

## 2. COMO INTEGRAR A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA UM NOVO MODELO DE EDUCAÇÃO NO MINISTÉRIO PÚBLICO BRASILEIRO?

### HOW TO INTEGRATE COMPETENCE MANAGEMENT AND KNOWLEDGE MANAGEMENT INTO A NEW MODEL OF EDUCATION IN THE BRAZILIAN PUBLIC MINISTRY?

Maria Júlia Pantoja

Doutorado em Psicologia Organizacional e do Trabalho  
Professora da Universidade de Brasília

Lina Portela Gervasio

Especialista em Gestão de Pessoas  
Servidora da Secretaria de Planejamento – SECLAN/MPDFT

Claurelízia Aparecida Almeida

Especialista em Gestão Pública  
Servidora da Secretaria de Educação Corporativa SECOR/MPDFT

**RESUMO:** Este artigo tem como objetivo analisar a produção científica nacional e internacional no campo da educação corporativa no período de 2010 a 2017. Discute-se as similaridades e distinções conceituais entre educação corporativa e universidade corporativa, bem como as relações existentes entre gestão por competências, gestão do conhecimento e educação corporativa. O manuscrito apresenta uma proposta metodológica descrevendo as etapas necessárias à implementação do modelo de educação corporativa no âmbito do ministério público brasileiro analisando as implicações práticas e os benefícios dessa nova modalidade educativa para o desenvolvimento do potencial humano no contexto de trabalho.

**ABSTRACT:** This article aims to trace the state of the art of research in the field of corporate education by analyzing the similarities and conceptual distinctions between corporate education and corporate

university, as well as the relationships between management of competences, knowledge management and corporate education. The manuscript presents a methodological proposal describing the steps necessary for the implementation of the corporate education model within the scope of the Brazilian Public Ministry, analyzing the practical implications and benefits of this new educational modality for the development of human potential in the workplace.

**PALAVRAS-CHAVE:** educação corporativa, ministério público, gestão por competências, gestão do conhecimento

**KEYWORDS:** corporate education, public ministry, competence-based management, knowledge management

**SUMÁRIO:** 1. Introdução 2. Referencial Teórico 2.1 Educação Corporativa: importância e principais conceitos 2.2 Educação Corporativa e Universidade Corporativa: distinções e similaridades conceituais 2.3 Relações entre gestão por competências, gestão do conhecimento e EC 2.4 Modelos de Educação Corporativa 3. Modelo de maturidade institucional para a aprendizagem 4. Proposta de etapas para a implementação de um modelo de educação corporativa nos ministérios públicos brasileiros – Etapas 4.1 Decisão da administração superior ou dos responsáveis estratégicos em instituir a Educação Corporativa 4.2 Definir o alinhamento corporativo ou a localização da unidade na estrutura organizacional 4.3 Definir a estruturação do conteúdo 4.4 Mapear a rede de valor 4.5 Estabelecer responsáveis pela implementação 5. Conclusão 6. Referências

## Introdução

Os conteúdos aqui apresentados e discutidos englobam publicações de autores referenciados na área de Educação Corporativa e em artigos científicos publicados em periódicos nacionais e internacionais, classificados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES<sup>1</sup> nos extratos A1, A2, B1 e B2 nas áreas da Administração (ADM), Psicologia (PSI), Educação (EDU) e Interdisciplinar (INT).

<sup>1</sup> Classificação da CAPES: extrato A1 - área da Administração (ADM); extrato A2 - Educação (EDU); extrato B1 - Psicologia (PSI); e extrato B2 - Interdisciplinar (INT).

## QUALIDADE LABORAL E ASPECTOS MULTIDISCIPLINARES

Para dar maior confiabilidade à pesquisa a revisão bibliográfica foi realizada com base nas técnicas e passos apresentados por Creswell (2007), conforme descritos na Figura 1.

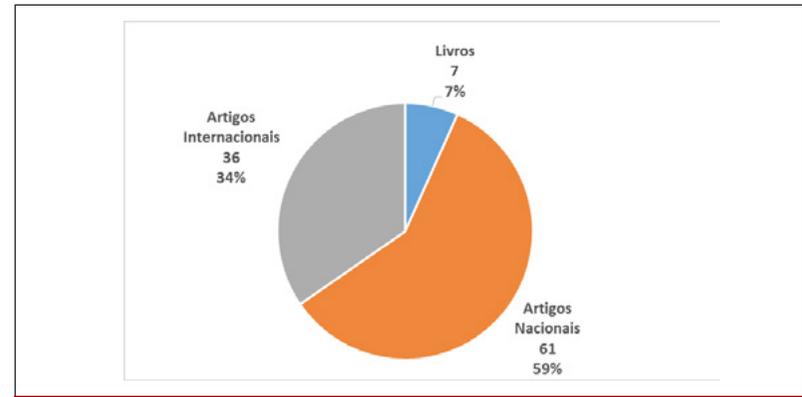


**Figura 1:** Processo de Pesquisa Bibliográfica

Dessa forma, para a identificação dos artigos nacionais, foram realizadas buscas no Portal de periódicos da Capes com os descritores “*educação corporativa*”; “*universidade corporativa*”, e “*gestão do conhecimento*”. Para os descritores “*educação corporativa*” e “*universidade corporativa*” foi realizada a filtragem por título e assunto, respectivamente. Para o descritor “*gestão do conhecimento*”, a filtragem foi apenas por título, tendo retornado um total de 200 artigos.

Adicionalmente, buscou-se ainda na literatura nacional, livros notórios que tratam sobre o tema, buscando incluir assim não somente trabalhos acadêmicos, mas outros materiais elaborados com o propósito de disseminar conhecimentos e experiências sobre o assunto.

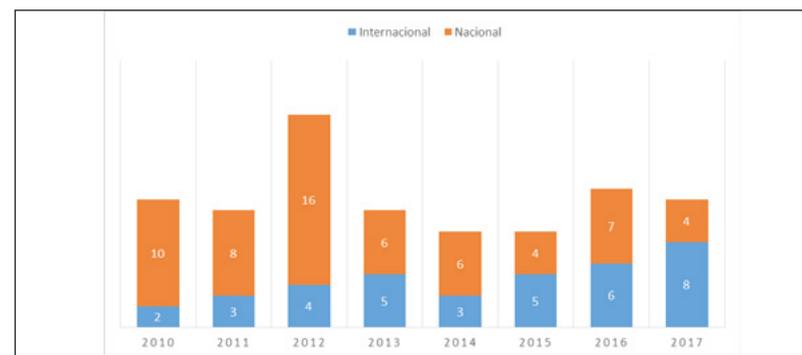
A pesquisa bibliográfica trouxe ao todo 104 referências, das quais 97 (93%) foram artigos científicos, entre nacionais e estrangeiros. Esse quantitativo sinaliza uma intensificação de pesquisas acadêmicas sobre tais temas, nos últimos anos, em especial no Brasil, dada que a maior parte encontrada foi de artigos nacionais, como demonstra a Figura 2.



**Figura 2:** Tipologia do material analisado

É possível perceber que a maioria dos periódicos em que os artigos foram publicados possui classificação A1 a B1, concentrados na classificação B1, representando que em sua maior parte os artigos vêm sendo publicados em periódicos de alto nível de qualidade.

Quanto ao recorte temporal, dentro dos sete anos pesquisados, percebe-se, pela quantidade de artigos, que o tema vem sofrendo certo arrefecimento, especialmente nas pesquisas nacionais, nos últimos cinco anos. Em 2012 constata-se o auge das publicações com um total de 20 artigos sendo que 80% deles foram nacionais. Em 2017 esse número correspondeu a 12, sendo que a proporção de artigos nacionais caiu para 33% do total de artigos nacionais selecionados. Essa visão denota que embora de forma geral o assunto esteja arrefecendo no contexto nacional, em âmbito internacional vem apresentando espaço de crescimento. A Figura 3 detalha essas informações por ano e tipo de publicação.



**Figura 3:** Publicações por ano

Após a identificação dos estudos, buscou-se analisar aqueles que mais se aproximaram dos objetivos pretendidos na revisão, com ênfase nos que trataram das implicações práticas e benefícios relacionados a inovações para o desenvolvimento do potencial humano no contexto de trabalho.

Os Quadros 1 e 2 ilustram alguns exemplos de artigos nacionais e internacionais sobre as temáticas educação corporativa, universidade corporativa e gestão do conhecimento que foram analisados, buscando identificar as principais bases teóricas, conceitos e suas relações, bem como análise dos principais desafios e tendências.

**Quadro 1:** Principais artigos nacionais selecionados

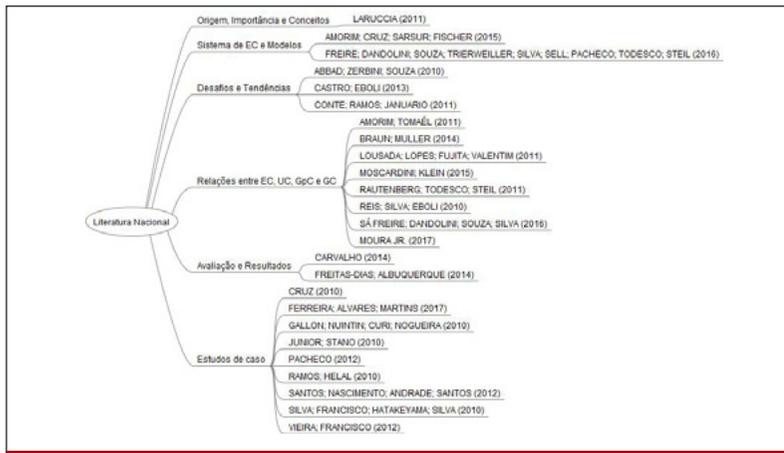
NACIONAIS					
Autores / Ano	Título	Adm	Psi	Int	Edu
AMORIM; CRUZ; SANSUR; FISCHER (2015)	Políticas de educação corporativa e o processo de certificação bancária: distintos atores e perspectivas	B1	B1	B2	-
AMORIM; TOMAÉL (2011)	Gestão da informação e gestão do conhecimento na prática organizacional: análise de estudos de casos	B3	-	B1	B3
CARVALHO (2014)	Educação corporativa e desempenho estratégico	B2	B3	B3	-
CASTRO; EBOLI (2013)	Universidade corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade	A2	-	B1	B1
CRUZ (2010)	Educação corporativa: a proposta empresarial no discurso e na prática	B2	B1	A2	A1
FREITAS-DIAS; ALBUQUERQUE (2014)	Panorama da avaliação de resultados em educação corporativa no Brasil	B2	B3	B3	-
SILVA; FRANCISCO; HATAKEYAMA; SILVA (2010)	Avaliando as práticas de educação corporativa à distância por meio do modelo de Kirkpatrick: um estudo de caso numa empresa do ramo de energia no estado do paraná	-	B3	B3	B2

**Quadro 2:** Principais artigos internacionais selecionados

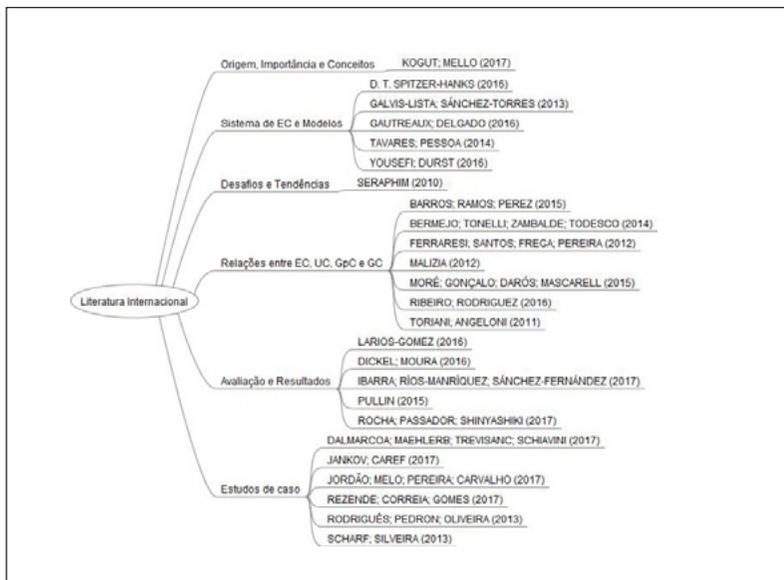
INTERNACIONAIS					
Autores / Ano	Título	Adm	Psi	Int	Edu
BARROS; RAMOS; PEREZ (2015)	Information systems and organizational memory: a literature review	B1	-	B2	B1
DICKEL; MOURA (2016)	Organizational performance evaluation in intangible criteria: a model based on knowledge management and innovation management	B1	B2	B1	-
JANKOV; CAREF (2017)	Segregation and inequality in Chicago public schools, transformed and intensified under corporate education reform	A1	-	A2	A1
MALIZIA (2012)	Public knowledge, learning organizations and knowledge management as strategic levers for a new public administration in Italy	B2	B3	B3	-
MORÉ; GONÇALO; DARÓS; MASCARELL (2015)	El ambiente compartido como propulsor de la internacionalización: análisis a partir de la gestión del conocimiento y de la innovación	B1	B2	B2	C

## QUALIDADE LABORAL E ASPECTOS MULTIDISCIPLINARES

Uma síntese dos estudos analisados está representada nos Mapas de literatura das Figuras 4 e 5. Buscou-se organizar os artigos consultados em termos de categorias de conteúdo mais amplas para facilitar a compreensão do percurso adotado para construção do referencial teórico. Para isso utilizou-se como itens para agrupamento: Origem, Importância e Conceitos; Sistema de Educação Corporativa - EC e Modelos; Desafios e Tendências; Relações entre EC, UC, GpC e GC; Avaliação e Resultados; Estudos de caso.



**Figura 4:** Mapa Literatura Nacional - Elaborado pelas autoras



**Figura 5:** Mapa Literatura Internacional - Elaborado pelas autoras

Do exposto é importante destacar o fato de a produção internacional dar ênfase à questão da avaliação e dos resultados, indicando a preocupação com a análise de questões como eficiência, eficácia e efetividade dos resultados obtidos com os esforços de Educação Corporativa, representando assim uma maior profissionalização do processo.

## Referencial teórico

### Educação Corporativa: importância e principais conceitos

Embora a literatura reconheça que as infraestruturas educacionais nas organizações já existissem desde a década de 50, denominadas de institutos, universidades ou faculdades, somente no final da década de 80 é que a Universidade Corporativa - UC passa a ser concebida como um processo e não mais como um local físico, havendo, nesse período, a expansão significativa do número de UCs nos Estados Unidos, conforme aponta Meister (1999, p.19).

Em uma perspectiva histórica, o registro da primeira iniciativa de UC ocorreu em 1956, quando a General Motors lançou a Universidade Corporativa - *Crotonville* - para gerenciamento do aprendizado e desenvolvimento de seus funcionários como uma estratégia organizacional. No Brasil, de acordo com Eboli (2004), as iniciativas relacionadas à Educação Corporativa se intensificaram a partir da década de 90, sendo que as primeiras experiências de implementação tiveram sua ocorrência no setor privado de gestão.

Alguns fatores foram impulsionadores da Educação Corporativa entre os quais, merecem destaque os avanços tecnológicos e a rápida obsolescência do conhecimento em um mundo globalizado e imerso em constantes e vertiginosas mudanças. Nesse ambiente sujeito a variações constantes, novas exigências se apresentaram para as organizações demarcando a necessidade de utilização de novos modelos e tecnologias gerenciais, bem como de dispositivos para ampliar a capacidade e a velocidade da aprendizagem das pessoas no trabalho (Freitas & Brandão, 2006).

Conforme salienta Meister (1999), é dentro desse novo cenário que requer o desenvolvimento de novas e complexas competências para o desempenho efetivo no trabalho que a Educação Corporativa adquire centralidade como “guarda-chuva” estratégico para o desenvolvimento e a educação de toda a cadeia de valor da

organização: funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, buscando aperfeiçoar as estratégias organizacionais. Uma função complementar a essa e que caracteriza a nova modalidade de educação corporativa é o estímulo à aprendizagem contínua.

Diante disso, o comprometimento organizacional com a educação e o desenvolvimento das pessoas emerge como uma vantagem competitiva sustentável, sendo a Educação Corporativa uma ferramenta para induzir a integração vertical, ou seja, o alinhamento das competências individuais às estratégias organizacionais.

Em uma perspectiva evolutiva, o surgimento das universidades corporativas demarca a passagem do tradicional modelo de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) para a Educação Corporativa, que está profundamente inter-relacionada aos conceitos de Gestão do Conhecimento e Gestão por Competências. Ao assumir dimensão estratégica, esse novo modelo educacional passa a ser responsável pelo alinhamento dos processos de aprendizagem à estratégia e às competências essenciais da organização estendendo seu público-alvo para além das fronteiras organizacionais (Eboli, Hourneaux Jr. & Cassimiro, 2013). O Quadro 3, a seguir, compara a mudança de paradigma de T&D para Educação Corporativa:

**Quadro 3:** Mudança de Paradigma

T&D		Educação Corporativa
Desenvolver habilidades	<b>OBJETIVO</b>	Desenvolver competências
Aprendizado individual	<b>FOCO</b>	Aprendizado organizacional
Tático	<b>ESCOPO</b>	Estratégico
Necessidades individuais	<b>ÊNFASE</b>	Estratégias da Organização
Interno	<b>PÚBLICO</b>	Interno e externo
Espaço real	<b>LOCAL</b>	Espaço real e virtual
Aumento das habilidades	<b>RESULTADO</b>	Aumento da competitividade

Fonte: Eboli (2004), com adaptações

De acordo com o Quadro 3, constata-se que o novo paradigma da EC desloca o foco do ambiente interno da organização e posiciona o processo de aprendizagem como mecanismo de incremento da estratégia organizacional.

Alinhados a essa perspectiva, Mathias e Santos (2014), argumentam que a Educação Corporativa retrata uma dinâmica que integra a promoção de ações de aprendizagem intrinsecamente vinculadas à estratégia da organização, por meio de uma diversidade de modalidades de ensino-aprendizagem, que ampliam as possibilidades de acesso ao conhecimento.

O modelo de Educação Corporativa se baseia no desenvolvimento de competências requeridas ao efetivo desempenho no trabalho e a consecução da estratégia organizacional, sendo que as soluções educativas podem conduzir à Gestão do Conhecimento.

Nesse sentido, a Educação Corporativa constitui importante estratégia para a Gestão do Conhecimento, tendo em vista que, por meio desse modelo é possível desenvolver um sistema integrado de educação com foco nos objetivos organizacionais e no aprimoramento dos relacionamentos internos e externos, e que essa disseminação de conhecimento contribui sobremaneira para a sobrevivência e competitividade da empresa (Goulart e Pessoa, 2004)

Dentro desse enfoque, Eboli (2010) aponta que o surgimento das universidades corporativas trouxe à tona a nova modalidade de Educação Corporativa. Esta nova modalidade se baseia no objetivo principal de identificar e desenvolver competências críticas para que a empresa alcance resultados esperados e na missão de formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação) por meio de um processo de aprendizagem contínua e ativa por múltiplas tecnologias de aprendizagem.

### Educação Corporativa e Universidade Corporativa: distinções e similaridades conceituais

Grande parte da literatura emprega as expressões “educação corporativa” e “universidade corporativa” como equivalentes para tratar da educação que ocorre no âmbito formal das organizações. Observa-se também na literatura que os conceitos estão em evolução, o que representa um campo teórico ainda em construção.

Alinhada a essa perspectiva, Eboli, (2004), argumenta que os conceitos de Educação Corporativa e Universidade Corporativa podem ser utilizados indistintamente, na medida em que estão fortemente relacionados.

De maneira geral, Educação Corporativa faz referência a um sistema de formação de pessoas baseado na abordagem de competências com vistas a desenvolver nos profissionais internos e externos da organização as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, promovendo um processo de aprendizagem contínua, vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas organizacionais (Eboli, 2004).

Mais especificamente, engloba um conjunto de ações e estratégias educacionais voltadas para o desenvolvimento de competências individuais e organizacionais, que tem como missão favorecer o alcance dos objetivos organizacionais (Reis, Silva & Eboli, 2010).

Quanto à universidade corporativa, configura o elemento representativo da educação corporativa, ou seja, consolida, em sua estrutura, o processo educativo nas organizações. De fato, para alguns autores a Universidade Corporativa é como um instrumento, um meio, para concretização das ações de Educação Corporativa e para elevar o status dessa ferramenta de gestão estratégica (Allen, 2002; Fleury & Oliveira, 2001; Meister, 1999; Junqueira, 2002).

Algumas dimensões do conceito de Universidade Corporativa são elencadas, a seguir:

- conceito inspirado no tradicional conceito de universidade, **localizado no ambiente organizacional** e diz respeito ao desenvolvimento de funcionários, clientes, fornecedores, franqueados a até a

comunidade. Tal desenvolvimento significa absorção ou ampliação de informações, habilidades e competências exigidas no contexto de trabalho, devendo estar alinhado à missão, aos objetivos e as estratégias da organização e ser contínuo. É uma maneira de formar, integrar e consolidar a base de conhecimentos da organização, tornando tal base acessível a seus funcionários. Pressupõe que a comunicação torna-se mais eficaz pelo uso do código comum de referência, tornando a responsabilidade pelos resultados compartilhada;

- Privilegia não apenas a formação estratégica de desenvolvimento de competências essenciais da organização, mas também, paralelamente, a incorporação de duas características fundamentais: não restrição dos serviços educacionais aos funcionários e **abertura ao público externo** em geral; e **estabelecimento de parcerias com instituições de ensino superior**, com destaque para validação dos créditos cursados e possibilidade de conferência de diplomas, ou a confecção de diplomas de forma independente (Alperstedt, 2001, p. 163);
- A despeito de terem sido introduzidos de forma concomitante no ambiente organizacional, o termo Universidade Corporativa é muito restrito, principalmente porque nem toda organização precisa ou vai criar esse tipo de **unidade educacional em sua estrutura**. (Vargas e Abbad, 2006);
- Unidades educacionais localizadas na estrutura da organização constituem uma **ferramenta estratégica** criada com o objetivo de auxiliar a organização a alcançar sua missão por meio de atividades que promovam a aprendizagem individual e organizacional, o conhecimento e a sabedoria. (Allen & McGee, 2004);
- Foco no processo de **aprendizagem contínua** vinculada às estratégias da organização. (Meister, 1999);

As definições de Educação Corporativa e Universidade Corporativa apresentam áreas de sobreposições e também algumas diferenças. O Quadro 4, abaixo, assinala similaridades e distinções entre os dois conceitos.

**Quadro 4:** Comparação UC e EC

Comparação entre Universidade Corporativa e Educação Corporativa		
Termos	Universidade Corporativa	Educação Corporativa
<b>Local Físico</b>	X	
<b>Estratégia</b>	X	X
<b>Parcerias com IES</b>	X	
<b>Público Externo</b>	X	X
<b>Aprendizagem Contínua</b>	X	X

De maneira geral, a literatura destaca que as definições de Educação Corporativa e Universidade Corporativa englobam os seguintes aspectos:

- Vinculação com a estratégia organizacional – objetivos e metas de longo prazo;
- Desenvolvimento de novos conhecimentos e competências críticas pelos colaboradores;
- Articulação de forma coerente das competências individuais e organizacionais;
- Soluções de aprendizagem com aspectos customizados viabilizando uma atuação profissional diferenciada;
- Aprendizagem contínua – educação permanente;
- Aprendizado organizacional como forma de fortalecer a cultura corporativa e coletivizar o conhecimento;
- Ampliação do público atendido - incremento do conhecimento e acesso à informação para os próprios colaboradores, sejam eles fixos ou terceiros, na empresa ou em sua cadeia produtiva.

#### **Relações entre Educação Corporativa, Universidade Corporativa, Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**

A gestão por competências e a gestão do conhecimento têm sido destacadas como processos importantes e necessários para a implementação da nova modalidade educacional denominada

Educação Corporativa. A suposição é de que por meio dos processos de aprendizagem contínua, podem ser construídas as competências essenciais para a plena consecução da estratégia organizacional.

A gestão por competências, como têm sido tratada na literatura e na própria legislação de pessoal da Administração Pública Federal, é um dos principais instrumentos para alinhamento do sistema de Educação Corporativa com a estratégia organizacional. De acordo com Brandão (2012), a descrição de uma competência representa um desempenho esperado, devendo indicar o que o profissional precisa ser capaz de fazer em seu trabalho, em uma atuação que possa ser observável. Nesse sentido a gestão por competências de fato fortalece o processo de construção de um sistema de Educação Corporativa que contempla oportunidades reais, práticas e concretas de formação e capacitação dos indivíduos, de forma a possibilitar melhorias na atuação profissional com vistas ao alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Dessa forma, a gestão por competência no contexto da implantação de uma Universidade Corporativa constitui excelente ferramenta de apoio, pois quando implementada exerce dupla contribuição. Por um lado, auxilia na formação de elos mais claros entre a estratégia organizacional, desempenho e as ações de capacitação; enquanto, por outro, apoia o desenvolvimento de uma cultura voltada para ações que permitam o desenvolvimento de competências concretas e passíveis de serem aplicadas no contexto da organização, que é exatamente a ideia central de uma Universidade Corporativa.

No que tange a gestão do conhecimento, conforme salientam Nonaka & Takeuchi (2000), uma organização por si, não pode criar conhecimento. Assim, a criação do conhecimento organizacional ocorre a partir do compartilhamento entre o conhecimento individual e o conhecimento em grupo. Nesse sentido a criação

de uma Universidade Corporativa pode contribuir e fortalecer o processo de gestão do conhecimento na organização, uma vez que cria espaços permanentes não só para a produção, mas também, para a transmissão do conhecimento.

Como a Universidade Corporativa é ainda focada no negócio, há significativos ganhos no processo de explicitação do conhecimento tácito, uma vez que parte da força de trabalho utilizada nas atividades são profissionais com bastante experiência e que, muitas vezes, são especificamente remunerados para tornar explícito conhecimentos e aprendizados consolidados, porém não registrados ou documentados. Cria ainda espaços permanentes de compartilhamento e transformação do conhecimento, quer na realização de ações de capacitação ou na produção advinda da criação de redes e fóruns de debate ou troca de conhecimentos, aprendizados, tal como sugerem Pereira; Rezende e Abreu (2000), ao descreverem a gestão do conhecimento como uma forma de aproveitamento do conhecimento das pessoas e disseminação das melhores práticas da organização.

No contexto da Educação Corporativa, conforme enfatizado por Meister (1999), o conhecimento possui prazo de validade e, ao longo do tempo, vem ocorrendo uma redução gradual e significativa nesse prazo. Assim, há necessidade contínua e ativa de aprendizagem tanto para construir, quanto para desenvolver competências requeridas para o trabalho e a consecução da estratégia da organização. Nesse sentido, os profissionais, mesmo possuindo altos níveis de qualificação acadêmica precisam estar atualizados e preparados para o desenvolvimento e adoção efetiva de novas tecnologias, bem como para a criação de oportunidades para participarem de formas mais construtivas no desenvolvimento organizacional.

Em síntese, a literatura examinada aborda a noção de que a Universidade Corporativa é uma ferramenta de consolidação e facilitadora das práticas de Gestão do Conhecimento, como um elemento condutor da agenda de aprendizagem da organização. Assim, a função da Universidade Corporativa seria garantir que a aprendizagem individual seja capturada e disponibilizada como um recurso para o benefício de toda a organização, promovendo a Gestão do Conhecimento Organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação).

Por outro lado, parte da produção científica analisada aborda também a concepção de que a Gestão do Conhecimento seria o canal para que a Educação Corporativa instale, desenvolva e consolide as competências essenciais da organização, perpetuando a mentalidade de aprendizagem contínua.

### Modelos de Universidade Corporativa

No que tange à definição de modelos de atuação a literatura consultada evidencia que não há um tipo ideal, mas sim, diferentes modelos que funcionam melhor do que outros em determinadas instituições e contextos organizacionais. Dessa forma, o intuito dessa revisão é mostrar alternativas, bem como suas vantagens, desvantagens e outras reflexões que possibilitem uma avaliação criteriosa quanto ao modelo mais adequado ao contexto da organização, já que a estrutura de uma Universidade Corporativa é fortemente influenciada pela cultura e hierarquia organizacional, bem como por suas lideranças.

Assim, embora a literatura, de forma geral, não faça distinção entre os termos Educação Corporativa e as Universidades Corporativa, Meister (1999) vê as Universidades Corporativas como instrumentos fundamentais para o processo de Educação Corporativa, e justamente, por isso a necessidade de se dar foco em suas atividades, para que a organização não se perca em uma coleção de atividades desconectadas e que requerem considerável atenção.

Barley (2002), conforme citado por Vargas (2003), destaca que as Universidades Corporativas que apresentam melhores resultados são aquelas que espelham sua cultura e se harmonizam com as iniciativas e influências internas. A autora propõe cinco modelos de Universidades Corporativas, que a despeito de possuírem características distintas estão fundamentados em três bases comuns: **o alinhamento corporativo, a organização do conteúdo e a estrutura interna.**

A primeira questão, o alinhamento corporativo, aborda a posição da UC dentro da estrutura da organização. A referida autora indica três possíveis pontos em que uma UC pode estar alojada: na diretoria executiva (abordagem *top-down*); na área de recursos humanos ou similar (abordagem lateral); unidade de negócios (abordagem do esforço base). O tipo de abordagem utilizada impacta diretamente na rapidez de implementação, bem como no processo de aceitação perante o público-alvo e perante a alta direção da instituição.

A Quadro 7 apresenta de forma consolidada as principais vantagens, desafios e em que contexto tal abordagem pode trazer melhores resultados. É importante ressaltar que para definição do posicionamento, é necessário considerar peculiaridades do funcionamento da organização, como a dinâmica que norteia a estrutura organizacional e a organização do trabalho.

**Quadro 7:** Posições para criação de UC

Abordagem	Top-down	Lateral	Esforço base
Vinculada a	Alta direção	Recursos Humanos	Unidade de negócio
Vantagens	Atenção e envolvimento dos dirigentes	Competência técnica mais instalada	Adequado quando o assunto não é de interesse da alta direção ou do RH
Desafios	Engajamento dos servidores No caso de órgãos, como diretoria em regime de colegiado, é importante avaliar se a UC ficará ligada uma diretoria ou ao colegiado.	Comprometimento da alta liderança e das outras unidades Formar parcerias com pessoas estratégicas na organização Conseguir recursos orçamentários e financeiros Reputação e credibilidade do RH	Ganhar o comprometimento da alta liderança e das outras unidades Estabelecer parcerias com pessoas estratégicas na organização Conseguir recursos orçamentários e financeiros
Funciona melhor	Organizações em que os servidores respeitam as iniciativas dos executivos e seguem a visão do líder	Organizações que funcionam em projetos, com equipes multidisciplinares, que praticam compartilhamento interno	Organizações em que as unidades possuem elevada autonomia são preocupadas com o desenvolvimento das pessoas e possuem alguma competitividade por desempenho

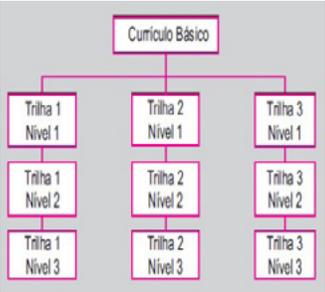
Fonte: Barley (2002), Vargas (2003), com adaptações.

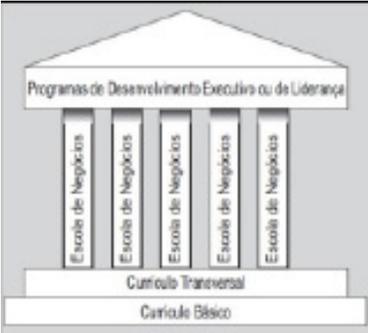
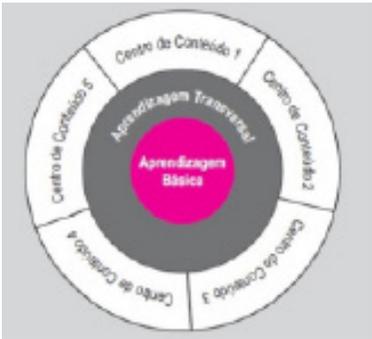
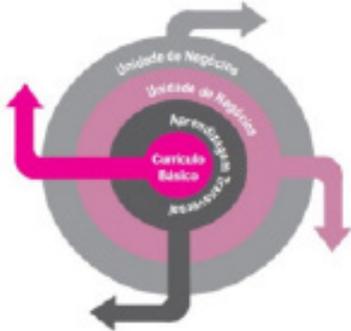
A segunda tem a ver com a organização do conteúdo que, de acordo com a autora, reflete diretamente a cultura e o sistema de valores da organização, afetando e sendo diretamente afetada por políticas de gestão de pessoas, especialmente as ligadas ao avanço na carreira e ao desenvolvimento de competências. Vargas (2003), a partir de pesquisa na literatura internacional e do modelo desenvolvido por Barley (2002), descreve cinco modelos de estruturação do conteúdo: o do mapa organizacional; do templo; da pirâmide; da pizza corporativa; e do cata-vento. De maneira similar à tal posicionamento, a literatura aponta que não há um melhor modelo, mas aquele que mais se ajusta a uma realidade

e contexto organizacional, bem como ao conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas.

Na definição do modelo é importante considerar também a abrangência que se pretende dar à UC, considerando especialmente seu público-alvo, que pode ser composto apenas do público interno, ou pode incluir o público externo, englobando a cadeia de valor e os *stakeholders* relevantes para a atuação da instituição. O Quadro 8, a seguir, apresenta de forma resumida as principais características de cada modelo.

**Quadro 8:** Modelos de Estruturação de Conteúdo

	<p style="text-align: center;"><b>MODELO DO MAPA MENTAL</b></p> <p>Forma mais direta de organização; Mais amigável na perspectiva dos servidores; Demonstra linha clara de progresso; Funciona bem para organizações com parcerias; Espelha um padrão conhecido de certificação por grau de aprendizagem; Não coloca ênfase em competências específicas; Apropriado para uma UC com POUCAS trilhas que se sobreponham.</p>
---	--

<p style="text-align: center;"><b>MODELO DO TEMPLO</b></p> <p style="text-align: center;">Forte conexão acadêmica;</p> <p style="text-align: center;">Retrata a educação superior e a estabilidade da aprendizagem tradicional;</p> <p style="text-align: center;">Consegue trazer um forte sentimento de avanço;</p> <p>O currículo básico suporta o transversal, o transversal da base para as escolas de negócio e sustentam os programas gerenciais;</p> <p style="text-align: center;">Ideal para instituições fortemente comprometidas com a aprendizagem.</p>	
	<p style="text-align: center;"><b>MODELO DA PIRÂMIDE</b></p> <p style="text-align: center;">Inclui a ideia da hierarquia;</p> <p>Aprendizagem mais ampla na base e mais específica no topo;</p> <p>Organiza a aprendizagem em torno das categorias funcionais;</p> <p>Demonstra claro senso de mobilidade em direção ao topo;</p> <p style="text-align: center;">Aprendizagem e promoção estão vinculadas;</p> <p style="text-align: center;">Ideal em contextos que a organização promove os servidores com base na aprendizagem.</p>
<p style="text-align: center;"><b>MODELO DA PIZZA CORPORATIVA</b></p> <p style="text-align: center;">Apresenta fluidez no agrupamento das oportunidades de aprendizagem;</p> <p style="text-align: center;">O currículo básico como ponto central do modelo;</p> <p style="text-align: center;">Permite a integração rápida de novas escolas de conteúdo específicos e de novos anéis;</p> <p style="text-align: center;">Não hierarquiza as escolas e os conteúdos;</p> <p style="text-align: center;">Apropriado para organizações que encorajam os servidores a trabalharem como parceiros dos líderes.</p>	
	<p style="text-align: center;"><b>MODELO DO CATAVENTO</b></p> <p style="text-align: center;">Mais progressivo;</p> <p style="text-align: center;">Retrata de forma mais integral a filosofia da UC;</p> <p style="text-align: center;">Busca interagir com o AMBIENTE;</p> <p style="text-align: center;">Enfatiza o componente externo;</p> <p style="text-align: center;">Ideal para organizações sem fins lucrativos;</p> <p style="text-align: center;">Baseado na ideia de que todos podem contribuir para o crescimento da organização.</p>

Por fim, a terceira questão abordada na literatura é quanto a estrutura interna da UC e o arranjo para garantir sua efetividade no contexto organizacional. Uma das formas mencionada pelas autoras compreende um enfoque mais amplo em que cada profissional é responsável por todas as competências necessárias para lançar e apoiar um novo conteúdo. Outra maneira é a que considera o trabalho dentro de um enfoque mais especializado onde cada profissional se concentra em uma parte do processo.

A definição correta da estrutura envolve uma boa compreensão de todas as etapas necessárias para organização do conteúdo, que espelha o processo de TD&E, incluindo etapas de: diagnóstico, em que se identifica as necessidades; alinhamento estratégico, que cuida para que as iniciativas ocorram dentro do escopo de atuação da UC; desenvolvimento do currículo, em que são feitas as escolhas para o desenvolvimento de novos conteúdos; implementação que inclui as iniciativas necessárias para entrega do conteúdo ao público-alvo; e avaliação do programa, que ajuda a identificar o valor e o retorno dos investimentos realizados com os programas educacionais.

O Modelo de Produtividade, desenvolvido por Allen e McGee (2004), enfoca a avaliação de resultados em educação corporativa. Esse modelo contempla duas esferas de avaliação: eficiência e eficácia. A eficiência trata dos meios mais eficientes pelos quais o currículo possa ser ensinado, abarcando, assim, os recursos, enquanto a eficácia aborda a qualidade do ensino promovido pela EC, incluindo as atividades. Ambas as esferas, tomadas em conjunto, geram os resultados do sistema de educação corporativa.

De maneira geral, os modelos de educação corporativa deslocam o foco do funcionário para a pluralidade de atores, tanto para a aquisição como para a transmissão do conhecimento operacional e, principalmente, para o compartilhamento e a criação do conhecimento tático e estratégico.

Os modelos americanos são mais normativos e descritivos, tendo um caráter mais formativo. Por outro lado, os modelos europeus de Universidade Corporativa respeitam a pluralidade cultural e política das organizações. A visão europeia sobre o fenômeno das UC fortalece o conceito de que uma UC é um processo e como tal para sua definição considera-se a missão, a cultura organizacional, o perfil, o interesse das pessoas e a disponibilidade de tecnologias.

Os diferentes modelos de educação corporativa têm constantemente evoluído, chegando, em 2016, ao modelo mais contemporâneo, nomeado como Universidade Corporativa em Rede – UCR pelos autores Freire *et al.* (2016). Nessa perspectiva, são analisados seis modelos de educação corporativa surgidos desde a década de 20, que retratam estágios de evolução para o Modelo UCR: Departamento de Treinamento; Plataforma *e-learning*; Educação Corporativa; Universidade Corporativa; *Stakeholder University*; Universidade Corporativa em Rede (UCR).

Comparando o Modelo UCR com os modelos que o antecederam, este amplia o foco de suas ações educativas para além do desenvolvimento do capital humano e social, fortalecendo o capital relacional por acreditar que, tanto o desenvolvimento humano, como o social são dependentes das relações entre indivíduos, grupos e organizações.

Mais especificamente, o modelo UCR propõe a utilização de práticas, técnicas e ferramentas de gestão do conhecimento, como mecanismos colaborativos e de compartilhamento, para a construção de alto nível de confiança, cooperação e conectividade entre a organização e, principalmente, seus funcionários, a universidade tradicional, os institutos de ciência e tecnologia, os fornecedores e consumidores e participantes dos arranjos produtivos e sociais, criando valor para todos os stakeholders (FREIRE *et al.*, 2016).

A partir das diretrizes da UCR, foram estruturados os sete fundamentos estratégicos para a promoção da aprendizagem em Rede, que são:

- Identificação e compreensão das expectativas e interesses de cada *stakeholder* interno e externo do ecossistema organizacional;
- Como um ambiente de aprendizagem coletiva atendendo a qualquer configuração de Universidade corporativa pretendida;
- Respeito aos princípios da gestão do conhecimento para o desenvolvimento do capital humano, relacional e social do ecossistema organizacional;

- Promoção da colaboração entre os funcionários e demais atores dos diferentes arranjos produtivos e sociais do Ecosistema organizacional para a cocriação e coprodução de valor para todos;
- Estruturação para a conectividade de alto nível para o desenvolvimento da confiança, a cooperação e a colaboração entre os diferentes atores, sejam internos ou externos, operacionais, gerenciais ou estratégicos;
- Fortalecimento de parcerias entre a Universidade corporativa e as Universidades acadêmicas, de maneira a promover a capacitação de professores, corresponder às exigências do Ministério da Educação, reconhecer créditos acadêmicos aos cursos regulares e à certificação de diplomas;
- Criação e tratamento de conteúdos que atendam à formação de nível da tarefa, da atividade, dos processos e da estratégia.

Em todos os cenários apresentados, destaca-se a importância de que o formato da UC deve, essencialmente, respeitar e estar ajustado à cultura da organização. Dessa forma, os modelos devem ser utilizados apenas como uma referência para a construção de um desenho único que considera não só as peculiaridades da organização como também características de negócio e/ou da missão da organização e da integração com o ambiente onde está inserida, podendo justamente, por isso, passar por transformações e evoluções ao longo do tempo, à medida que novas situações são enfrentadas e novas soluções construídas.

### Modelo de maturidade institucional para a aprendizagem

Estudo internacional trata do modelo de maturidade organizacional para a aprendizagem de alto impacto. Nesse modelo, Bersin& Associates (2009), estabelecem 4 (quatro) níveis de maturidade da organização que, ao serem analisados, auxiliam na percepção da capacidade de aprendizagem institucional, evitando, assim, iniciativas que não se sustentarão com o tempo por não estarem alinhadas à cultura da instituição.

MATURIDADE ORGANIZACIONAL PARA A APRENDIZAGEM DE ALTO IMPACTO		
Nível 1	Treinamento incidental	O foco é o treinamento no trabalho. Poucos programas de treinamento formal, mas muitas atividades de capacitação para "tornar o trabalho mais produtivo". Pela falta de estudos, pesquisas e investimento em profissionais de TD&E, muitas das soluções são reativas.
Nível 2	Treinamento e excelência em desenvolvimento	O foco é na excelência no treinamento com equipe de TD&E ou Universidade Corporativa com papéis bem definidos, padrões evolutivos para conteúdo e entregas e utilização de modelos de medição tradicionais. Com a função de suporte, baseia-se em governança e operações e tem alinhamento misto com os processos e a estratégia organizacional.
Nível 3	Aprimoramento de competências e desempenho	O foco é no talento e desempenho organizacional, entendendo ser uma consultoria interna de desempenho, podendo fazer mais que a simples entrega do treinamento. Integrado à gestão por competências, valoriza e mede os resultados do desempenho, reconhecendo a importância da cultura de aprendizagem e da administração no desenvolvimento.
Nível 4	Desenvolvimento da capacidade organizacional	O foco é a capacidade organizacional, que deve estar altamente alinhada com a alta administração e a estratégia organizacional. Percebe com detalhes os perfis e necessidades dos públicos, interno e externo, e foca nos processos de aprendizagem contínua e informal de forma ágil e com diversas ferramentas tecnológicas de educação, podendo desempenhar uma menor função de TD&E.

Diante disso, a análise da maturidade institucional pode orientar a definição do formato de educação corporativa que a instituição tem capacidade para implementar. Como abordado no tópico Modelos de Universidade Corporativa, não há um tipo ideal, mas sim diferentes modelos que se adequam a diversas instituições a depender de suas especificidades, contextos e cultura organizacionais.

## **Proposta de etapas para a implementação de um modelo de educação corporativa nos ministérios públicos brasileiros – etapas**

### **Decisão da administração superior ou dos responsáveis estratégicos em instituir a Educação Corporativa**

As instituições públicas são marcadas pela necessidade de formalização. Normativos internos podem fortalecer a estratégia institucional de implementação da Educação Corporativa. Em que pese existirem normativos extra-institucionais, como o Acórdão 3.023/2013 – Plenário TCU, recomendando o fortalecimento e a formalização de políticas voltadas ao desenvolvimento, além da valorização das pessoas e do conhecimento gerado na organização, é importante que a instituição formalize a decisão de estruturação da Educação Corporativa, também como forma de atribuir força e legitimidade à realização da EC de forma exitosa.

### **Definir o alinhamento corporativo ou a localização da unidade na estrutura organizacional**

Os Ministérios Públicos Brasileiros, como a maioria das instituições públicas, apresentam estruturas funcionais hierárquicas, com a cadeia de comando bem definidas e especialização das funções. As experiências na implementação de modelos de gestão e projetos inovadores em alguns Ministérios Públicos apontam que sua estrutura verticalizada exige o envolvimento da alta administração e o apoio institucional, financeiro e político para a concretização de ações educativas e a potencialização do envolvimento das pessoas nos projetos institucionais.

Além disso, percebe-se êxito nas iniciativas construídas coletivamente, de forma compartilhada com os integrantes da instituição, em especial as apoiadas pela administração superior do órgão. A localização da unidade responsável em níveis mais elevados do organograma facilita o apoio político que fortalece os desdobramentos das ações, estimula o importante envolvimento das pessoas na construção do modelo de gestão por competências e na institucionalização da educação corporativa, que dará aplicabilidade aos insumos levantados com o mapeamento das competências. Importante ressaltar que as vantagens de a Educação Corporativa estar vinculada à alta direção precisam ser sustentadas e potencializadas por meio de uma construção coletiva, conduzida de forma colaborativa, dando ênfase à participação das pessoas.

### **Definir a estruturação do conteúdo**

Ao escolher o modelo de estruturação de conteúdo deve-se levar em consideração a estratégia institucional. Para concretizarem sua missão, que tem base definida na Constituição Federal – CF/88, os Ministérios Públicos necessitam de interação com o ambiente, de articulação e compartilhamento com todos os integrantes da cadeia ou rede de valor. A sociedade pauta a atuação dessas instituições, sendo assim, é importante que possam oferecer ações para o desenvolvimento de todos os atores que podem contribuir para o cumprimento da missão: defesa da ordem jurídica, do regime democrático, dos interesses sociais e individuais indisponíveis.

Dentre os exemplos de modelos de estruturação de conteúdo apresentados percebe-se que o Modelo do Catavento, conforme Quadro 5 (Barley, 2002, Vargas, 2003), busca interagir com o ambiente, enfatiza o componente externo, além de ser destacado como o ideal para as organizações sem fins lucrativos. Assim, seguindo orientações teóricas, esse modelo apresenta grau de aplicabilidade ao contexto dos Ministérios Públicos.

### **Mapear a rede de valor**

Essa etapa envolve identificar o fluxo das relações na atuação da instituição e o grau de abrangência da Educação Corporativa visando aprimorar essas relações para agregar o máximo de valor às entregas ao público-alvo. Dentre essas relações, merece especial atenção o público-alvo ou usuário final. Considerando a atuação dos Ministérios Públicos, o cidadão é um importante

componente da rede de valor institucional, para o qual deve haver agregação de valor por meio da atuação sinérgica de todos os integrantes da instituição. Assim, a Educação Corporativa poderá exercer esse relevante papel de unidade inclusiva e integradora dos elementos da cadeia ou rede de valor e, assim, potencializar a profissionalização.

### Estabelecer responsáveis pela implementação

Nessa etapa de definição de profissionais na unidade administrativa, comissão ou grupo técnico que tornará concreta a Educação Corporativa no órgão é importante a seleção de perfis requeridos para executarem as estratégias de desenvolvimento e profissionalização dos integrantes, tanto no âmbito gerencial quanto nas atividades de natureza técnica institucional.

### Conclusão

Este artigo objetivou analisar questões conceituais e teóricas relativas à educação corporativa, discutindo as relações existentes entre gestão por competências, gestão do conhecimento e educação corporativa. Além disso, delinear uma proposta metodológica contemplando etapas necessárias à implementação do modelo de educação corporativa no âmbito do ministério público brasileiro com foco no desenvolvimento do potencial humano.

A implantação da Educação Corporativa no âmbito do Ministério Público Brasileiro poderá gerar diversas contribuições, entre as quais destacam-se:

- aumento da qualidade dos desempenhos dos seus integrantes nos níveis operacional, tático e estratégico, a depender do enfoque escolhido pela equipe da EC, com a implementação da gestão por competências associada à educação corporativa;
- aumento da capacidade técnica da instituição e da excelência dos resultados entregues à sociedade, considerando a profissionalização da atuação proveniente da gestão por competências;

- aumento da satisfação dos integrantes, considerando o alinhamento das expectativas organizacionais com as individuais, no que se refere à aprendizagem continuada;
- diminuição da rotatividade dos colaboradores;
- facilitação dos processos de inovação e de fomento às mudanças, considerando a gestão por conhecimento.

Essa nova modalidade educativa pode potencializar as competências específicas nas diferentes carreiras do ministério público brasileiro proporcionando uma maior integração de todos os envolvidos e potencializando o desempenho e a realização profissional e pessoal.

### Referências

- ABBAD, G. ; ZERBINI, T. ; SOUZA, D. B. L. . Panorama das pesquisas em Educação a Distância no Brasil. Estudos de Psicologia. Natal, RN: UFRN, v. 15, p. 291-298, 2010.
- ALPERSTEDT, C. Universidades Corporativas: discussão e proposta de uma definição. Revista de Administração Contemporânea, v. 5, n. 3, 2001.
- ALLEN, M. The Corporate University. Handbook. New York: Amacom, 2002.
- AMORIM, W. A. C.; CRUZ, M. V. G.; SARSUR, A. M.; FISCHER, A. L. Políticas de Educação Corporativa e o Processo de Certificação Bancária: Distintos Atores e Perspectivas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 3, p. 622-647, 2015.
- AMORIM, F. B.; TOMAÉL, M. I. Gestão da informação e gestão do conhecimento na prática organizacional: análise de estudos de casos. RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, v. 8, n. 2, p. 1-22, 2011.
- BARLEY, K. Corporate University Structures that reflect Organizational Cultures. In: ALLEN, Mark (Org.). The corporate university handbook. New York: AMACOM – American Management Association, 2002.
- BARROS, V. F. A.; RAMOS, I.; PEREZ, G. Information Systems and Organizational Memory: a literature review the last 20

years. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 12, n. 1, p. 45-64, 2015.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; GUIMARÃES, T. A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 47, n. 4, 2012.

BRAUN, C. C.; MUELLER, R. R. A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA — Organizational Knowledge Assessment. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 4, p. 983-1006, 2014

CASTRO, C. M.; EBOLI, M. Universidade corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 4, p. 408-414, 2013.

CONTE, A. C. C.; RAMOS, F.; JANUÁRIO, S. S. Universidade corporativa: uma nova “roupagem” para a área de treinamento de desenvolvimento?. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 5, n. 1, p. 56-65, 2011.

CRUZ, D. Educação corporativa: A proposta empresarial no discurso e na prática. *Educação em Revista*, v. 26, n. 02, p. 337-358, 2010.

DALMARCO, G.; MAEHLER, A. E.; TREVISAN, M.; SCHIAVINI, J. M. The Use of Knowledge Management Practices by Brazilian Startup Companies. **Revista de Administração e Inovação**, v. 14, n. 3, p. 226-234, 2017.

DE SÁ FREIRE, P. et al. Universidade Corporativa em Rede: Considerações Iniciais para um Novo Modelo de Educação Corporativa. *Revista ESPACIOS*, v. 37, n.5, 2016.

DICKEL, D. G.; DE MOURA, G.L. Organizational performance evaluation in intangible criteria: a model based on knowledge management and innovation management. *RAI Revista de Administração e Inovação*, v. 13, n. 3, p. 211-220, 2016.

EBOLI, M. Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades. São Paulo: Gente, 2004.

EBOLI, M. Educação CORPORATIVA: Fundamentos, Evolução e Implantação de Projetos. Editora Atlas, São Paulo, 2010.

EBOLI, M.; HOURNEAUXJR, F.; CASSIMIRO, W. Educação Corporativa e os Desafios para sua efetivação: processo de implementação e fatores críticos de sucesso. In: MENEZES, J. M.; LOPES, J.J. (Coord.). *Diálogos de gestão: novos ângulos e várias perspectivas*. Primeira edição. Curitiba: Editora JML, 2013.

FERRARESI, A. A.; SANTOS, S. A. D.; FREGA, J. R.; QUANDT, C. O. Os impactos da gestão do conhecimento na orientação estratégica, na inovatividade e nos resultados organizacionais: uma survey com empresas instaladas no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 2, p. 199-231, 2014.

FLEURY, M. T. L. & OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: (Coords). *As pessoas na organização*. São Paulo: Ed. Gente, 2002. V. 1, pp. 133-146.

GALLON, A. V.; NUINTIN, A. A.; CURI, M. A.; NOGUEIRA, L. R. T. Implementação do Balanced Scorecard de acordo com os preceitos da gestão do conhecimento em uma organização que explora a atividade pecuária de gado bovino de corte em Minas Gerais. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 7, n. 13, p. 63-88, 2010.

GAUTREAUX, M.; DELGADO, S. Portrait of a Teach for All (TFA) teacher: Media narratives of the universal TFA teacher in 12 countries. *Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, v. 24, 2016.

GOULART, S.; PESSOA, E. Educação Corporativa com base na estratégia organizacional. In: MUNDIM, A. P. F.; RICARDO, E. J. (Orgs.). *Educação Corporativa: fundamentos e práticas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

IBARRA, C. P. S.; RÍOS-MANRÍQUEZ, M.; SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ, M. Validez de una Escala de Gestión del Conocimiento en Instituciones de Educación Básica. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 8, n. 2, p. 20-39, 2017.

JANKOV, P.; CAREF, C. Segregation and inequality in Chicago Public Schools, transformed and intensified under corporate education reform. *Education policy analysis archives*, v. 25, p. 56, 2017.

JORDÃO, R. V. D.; MELO, V. L. T.; PEREIRA, F. C. M.; CARVALHO, R. B. Intellectual Capital in Mergers and Acquisitions: A Case Study in a World-Class Financial Institution. **Revista de Administração**, v. 52, n. 3, p. 268-268, 2017.

JUNIOR, H. J. R.; STANO, R. de C. M. T. Laboratório Nacional de Astrofísica do Ministério da Ciência e Tecnologia—um diagnóstico para implantação do programa de gestão do conhecimento. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 17, n. 1, p. 111-121, 2010.

JUNQUEIRA, L. A. C, VIANNA, M. A. F. Universidade Corporativa. 2002.

Disponível em: <http://www.institutomvc.com.br/univcorp.htm>. Acessado em: 19/03/2018.

KOGUT, C. S.; MELLO, R. C. Reverse Knowledge Transfer in Multinational Companies: A Systematic Literature Review. **Brazilian Administration Review**, v. 14, n. 1, p. 1-25, 2017.

LARIOS-GOMEZ, E. La Gestión de la Competitividad en la MIPYME Mexicana: Diagnóstico Empírico desde la Gestión del Conocimiento. **Revista de Administração da Unimep**, v. 14, n. 2, p. 177-209, 2016.

LARUCCIA, M. Impacto da Universidade Corporativa nas organizações. *Revista de Administração da Unimep*, v. 9, n. 1, p. 146-163, 2011.

LOUSADA, M. et al. Políticas de indexação no âmbito da gestão do conhecimento organizacional. *Informação & sociedade*, v. 21, n. 1, 2011.

MALIZIA, P. Public knowledge, learning organizations and knowledge management as strategic levers for a new public administration in Italy. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 11, n. 4, p. 13-29, 2012.

MATHIAS, E. F.; SANTOS, G. L. As comunidades virtuais como instrument de Educação Corporativa: estudo de caso no tribunal de contas da união. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 65, n. 3, p. 321-334, 2014.

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

MORÉ, R. P. O.; GONÇALO, C. R.; DARÓS, L. C.; MASCARELL, C. S. O Ambiente Compartilhado como Propulsor de Internacionalização: análise da gestão do conhecimento e da inovação. **Revista de**

**Ciências da Administração**, v. 17, n. 42, p. 78-94, 2015.

MOSCARDINI, T.; KLEIN, A. Z. Estratégias de educação corporativa e suas relações com os diferentes níveis de aprendizagem organizacional. **Revista de Administração da UFSM**, v. 8, n. 1, p. 89-102, 2015.

MOURA JR., P. J. Terceirização como estratégia de gestão do conhecimento. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 2, p. 229-255, 2017.

NONAKA, I; TAKEUSHI, H. Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PACHECO, Fernanda Tavares. Educação Corporativa e Desenvolvimento Humano: análise do programa de bolsas de estudos para professores e funcionários de uma instituição de ensino superior do Distrito Federal. *Revista Meta: Avaliação*, v. 4, n. 11, p. 135-161, 2012.

PULLIN, Diana. Performance measures for teachers and teacher education: Corporate education reform opens the door to new legal issues. *Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, n. 23, 2015.

RAMOS, N. P.; HELAL, D. H. A prática da gestão do conhecimento em uma empresa familiar do ramo varejista em Minas Gerais (MG): um estudo de caso. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 7, n. 2, art. 9, p. 433-452, 2010.

RAUTENBERG, Sandro; TODESCO, José Leomar; STEIL, Andrea Valéria. Uma ontologia para instrumentos da gestão do conhecimento e agentes da engenharia do conhecimento. *Informação & Sociedade*, v. 21, n. 1, 2011.

REIS, G. G.; SILVA, L. M. T.; EBOLI, M. P. A prática reflexiva e suas contribuições para a educação corporativa. **Revista de Gestão**, v. 17, n. 4, art. 5, p. 403-419, 2010.

REZENDE, José Francisco; CORREIA, Alexandre Assunção; GOMES, Bruno Aderne. The intellectual capital and the creation of value in research units linked to the Brazilian Ministry of Science Technology and Innovation. *RAI Revista de Administração e Inovação*, v.14, p. 199-215, 2017.

RIBEIRO, L. C.; RODRIGUEZ, M. V. R. Informal Social Network and Technical Knowledge Transfer in R&D. REAd. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 22, n. 3, p. 1-31, 2016.

ROCHA, G. B.; PASSADOR, C. S.; SHINYASHIKI, G. T. What is the social gain from competency management? The employees' perception at a Brazilian public university. *Revista de Administração*, 2017.

RODRIGUES, P.; DREBES PEDRON, C.; OLIVEIRA, M. Knowledge Management on the implementation of a CRM Project: A Case Study. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, v. 6, n. 3, 2013.

SANTOS, J. A. A. D.; NASCIMENTO, R. P.; ANDRADE, R. O. B.; SANTOS, V. M. D. O papel de uma Universidade Corporativa para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional: análise de uma empresa de serviços de saúde. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 34, p. 91-102, 2012.

SCHARF, E. R.; SILVEIRA, A. Knowledge as a competitive advantage in private security: a study in a company in Santa Catarina, Brazil. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 10, n. 1, p. 21-40, 2013

SERAPHIM, K. G. Enticers and Barriers to E-Learning Based Distance Corporate Training: The Case of a Greek Bank. *Turkish Online Journal of Distance Education*, v. 11, n. 4, p. 109-120, 2010.

SILVA FRANCO, D. et al. A andragogia na educação corporativa: o caso de uma empresa metalúrgica. *Revista de Administração da UNIMEP*, v. 13, n. 2, 2015.

TAVARES, E.da S.; PESSOA, M.Schneck de Paula. Technological innovation projects: proposal for an integrative model between project management and knowledge management in a customer-supplier perspective. *JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management*, v. 11, n. 1, p. 105-130, 2014.

TORIANI, S.; ANGELONI, M. T. CRM as a support for knowledge management and customer relationship. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 8, n. 1, p. 87-108, 2011.

VERGARA, S. 2001

VARGAS, M. R. M. Universidade Corporativa: diferentes modelos de configuração. *Revista de Administração*; São Paulo, v. 38, n. 4, p. 373-379, 2003.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. S. Bases Conceituais em Treinamento, Desenvolvimento e Educação – TD&E. Em: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 137-158.

YOUSEFI, B. H.; DURST, S. Toward a Supporting KM Model of Concept Generation in Small Architectural Firms. **Gestão e Sociedade**, v. 10, n. 27, p. 1477-1500, 2016.