvê-las. O que nos chama a atenção é o que traz o mesmo autor em referência ao trabalho de Elaine McEwan, que determina os traços que definem um educador eficaz, divididos nas categorias: pessoal (paixão, visão realista e positiva e liderança); resultado pretendido (atenção permanente, estilo, persuasão e eficácia instrucional) e vida intelectual (conhecimento teórico, sabedoria mundana e capacidade intelectual). Nota-se que, tais características são facilmente encontradas em qualquer educador corporativo.

Para que a EC funcione como uma prática coordenada de gestão de pessoas e gestão do conhecimento, o educador corporativo se torna um pilar de apoio na consolidação das estratégias organizacionais elevando o nível de conhecimento e competitividade organizacional. Ao considerar que a EC é uma prática educativa, Libâneo (2001) classifica esse profissional não docente, como formador ocasional, ou seja, aquele que ocupa parte do seu tempo em atividades pedagógicas extra-escolares, de cunho intencional, e dedicando-se em transmitir saberes e técnicas ligadas a uma atividade profissional especializada.

5. Procedimento Metodológico

A abordagem adotada é qualitativa, que segundo Minayo, Deslandes e Gomes (2008, p. 21) "trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes". Para os objetivos, o estudo é classificado como descritivo, que segundo Gil (2002), objetiva a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência. A modalidade é estudo de caso, onde Gil (1999, p. 72) define como "caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado". Para Yin (2001, p. 32) um questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo com seus conteúdos da vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto ainda não são claramente evidentes. Por fim, nos amparamos também na bibliografia, já que segundo Cervo e Bervian (1983, p. 55), busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema.

6. Resultado e Discussão

O estudo foi realizado numa empresa pública do município do Recife – PE, fundada há 48 anos. Com 297 funcionários, 41 são instrutores, ou seja, 14% dos funcionários são instrutores habilitados pela Escola de Governo do município. Os mesmos vêm de formações diversas. O estudo se deu a partir da observação da coordenação dos cursos ofertados ao longo do ano de 2017, com 292 funcionários capacitados. O questionário foi aplicado para 4 instrutores, com idade entre 25 e 60 anos; sexo masculino; 3 são analistas e 1 técnico; 2 mestres, 1 graduado e 1 técnico, tendo como questionamento “Como o educador corporativo contribui para a aprendizagem organizacional através de Programa de Educação Corporativa na empresa?”

Como resultado, encontramos em Garvin (1993, p. 80) que "organizações que aprendem são capazes de criar, adquirir e transferir conhecimentos e modificar seus comportamentos para refletir esses novos conhecimentos". Para o questionário tivemos um feedback de 100% do aplicado, com os seguintes resultados:

- a) "A motivação e o tempo na empresa é o divisor de águas para a educação dentro de uma organização empresarial. Se for bem administrado poderá ser a mola mestra para desenvolver um processo de criação, inovação, onde estabeleça a realização do potencial do ser humano em diversas áreas, para isso, temos como desenvolver nossos colaboradores primeiro em indivíduo sociável e depois em profissionais com capacidades para atingir seus objetivos futuros". Senge (1990) indica que organizações que aprendem são aquelas em que as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam.
 - b) “A maior contribuição foi apresentar novos conteúdos para os colegas de trabalho, e com isso poder perceber uma melhora significativa do desempenho desses alunos. Foi possível notar, durante o curso, uma troca de experiências que culminou em uma melhora substancial do conhecimento organizacional". Fischer (2002) indica que a mudança é um componente inerente às organizações, sendo presente por meio de processos contínuos,
-

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

intencionais ou radicais. Os processos contínuos fazem parte da própria dinâmica da organização.

- c) “Acredito que minha contribuição se efetive na medida em que atuo como instrutor de disciplinas ligadas à Administração de Empresas, com foco em análise de processos organizacionais (BPM)”. BPM é uma metodologia e um conjunto de práticas de gestão baseado na gestão e inteligência de processos (DUTRA, 2004; GRIGORI et al, 2004; MONTEIRO, 2004).
- d) "A contribuição se dá com o mapeamento de competências (CHA - Conhecimento, Habilidade e Atitude) de áreas técnicas de Tecnologias de Informação e Comunicação e comportamentais organizacionais, e suas necessidades de capacitação. Se dá no preparo de cursos solicitados ou por sugestão própria, com programas de treinamento e material didático. Se dá também na contribuição para a instalação, disseminação e uso de uma plataforma de EAD corporativa e na geração de material didático de apoio ao autotreinamento". Eboli (2001, p. 113) enfatiza que é necessário que as empresas desenvolvam seus talentos e competências para ser mais competitiva e para obter resultados cada vez melhores nos negócios.

7. Considerações Finais

Acreditamos que, com este estudo, contribuiu-se para um melhor entendimento sobre a educação corporativa numa empresa pública municipal, onde o papel do educador corporativo como formador ocasional auxilia no desenvolvimento organizacional. Observa-se que a preocupação com a capacitação de funcionários na empresa investigada, suscita um campo de estudo muito fértil através do conceito de organização de aprendizagem e da figura do educador corporativo. Tal constatação tem apoio nas palavras de Eboli (2010, p. 132) onde os papéis e responsabilidades na gestão da educação corporativa, deixam muito claro que um grande divisor de águas entre um sistema de educação corporativa bem-sucedido e um projeto que não sai do papel é o envolvimento da área de RH e dos líderes empresariais de um modo geral com capacidade de se apropriarem desse sistema como uma ferramenta poderosa para viabilizar a estratégia empresarial.

Referências

AMARAL, Helena Kerr. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. Revista de Serviço Público – ENAP, nº 57, p. 549-563. Brasília, 2006.

ARGYRIS, C. A. Aprendizagem organizacional. Second Edition, 1999.

BAYMA, Fátima (organizadora). Educação Corporativa: Desenvolvendo e gerenciando Competências, São Paulo: Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999

DEGEN, P. J. ; MELLO, A. A. A. O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

EBOLI, M. Educação Corporativa no Brasil – mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004.

GIL, A. C. Didática do ensino superior. São Paulo: Atlas, 2006

LIBÂNEO, J. C. Pedagogia e pedagogos: Inquietações e buscas. Educar, Nº 17, Curitiba, 2001.

LOPES, Eliane Marta Teixeira & GALVÃO, Ana Maria de Oliveira. História da Educação. 1ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001. p.24.

MEISTER, Jeanne C. Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MINAYO, M., C., S., Deslandes, S.F. & Gomes, R. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Ed. Vozes, 2008, 27ª edição.

PALMEIRA, C. G. ROI de treinamento, capacitação e formação profissional: Retorno do Investimento , 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

PEREIRA, José Matias. Manual de Gestão Pública Contemporânea. São Paulo: Atlas, 2007.

PINTO, André Luis de S. Alves. EAD e educação corporativa: caminhos cruzados. 2.ed. In: SILVA, Marco (org.). Educação online. São Paulo: Loyola, 2006.

ROLDÃO, Maria do Céu. Função docente: natureza e construção do conhecimento profissional. Revista Brasileira de Educação. Rio de Janeiro, v. 12, n. 34, p. 94-81, 2007.

SENGE, P. A quinta disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende , São Paulo: Best Seller, 1990.

YIN, R. K. Estudo de Caso – *Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
