

## EDUCAÇÃO CORPORATIVA: Processo ensino-aprendizagem no chão de fábrica

César Júnior da Costa Araújo<sup>1</sup>  
Larissa Andrade de Aguiar\*\*

### RESUMO

Sabendo que educação corporativa é o processo que visa fornecer e divulgar maiores conhecimentos dentro das corporações, com o objetivo de desenvolver habilidades e competências dos funcionários, por meio de programas educacionais e projetos alinhados ao plano estratégico da empresa, o objetivo deste trabalho foi realizar uma reflexão sobre a educação corporativa no chão de fábrica, dentro de um mercado cada vez mais desafiador. Buscou-se identificar e discutir a percepção dos colaboradores sobre o tema, procurando entender no processo de ensino-aprendizagem, qual a visão dos trabalhadores sobre a educação corporativa, qual o impacto da educação corporativa na formação do cidadão e qual o impacto do *turnover* (taxa de rotatividade de pessoal na empresa) na aplicabilidade da educação corporativa. Por meio da pesquisa bibliográfica, relato de experiência vivida e levantamento de referências em livros, artigos, sites e revistas foi possível descrever o processo do desenvolvimento da aprendizagem no chão de fábrica em indústrias. O resultado visa contribuir com o melhor aproveitamento e valorização daqueles que passam pelo processo de ensino-aprendizagem dentro da educação corporativa e, expor a necessidade de uma melhor abordagem àqueles que são destacados a participar desse processo, tendo cargos menores que níveis gerenciais, de coordenação ou supervisão. Foi demonstrado se a falta de um melhor conhecimento da estrutura de uma Universidade Corporativa pode ter impacto direto no fluxo da troca de profissionais, alimentando o turnover que sugere que a rotatividade está relacionada ao reconhecimento e promoção do desenvolvimento da aprendizagem.

**Palavra-chave:** educação corporativa, aprendizagem, reconhecimento.

### ABSTRACT

Knowing that corporate education is the process that aims to provide and disseminate greater knowledge within corporations, with the aim of developing employee skills and competencies, through educational programs and projects aimed at the company's strategic plan, the objective of this work was to reflect

---

<sup>1</sup> Graduado em Tecnologia em Gestão da Produção Industrial pela Faculdade Internacional de Tecnologia de Curitiba. Pós graduado em Educação de Jovens e Adultos pela Universidade Católica Dom Bosco. Graduando em Licenciatura em EPT pelo Instituto Federal de Ciência, Tecnologia e Educação de Brasília. E-mail: brcesar.araujo@gmail.com.

\*\* Doutora em Geotecnia pela Universidade de Brasília, Licenciada em EPT pelo Instituto Federal de Ciência, Tecnologia e Educação de Brasília — Campus Samambaia. Bacharel em Engenharia Civil pela Universidade Estadual de Goiás. E-mail: larissa.aguiar@ifb.edu.br.

carry out a reflection on corporate education on the factory floor, within an increasingly challenging market. We It was sought to identify and discuss the perception of employees on the topic, seeking to understand in the teaching-learning process, what is the workers' view of corporate education, what is the impact of corporate education on the formation of citizens and what is the impact of turnover ( staff turnover rate in the company) in the applicability of corporate education. Through bibliographical research, reporting of vivid experience and surveying references in books, articles, websites and magazines, it was possible to describe the process of developing learning on the factory floor in industries. The result aims to contribute to the better use and appreciation of those who go through the teaching-learning process within corporate education and, to expose the need for a better approach to those who are highlighted to participate in this process, having lower loads than managerial, coordination levels or supervision. It has been demonstrated that the lack of better knowledge of the structure of a Corporate University can have a direct impact on the flow of professional exchange, fueling revenue that suggests that turnover is related to the recognition and promotion of learning development.

**Keyword:** corporate education, learning, recognition.

Data de aprovação: 06/12/2023

## 1 – INTRODUÇÃO

A história relata que a industrialização brasileira resultou na atração de grandes fluxos de população das zonas rurais, chamada de êxodo rural, que, por consequência, ocasionou o crescimento acelerado das cidades, resultando em ocupações irregulares como as favelas a partir de 1930, consolidando a industrialização brasileira e como consequência de produzir sempre mais, com menos recursos, a necessidade de criar uma educação corporativa de forma mais eficaz.

As inovações tecnológicas e mudanças sociais marcadas pelas últimas revoluções industriais geraram a necessidade de uma educação fragmentada ocasional, com o objetivo de aumentar a produtividade e a qualificação profissional nas organizações. A educação corporativa, ou educação empresarial, fornece e divulga conhecimento dentro da empresa com o objetivo de desenvolver habilidades e competências dos colaboradores, por meio de programas ou projetos alinhados aos resultados.

As universidades corporativas são essencialmente as dependências internas de educação e treinamento que surgiram nas empresas por causa, de um lado, da frustração com a qualidade e o conteúdo da educação pós secundária e, do outro, da necessidade de um aprendizado permanente. Em muitas corporações, elas se transformaram em complemento estratégico para educar não apenas os funcionários, mas também parceiros, fornecedores, clientes e comunidade. MEINSTER (1999, p.12)

O avanço da industrialização gerou profundas transformações nas relações de trabalho, desta forma, transformar a matéria-prima em produtos acabados padronizados e escalonados, foi marcado pela exploração da mão de obra qualificada, surgindo aí a importância de uma educação corporativa. Esse processo marcou uma significativa transformação na sociedade urbano-industrial do período, com o crescimento do êxodo rural, a intensificação da urbanização, a exploração dos trabalhadores, o aumento da desigualdade social, a disputa por matérias-primas e mercados consumidores e também a inovação tecnológica, fomentando ainda mais, as questões como a poluição do ar e do solo, a contaminação das fontes de água, a geração exacerbada de lixo entre outros.

O aumento continuado da competitividade depende do aumento da produtividade, ou seja, de mudanças estruturais, na capacidade de produzir do país. Em suma, o futuro da indústria brasileira depende da retomada do crescimento da produtividade, o que requer educação, isto é, trabalho qualificado, e investimento, sobretudo, em inovação. (FONSECA; CUNHA, 2015. p. 15).

A Educação Corporativa é marcada pelo impacto no cumprimento do plano estratégico das corporações. Como é realizado o processo ensino-aprendizagem no chão de fábrica e para que serve? Sendo assim, o objetivo geral da pesquisa é entender como os diversos níveis de atuação dos trabalhadores dentro das instituições utilizam o aprendizado no cumprimento das suas metas, analisando e colocando em prática o conhecimento adquirido, como indivíduo em consonância aos equipamentos de comunicação e tecnologia, tão importante no cenário mundial da industrialização.

Como objetivos específicos busca-se:

- Discutir a visão dos colaboradores sobre a Educação Corporativa;
- Entender a Educação Corporativa na formação do cidadão;
- Avaliar o impacto do *turnover* na aplicabilidade da Educação Corporativa.

## 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

O treinamento empresarial ou educação corporativa é a aquisição do conhecimento para desenvolver habilidades através da capacitação que pode ser por meio de projetos que envolvam o público interno e externo (familiares, comunidades, parcerias). A organização da educação corporativa no Brasil, tem como destaque algumas empresas como: Accor em 1992, Martins do Varejo em 1994 e Grupo Brahma em 1995. Em Brasília, projetos de educação como por exemplo as universidades das empresas, (Caixa, Ceb, Caesb), tem orientação para o desenvolvimento gerencial e educação continuada, alfabetização de adultos, elaboração de jornais educativos, campanhas de qualidade total, meio ambiente, segurança e saúde ocupacional dentre outros.

A educação corporativa foi estreitando nas últimas décadas uma ligação entre treinamento e ensino, devido ao desempenho do conhecimento e a competitividade, tão evidente hoje nas mídias sociais. No período anterior a globalização o treinamento era impulsionado pela competitividade ligando a tecnologia ao objetivo de conseguir um emprego e por isso o indivíduo buscava

a qualificação necessária apenas para desenvolver determinada função tão importante e necessária ao cargo em que ocuparia, muitas vezes na empresa que atuava e permanecia durante toda a sua vida profissional.

Ao contrário das gerações anteriores em que a escolha profissional acompanhava o trabalhador ao longo de sua vida produtiva (em muitos casos até mesmo em relação ao local, já que muitos operários iniciavam e terminavam a carreira na mesma empresa), hoje as pessoas estão mais propensas a transitarem por diversas áreas, mas necessitam de preparo para isso. (FRANÇA, 2008, p. 34).

As mudanças provocadas, através do ensino aprendizagem dos colaboradores dentro das organizações corporativas, devem ser guiadas e alinhadas pelo objetivo dos negócios, caso contrário, não agrega valor para as empresas.

As mudanças tanto acontecem na vida pessoal como na vida em sociedade comunitária, surgindo o amadurecimento, o desenvolvimento natural e o crescimento individual. Assim, a aprendizagem é algo que pode mudar os comportamentos, as atitudes de maneira estimulada, provocada, conduzida ou dirigida. Ao ensino como processo de comunicação, agregam-se o agente emissor e o agente receptor, por meio de um canal que deve ser recebido sem interferências, ruídos, distorções ou convenções, de modo que se a mensagem foi perfeitamente receptada, provocará atitudes de mudanças no comportamento, da forma que o emissor desejou. (TOMAZETTO, 2007, p. 13-14).

Na medida que os profissionais de diferentes níveis hierárquicos vão adquirindo novos conhecimentos, esses passam a gerir suas carreiras, aproveitando melhor o tempo disponível, buscando novos aprendizados, o que os deixa preparados para desempenhar suas funções da melhor forma, e prontos para assumir cargos futuros.

A visão dos colaboradores sobre a educação empresarial é que ela tem como objetivo capacitar os profissionais para que atuem alinhados às estratégias do negócio em cinco linhas específicas: consultoria educacional, educação continuada, ensino a distância, gestão de pessoas e treinamento empresarial.

Tabela 01 - Treinamento X Desenvolvimento

<b>Treinamento</b>	<b>Ensino- Aprendizagem</b>	<b>Desenvolvimento</b>	<b>Formação do Cidadão</b>
Metas	Capacidade intelectual	Processo contínuo	Visa a evolução ampla
Melhorias	Mudança comportamental	Valor agregado	Gestão da carreira e qualidade de vida
Habilidades	Desenvolve o pensamento crítico	Mudanças organizacionais	Retenção e transferência da aprendizagem

Envolvimento	Estimular a enfrentar o mundo real	Obrigatório/iniciativa própria	Aplicação do conhecimento
--------------	------------------------------------	--------------------------------	---------------------------

Fonte: adaptado de Giovelli, Calvetti e Bevilacqua (2012)

### 3 - EDUCAÇÃO CORPORATIVA E TREINAMENTO DE SEUS COLABORADORES

O treinamento dos colaboradores costuma ser determinado pela especificidade e atuação do funcionário em atenção a sua função laboral, porque seu objetivo é capacitar imediatamente o colaborador para determinada necessidade da organização em torno do seu negócio, normalmente em curto período de tempo. A partir da necessidade de treinamento a organização identifica a melhor forma de realizar levantando os pontos críticos da tarefa, em algumas situações é indispensável um *workshop* (curso intensivo de curta duração), resolvendo situações pontuais.

As pessoas apresentam uma incrível capacidade de aprender e se desenvolver. A educação está no cerne dessa capacidade. Os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente relacionados com a educação. Educar (do latim, *educare*) significa extrair, trazer, arrancar. Em outros termos, representa a necessidade do ser humano de trazer de dentro para fora as suas potencialidades. (CHIAVENATO, 2004, p.334).

A melhor maneira de conhecer a organização é descobrir como os colaboradores enxergam a empresa. A troca de informações constantes, diálogos francos e abertos são as ações mais indicadas para descobrir onde a empresa está acertando e no que precisa melhorar, o principal objetivo é ter conhecimento sobre sua realidade.

O objetivo da educação corporativa ou educação empresarial é criar colaboradores que sejam capazes de fazer coisas novas, não simplesmente repetir procedimentos obrigatórios dentro das organizações e diante de tantas inovações tecnológicas, produtos e rupturas nos modelos atuais de treinamentos. A educação nas organizações tem desenvolvido novas metodologias de ensino no processo ensino-aprendizagem tais como: metodologias ativas, ágeis, imersivas e analíticas, cada uma traz conceitos e estratégias na construção do aprendizado.

### 4 - PROCESSO DO ENSINO-APRENDIZAGEM NO CHÃO DE FÁBRICA

A maneira de realizar o processo de ensino-aprendizagem no chão de fábrica é reforçar a necessidade de se estabelecer uma rotina, onde os colaboradores possam compartilhar o treinamento recebido e a experiência de aprendizado, estimulando o pensamento crítico.

Metodologias ativas são estratégias, técnicas, abordagens e perspectivas de aprendizagem individual e colaborativa que envolvem e

engajam os estudantes no desenvolvimento de projetos e/ou atividades práticas. Nos contextos em que são adotadas, o aprendiz é visto como um sujeito ativo, que deve participar de forma intensa de seu processo de aprendizagem (mediado ou não por tecnologias), enquanto reflete sobre aquilo que está fazendo (FILATRO e CAVALCANTE, 2018, p. 361-362).

Na maioria das organizações o setor de Recursos Humanos é responsável pelo processo de treinamento e desenvolvimento, sendo, necessário estar sempre atento às novas técnicas e tendências de mercado.

Atualmente, as empresas têm adotadas as metodologias ativas de desenvolvimento, tais como:

- Aprendizagem Baseada em Problemas - abordagem na qual o aluno participa ativamente na construção do aprendizado, sendo utilizados pontos chave na aquisição de novos conhecimentos;
- Aprendizagem Baseada em Projetos - desenvolve habilidades por meio do pensamento crítico através de um projeto em espaços presenciais e virtuais, com propósito claro aos envolvidos;
- Movimento *maker* - estimula as pesquisas, a prática argumentativa, a participação de todo o processo de aprendizagem, ou seja, aprende fazendo;
- *Design thinking* - é um processo que tem como objeto o desenho de pensamento para criar soluções e inovações de problemas complexos, estimulando a criatividade.

As metodologias ágeis são processos que consistem em agilizar o ensino e aprendizagem envolvendo estratégias e práticas eficazes destinadas à entrega de produtos de alta qualidade, que alinham o desenvolvimento de um projeto com as necessidades do cliente.

As metodologias ágeis tocam em um dos valores mais caros do mundo: administrar a atenção – o tempo – das pessoas. Seu potencial inovador parece, a princípio, confrontar com a demanda por uma aprendizagem profunda, que permaneça por longos períodos e que possa ser aplicada em outros contextos e em contextos futuros, em oposição a uma aprendizagem superficial, rápida e fragmentada. Mas – longe dos trocadilhos – encontramos abaixo da superfície a clara determinação de respeitar o tempo do aprendiz, de ir direto ao ponto sem rodeios, de dar sentido real àquilo que, nas ações convencionais de ensino, por vezes se perde em longos e repetitivos processos cristalizados que foram pela tradição como a forma correta de aprender. Que os teóricos se debruçaram sobre sua efetividade. Que os praticantes experimentem novos tempos e novas formas de aprender e ensinar (FILATRO e CAVALCANTE, 2018).

Metodologias imersivas são um processo de imersão em que os alunos são submetidos e envolvidos a uma aprendizagem através do uso da tecnologia em que aumenta a abordagem do mundo real e virtual.

As metodologias imersivas são uma tendência no âmbito educacional; elas são cada vez mais aplicadas, notadamente, pelo avanço das tecnologias, como pela realidade virtual e aumentada, por simuladores e softwares específicos. Esses artifícios são preparados para que o aluno possa passar pela experiência de uma situação real de sua vida

profissional na sala de aula presencial ou por meio do Ensino a Distância (DAROS; MORAES, 2019).

Por fim, as metodologias analíticas são a capacidade de demonstrar o resultado do processo da aprendizagem, e a aplicabilidade do que foi aprendido possibilitando que os alunos possam tomar decisões levando em conta a análise realizada no contexto educacional. Nas organizações corporativas está relacionada à inovação e ao imenso poder computacional de coletar, tratar e transformar dados relativos à aprendizagem humana, apoiando assim a tomada de decisão por professores, especialistas, designers instrucionais, gestores e alunos.

O docente inovador precisa ser criativo, articulador e, principalmente, parceiro de seus alunos no processo de aprendizagem. Nesta nova visão, o professor deve mudar o foco do ensinar para reproduzir conhecimento e passar a preocupar-se com o aprender e, em especial, o “aprender a aprender”, abrindo caminhos coletivos de busca e investigação para a produção do seu conhecimento e do seu aluno (BEHRENS; MASETTO; MORAN, 2000, p. 71)

Com o uso de novas tecnologias é necessário repensar o processo de ensino aprendizagem, pois as metodologias ativas têm muito a contribuir com a educação corporativa, especialmente, no aprendizado em chão de fábrica.

## **5 - APRENDIZAGEM X TURNOVER X CONSEQUÊNCIA E MORTE**

O impacto do *turnover* na aplicabilidade da educação corporativa, pode ser compreendido como a consequência da rotatividade, desligamento, dos funcionários de uma empresa, causando diversos desafios, pois implica em gastos com rescisões, contratações, capacitação de novos funcionários, insatisfação no ambiente de trabalho gerando um impacto negativo.

É fundamental saber o que os funcionários pensam da organização e os motivos do desligamento para corrigir as distorções e melhorar o desempenho. É evidente que a aprendizagem e o conhecimento adquiridos ao longo de sua permanência na empresa serão perdidos com a saída do colaborador e eventualmente poderão ser aplicados numa empresa concorrente.

As causas da rotatividade são variadas e podem estar ligadas às razões pessoais do funcionário, como podem partir da vontade da empresa em demitir aquele que não agrega mais crescimento para a empresa. Pontos como a oferta de trabalho em ascensão, a instabilidade econômica, insatisfação do funcionário, falta de oportunidades e plano de carreira, condições de trabalho e até mesmo o ambiente e o clima organizacional podem ser considerados como causas de altos índices de rotatividade. Por outro lado, a empresa também se coloca no direito de buscar profissionais mais capacitados para integrar o seu quadro funcional ou ainda procurar pela inovação e reforma profissional de seus colaboradores (MEDEIROS; ALVES; RIBEIRO, 2012).

O *turnover* não está vinculado apenas à questão de remuneração nas organizações, as condições ambientais de trabalho, envolvem também a qualidade e a segurança do profissional no seu local de trabalho, na necessidade de valorização das condições de trabalho e da definição de procedimentos das tarefas e cuidados com o ambiente físico.

O processo de ensino-aprendizagem quando mal-empregado pode levar a imprudência e imperícia com consequências gigantescas, causando acidentes dentro da organização e até mesmo atingido a comunidade no local onde a empresa ou indústria tem suas unidades.

## **6 - METODOLOGIA**

Tendo como a metodologia de pesquisa bibliográfica, mediante a coleta de informações publicadas em livros, revistas, sites e principalmente analisando e comparando diferentes opiniões e pesquisas etnográficas, realizado por meio da observação de organizações industriais, pesquisa etnometodológica, buscando reconhecer a realidade social dos trabalhadores no chão de fábrica.

A pesquisa qualitativa é uma atividade situada que localiza o observador no mundo. Trata-se do Capital intelectual através de universidades corporativas de um conjunto de práticas interpretativas que tornam o mundo visível. Essas práticas transformam o mundo. A pesquisa qualitativa transforma o mundo em uma série de representações, incluindo notas de campo, entrevistas, conversas, fotografias, gravações e memorandos etc. A este nível, a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa, naturalista ao assunto em questão. Isso significa que os pesquisadores qualitativos estudam as coisas em seus ambientes naturais, tentando dar sentido ou interpretar fenômenos em termos dos significados que as pessoas trazem para eles. BRIZOLLA ET AL (2020, p. 111)

### **6.1 - Caracterização de pesquisa**

Sabendo que os estudos exploratórios são importantes para o desenvolvimento de pesquisas e tendo como tema central o processo de ensino-aprendizagem no chão de fábrica, pretende-se promover uma aproximação maior com o objeto de forma a contribuir para o entendimento e ampliar o conhecimento a respeito da educação corporativa.

Optou-se por realizar a pesquisa através de um levantamento bibliográfico, identificar e analisar o que se tem produzido a respeito do tema Educação Corporativa, bem como a apresentação de um relato de experiência.

### **6.2 - Coleta e análise de dados**

A coleta de dados foi realizada através das experiências vividas, durante duas décadas e meia de atuação no ramo da indústria de transformação, gerando assim os relatos aqui demonstrados.

### **6.3 - Instrumento de coleta de dados**

O instrumento utilizado para a coleta dos dados foi a análise documental, baseado no histórico da industrialização brasileira.

### **6.4 - Coleta e análise de dados**

A coleta de dados foi realizada através das experiências vividas, durante duas décadas e meia de atuação no ramo da indústria de transformação, gerando assim os relatos aqui demonstrados.

## **7 – RELATO DE EXPERIÊNCIA**

No ano de 1997 tive o primeiro contato com o método de educação corporativa, ainda que não conhecesse o conceito e nem conseguisse observar com clareza. Foi meu primeiro ano como estagiário secundarista numa cervejaria que em poucos anos a partir dali se tornaria a maior fabricante e distribuidora de bebidas do mundo. Isso estava em sua missão. De fato, ela fez algumas fusões no percurso e se tornou a maior do mundo no ano de 2004 conforme o previsto.

Ainda naqueles anos, antes da virada do século, treinamentos localizados eram ministrados aos colaboradores. Técnicos eram especializados em manutenção e operação de determinados equipamentos e supervisores eram destacados para serem especialistas em equipamentos críticos nas linhas de produção.

Escolas técnicas e faculdades diversas preparam os profissionais apenas com a teoria que em tese é o suficiente. O sucateamento de equipamentos, a constante busca de produzir sempre mais com menos recursos e a constante sombra da concorrência, fazia com que as empresas produzissem “em casa” profissionais que se adequassem às suas políticas e aos seus processos cada dia mais rigorosos e desafiadores.

Dessa forma, profissionais eram enviados ao Senai para aperfeiçoamento de técnicas de manutenção em primeiro, segundo e terceiro escalão. Convênios foram firmados com profissionais liberais a fim de treinar colaboradores de áreas como compras e contas a pagar. E acordos eram feitos com fabricantes de equipamentos que rendiam até viagem ao exterior como Alemanha, Itália e Estados Unidos – essas somente para engenheiros – com a finalidade de especializar os profissionais em determinados equipamentos.

Através do método de multiplicadores, a empresa produzia ainda profissionais denominados “boinas pretas” que eram engenheiros mecânicos ou eletricitas altamente capacitados em um único equipamento. Um boina preta que era especializado internamente em enchedora de latas de um determinado fabricante, atendia a todas as filiais da empresa que possuíssem equipamento igual, ou seja ele se tornava um colaborador corporativo, visitando inclusive algumas unidades fora do Brasil, caso de Argentina e Chile.

O problema gerado nessas condições é que uma vez capacitado, o profissional esperava mais da empresa. Como numa troca natural, os funcionários dedicam mais tempo e capacidade intelectual à empresa e esperavam um retorno financeiro e promoção à altura do seu conhecimento e retorno técnico a partir da sua capacitação.

No caso dos técnicos, a empresa financiou parte dos valores das mensalidades junto ao Senai, e fazia um acordo de cavalheiros onde o profissional, uma vez formado, deveria permanecer no quadro da empresa por pelo menos quatro anos, o que raramente ocorria. Com a formação concluída e a ausência de uma promoção a médio prazo, o que impactaria diretamente no aumento salarial, os funcionários deixaram a empresa na primeira

oportunidade. Quase sempre ingressando em outra num cargo acima do anterior e com melhor salário.

A situação dos engenheiros era ainda mais delicada. Com a especialização vinha a obrigatoriedade de viagens constantes, o que em alguns casos abalava o meio familiar e não tardou muito os engenheiros descobrirem que a empresa acreditava que somente o status de “boina preta” e as viagens seriam suficientes para satisfazer o ego dos agraciados com o título.

Eram comuns casos de viagens onde os valores de custeio tardavam a ser depositados, e os profissionais tinham que manter as estadias com recursos próprios. A prestação de contas das viagens também era minuciosa, de forma que uma refeição a mais era questionada.

Não havia melhoria salarial e a dedicação à empresa passou a ser integral e sem acréscimo de horas extras, pois todos os boinas pretas eram supervisores e supervisores possuíam cargo de confiança, sem hora para entrar e sem hora para sair, mantendo uma rotina de dedicação total e incondicional à empresa. Situação que possuía prazo de validade em função do descontentamento, principalmente no âmbito da vida social.

Com isso o projeto boina preta caiu totalmente em descrédito com uma evasão total em dois anos de existência. Vários supervisores deixaram a empresa, com caminho semelhante ao dos técnicos, indo receber mais e com cargos mais atrativos na concorrência. Outros tantos deixaram de ser boinas pretas e passaram a atuar como supervisores comuns, normalmente em outras unidades que não a sua de origem, porque nelas ficavam mal vistos.

O que os idealizadores do projeto passaram a fazer foi promover engenheiros iniciantes a boinas pretas para dar continuidade aos trabalhos e reportar o sucesso constante do projeto ao escritório central, mas isso não foi suficiente para manter a qualidade no atendimento e nem satisfazer os especialistas, mantendo assim o ciclo de substituições. Sempre que o novo boina preta compreendia o quanto estava sendo explorado e sem retorno condizente, deixava o projeto, ou a empresa alimentando o turnover.

No ano de 2004 passei a atuar numa multinacional fabricante de latas de alumínio. Na verdade, a empresa era uma das maiores fabricantes de embalagem do mundo, dentre elas: garrafas de vidro, embalagens para cosméticos, embalagens para produtos médicos, dentre outras. No caso das latas de alumínio era a maior fabricante do mundo.

Igualmente à fabricante de bebidas, a empresa tinha uma proposta de treinamento através de acordos com escolas e instituições. O Senai, no ano de 2003, convidou a supervisão de manutenção da empresa a participar da elaboração do quadro de disciplinas do curso de manutenção de máquinas e equipamentos industriais. A ideia era simples, a escola técnica se compromete a formar profissionais que atendessem os critérios e necessidades das indústrias locais, mediante a orientação das próprias indústrias. Representantes de outras fábricas também foram convidados a participar do projeto, dessa forma profissionais seriam formados de acordo com a necessidade dessas indústrias em seus diversos segmentos.

A fábrica de latas tinha ainda uma proposta diferenciada em relação ao mercado local. Ela pagava um salário à equipe de operação, cerca de 30% acima das demais, porém todos os operadores eram técnicos mecânicos formados ou em formação, dentro do acordo firmado com o Senai local.

Igualmente à fábrica de bebidas, havia uma proposta de especialização de colaboradores específicos em determinadas funções para garantir a qualidade dos trabalhos executados, e manter um ciclo de multiplicação de conhecimento. Nesse ponto o sucesso administrativo era bem evidente.

A rotina de gestão era baseada nos quatro pilares pregados pela fabricante de embalagens: Trabalho em Equipe, Melhoria Contínua, Confiança e Reconhecimento, através da utilização do sistema de gestão lean manufacturing (manufatura enxuta).

“A produção enxuta combina as vantagens da produção artesanal e em massa, evitando os altos custos da primeira e a rigidez desta última. Com essa finalidade, a produção enxuta emprega equipes de trabalhadores multiqualificados em todos os níveis de organização.” (FERREIRA, 2018, Pág 101).

Para melhor qualificação das equipes, algumas ferramentas voltadas ao aperfeiçoamento nos diversos processos eram utilizadas, dentre elas:

- SMED (Single Minute of Exchange Die) - de forma sintetizada, significa troca rápida de ferramentas. Visa preparar as equipes para reduzir consideravelmente a perda de tempo durante a troca de ferramentas essenciais para o processo.
- VSM (Value Stream Mapping), ferramenta que tem por finalidade o mapeamento do fluxo dos valores envolvidos no processo de produção, desde a aquisição da matéria prima, passando por todas as fases de produção, e finalizando na entrega do produto ao cliente.
- Seis Sigma (Six Sigma), metodologia de qualidade que procura aprimorar as fases dentro de uma linha de produção, na busca de reduzir ao máximo as perdas no processo. Uma linha considerada 6Sigma permite apenas 3,4 pp (partes por milhão) de perda.
- KAIZEN, metodologia japonesa que busca a solução de falhas em processos, estimulando os colaboradores a formar equipes multifuncionais de trabalho, que através de pequenos projetos reduzem ou até eliminam perdas e falhas crônicas nos processos.
- TPM (Total Productive Maintenance) ou manutenção produtiva total. A metodologia TPM foi adotada com a finalidade de capacitar as equipes operacionais e preparar substitutos imediatos para várias funções. Para início da implantação, a partir do ano de 2005, vários colaboradores foram destacados para realizar o treinamento junto a empresa especializada, formando assim vários facilitadores e instrutores de TPM. Esses profissionais ficaram encarregados de multiplicar o conhecimento e colocar em prática as várias opções de melhoria que a ferramenta assim disponibiliza.

O resultado foi a criação de salas de aula específicas onde colaboradores treinavam outros e praticavam nas próprias máquinas, preparando-os para assumir novas funções. Dessa forma, o gerente treinava supervisores, supervisores treinavam mecânicos e eletricitas líderes, eletricitas e mecânicos treinavam técnicos operacionais juntamente com estagiários. Com base nessa dinâmica, sempre havia profissionais preparados para assumir uma posição acima da atual, e/ou em alguns casos, crescer

horizontalmente dentro da empresa. Ainda com uso da metodologia TPM, funções puderam ser revistas e criadas escalas hierárquicas como técnico nível 1, 2 e 3, possibilitando o crescimento horizontal, não só de função, mas com reajuste salarial proporcional. Era muito raro a empresa buscar profissionais no mercado. Geralmente entravam como estagiários e ascendiam naturalmente no quadro de funcionários.

Um forte efeito que comprova o sucesso do modelo de gestão, era o baixo turnover em relação ao mercado. Raramente a empresa perdia qualquer profissional para concorrentes ou outro segmento industrial, tendo a perda de valores intelectuais contabilizadas normalmente para empresas estatais por meio de concursos públicos.

Em 2010 me transferi para uma multinacional brasileira no segmento de mineração. Basicamente produzimos agregado (areia artificial e brita), argamassas e cimentos diversos.

Como nas empresas anteriores, havia muita atividade que requer conhecimentos específicos e mão de obra capacitada. Um ponto comum entre todas era o convênio com o Senai, de forma que a mineradora também mantinha uma bolsa parcial para os técnicos que optarem por estudar e melhorar sua capacitação técnica, visando aplicar seus novos conhecimentos dentro do parque industrial.

De forma semelhante a fábrica de bebidas, o fato do técnico concluir o curso no Senai, não lhe garante melhorias salariais ou alteração imediata ou a médio prazo da função. Não havia um plano de cargos e salários que de alguma forma garantisse ou pelo menos desse esperança de que os novos conhecimentos pudessem ser convertidos em melhorias. Assim, era comum a evasão, e como havia outras mineradoras concorrentes próximas, geralmente o funcionário saía de uma e automaticamente era contratado pela outra.

Era comum a busca de profissionais experientes no mercado, mesmo que vindos de outros segmentos, e a desvalorização daqueles que foram formados “em casa”, criava um clima de animosidade. Todo o investimento na formação técnica era perdido tão logo o descontentamento convertia-se em ação.

Entre os anos de 2012 e 2015 pude atuar na outra mineradora – a concorrente que ficava logo ao lado. Não era uma multinacional, mas possuía uma grande parcela do mercado, e o quadro encontrado, no tocante à educação corporativa, era ainda pior. Sempre absorvia a mão de obra insatisfeita de sua concorrente local, mas não possuía nenhum tipo de plano de cargos e salários e nem programa de treinamento bem estabelecido. A empresa fornecia uma bolsa parcial para curso técnico ou faculdade para alguns poucos funcionários que fossem indicados por suas gerências. As mensalidades eram pagas pelo colaborador e a empresa reembolsará mediante apresentação do comprovante de pagamento.

Em 2015 me transferi para uma multinacional do segmento do agronegócio, onde atuei por cinco anos em uma das maiores processadoras de soja do Brasil. Lá me deparei com uma situação diferente. Havia um método de treinamento bem estabelecido onde supervisores e gerentes eram especializados em algum segmento do processo e esses passavam a integrar um grupo seletivo de instrutores. Sempre voltado 100% para o negócio, os treinamentos eram ministrados dentro das próprias fábricas, de forma que candidatos de outras unidades, tinham os custos de deslocamento,

hospedagem e demais despesas bancadas pela sua gerência, dentro de um plano de treinamento anual.

Algumas funções estratégicas como a que eu ocupava, tinham ainda um programa de treinamento mais abrangente. Viagens eram muito comuns. Nesse caso fechavam pacotes com empresas especializadas e enviavam representantes de várias unidades que recebiam os treinamentos e retornavam às suas unidades, atuando como multiplicadores.

O ponto falho em todo o processo de educação corporativa era a centralização das ações e decisões que não permitia a prática de tudo que era aprendido. Sempre havia uma insatisfação natural frente às melhores práticas aprendidas e que não podiam ser utilizadas. Era comum a ocorrência de falhas no processo por tomada de decisão unilateral de alguma liderança, onde uma simples reunião de alinhamento prévia com encarregados e operadores, poderia evitar o dano.

O resultado dessa política é que a equipe não amadureceu o suficiente para ter autogestão em seus processos, e quando a unidade perdia um líder tomador de decisão, sentia muito e sofria as consequências até preparar um substituto e reiniciar o ciclo. Para cobrir a ausência, era comum o remanejamento de um profissional, seja ele gerente ou supervisor de outra unidade, até que outro colaborador fosse contratado e preparado para assumir as funções.

Com a chegada da pandemia de Covid-19 no início de 2020, somado a grande mudança na gestão da empresa, deixei o grupo e fui atuar numa empresa de óleo e gás em Niterói-RJ.

A empresa - acredito que em função das dificuldades em realizar reuniões presenciais - adotava uma maneira diferenciada de ministrar treinamentos. Tínhamos uma plataforma específica onde os treinamentos eram disponibilizados individualmente a cada colaborador, com base em suas nas funções exercidas empresa, e havia um plano de treinamento específico para cada função, pré-estabelecido dentro da plataforma. Um sério problema é que basicamente os treinamentos eram aqueles que possuíam força de lei, como Normas Regulamentadoras (NR's). Não havia disponível treinamento técnico onde os profissionais pudessem expandir seus conhecimentos e tornarem-se mais capazes de solucionar problemas nos diversos processos.

Outro problema nessa estrutura é que os treinamentos tomavam muito tempo do funcionário, e era comum a gerência sugerir sua execução em horário de folga. Eram muitos treinamentos com datas de vencimento muito próximas, o que sempre gerava atraso nas execuções e cobranças nada convencionais por parte da gerência, uma vez que o atraso de qualquer membro da equipe, impactava diretamente nas metas pessoais dos gerentes.

Em 2022 retornei para Brasília e passei a atuar na gestão de manutenção em data center. Trabalhando grande parte do meu tempo de forma remota (home office), já dentro de uma modalidade que tomou notoriedade em função da pandemia. O trabalho à distância nos permite realizar a gestão de grandes centros de processamento de dados em sete estados distintos. Conduzimos os trabalhos de equipes dando todo o suporte para que a gestão de ativos seja perfeita, evitando interrupções nos processos produtivos.

Nesse segmento, a parte da educação corporativa é imperceptível. A empresa disponibiliza acesso a plataformas como o LinkedIn para que os colaboradores possam de forma pessoal acessar e buscar qualquer

treinamento que lhe pareça conveniente, ainda que não tenha nenhum alinhamento com as tarefas executadas em sua função. Possui ainda uma plataforma parecida com a citada na empresa de óleo e gás, onde diversos e obrigatórios treinamentos são disponibilizados e sua execução é cobrada, mas todos voltados ao cumprimento de leis. Trabalho em altura, trabalho com eletricidade, trabalho em espaço confinado etc.

Por não haver a oferta de treinamentos específicos, a empresa tem como prática contratar profissionais experientes e alocá-los em funções abaixo do seu conhecimento técnico. O resultado prático desse método é um turnover acima de 26%, pois o descontentamento com o trabalho realizado e a total falta de perspectiva de ascensão profissional, impulsiona os colaboradores a se desligarem da empresa e irem em busca de novas oportunidades no mercado.

## 8 - RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao coletar e compartilhar as informações nas organizações, os gestores podem tomar decisões mais rápidas visando melhorar seus processos e consequentemente aumentar o desempenho geral dos colaboradores. A Educação Corporativa também ajuda a facilitar a convivência harmônica e principalmente melhora a comunicação entre os vários departamentos dentro de uma organização, fornecedores, clientes e comunidade, o que contribui para aumentar a colaboração e a produtividade.

Outro fator importante diz respeito à postura da liderança na implementação do processo de educação corporativa. Muitos atuam de forma empírica, ignorando conceitos básicos e orientações dos diretores responsáveis pelos treinamentos. As recomendações devem e precisam ser assimiladas e desdobradas desde o CEO, passando pela equipe gerencial até chegar ao chão de fábrica, seguindo todos os passos e naturalmente de cima para baixo, com avaliações dos resultados em grupo, etapa por etapa, permitindo a reorganização ou conversão em determinados momentos, caso se faça necessário.

A Tabela 2 apresenta as principais referências pesquisadas no levantamento bibliográfico.

Tabela 02 – Principais bibliografias pesquisadas

<b>TÍTULO</b>	<b>AUTOR(S)</b>	<b>ANO DE PUBLICAÇÃO</b>	<b>TIPO DE BIBLIOGRAFIA</b>
Pedagogia do Oprimido	FREIRE, Paulo	1968	Livro
Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas.	MEISTER, Jeanne	1999	Livro

<b>TÍTULO</b>	<b>AUTOR(S)</b>	<b>ANO DE PUBLICAÇÃO</b>	<b>TIPO DE BIBLIOGRAFIA</b>
A atual gestão do conhecimento: a importância de avaliar e identificar o capital humano nas organizações	LARA, Consuelo	2005	Livro
Educação corporativa: um estudo sobre modelos de avaliação de programas	MARTINELLI, Marcos	2006	Livro
Educação corporativa: desafio para o século XXI	MUNHOZ, Antônio	2015	Livro
O papel das lideranças do êxito de um sistema de educação corporativa	EBOLI, Marisa	2005	Artigo
Efeitos da educação corporativa na rotatividade dos profissionais	SIQUEIRA, Leandro	2021	Artigo

Fonte: elaborado pelo autor

A amplitude da educação representada na figura 01, demonstra a correlação entre os elos essenciais à melhor formação do colaborador. O elo que aborda a capacitação e desenvolvimento, aponta que a ação deve ser contínua e com dinamismo, baseado nos objetivos da empresa e sempre buscando o aprimoramento. O elo responsável pela gestão do conhecimento aborda a valorização de tudo que foi aprendido e visa reter os valores na organização na forma dos seus colaboradores. O elo que trata da educação e formação, expõe a importância da necessidade em ampliar os conhecimentos dos colaboradores, o que vai além do declarado no momento do processo seletivo, para que funcione a empresa viabiliza oportunidades através de convênios e bolsas direcionadas conforme a necessidade do seu processo, e perfil do seu funcionário. Enfim, o elo relacionado ao clima e a cultura define a necessidade da criação de um ambiente favorável à permanência e desenvolvimento do colaborador dentro da empresa.

**Figura 01: Amplitude de Educação Corporativa**

Figura 1 -

Fonte: <https://www.caesb.df.gov.br/16-portal/escola-corporativa.html> - Portal de Serviços Autoconhecimento Caesb, acesso em: 8/11/2023.

A concepção do homem como um simples depósito de informações diversas, não corrobora com a necessidade do desenvolvimento do ser crítico, capaz de analisar aquilo que há em seu meio e que possa ser transformado a partir de discussões que venham dar novos sentidos às coisas com base nas necessidades da sociedade atual e futura.

A figura 02 apresenta um exemplo da ampliação do conhecimento, onde um especialista de uma empresa fornecedora, ministra curso técnico para a equipe de manutenção dentro das dependências do seu cliente. Dessa forma, o tempo de resposta da equipe frente a uma falha ocasional será reduzido, o que implica em menor tempo de equipamento parado e em consequência, menor tempo perdido na produção.

**Figura 02: Conhecimento ampliado dentro da empresa**

Fonte: Autor - fevereiro de 2017



A figura 03 retrata uma reunião de apresentação dos resultados com toda a equipe, e projeção das metas que serão traçadas para o ano seguinte. No passado, tais assuntos não eram discutidos a níveis operacionais, ficando a alta direção da empresa responsável pelas análises dos resultados e posterior orientação às equipes no chão de fábrica.

### **Figura 03: Reunião de resultados**

Fonte: Autor - dezembro de 2018



A figura 04 apresenta um grupo multifuncional de colaboradores recebendo treinamento técnico para operação de plataformas móveis, dentro das dependências do fornecedor. Em parcerias assim, o empregador negocia a prestação do serviço, viabiliza transporte e demais recursos e o fornecedor disponibiliza o especialista que ministrará o treinamento, equipamentos para a prática e certificados. São colaboradores de manutenção, laboratório, logística, armazém e qualidade. Tal capacitação exclui a necessidade de contratação de um operador de plataforma sempre que haja a necessidade de locação do equipamento.

**Figura 04: Conhecimento ampliado nas dependências do fornecedor**

Fonte: Autor - janeiro de 2019



Segundo Gould (2005), a universidade corporativa é um modelo educacional contemporâneo onde a responsabilidade pela educação é transferida da academia para o setor empresarial e é onde, também, se discute e desenvolve soluções para desenvolvimento de competências com foco nos objetivos organizacionais. É uma forma de encurtar os caminhos entre os funcionários e o conhecimento gerado em seus processos, execuções e interações. Assim, além de produtividade, sua empresa ganha ao incentivar uma cultura de inovação, pois as oportunidades de evolução e transformação ficam mais claras. Portanto é necessário o emprego de um modelo de avaliação dos resultados da educação corporativa que possa mensurar a evolução de todo o grupo que compõe uma organização.

Dentre alguns modelos de avaliação, um aspecto em comum foi evidenciado: em todos os casos o foco da análise é o desempenho do indivíduo.

A educação corporativa pode garantir a manutenção da empresa no mercado, num cenário cada vez mais competitivo, e em contrapartida manter a empregabilidade dos profissionais, uma vez que estes são preparados para atuar como agentes de mudança, tomadores de decisões rápidas com capacidade de sugerir medidas que eliminem falhas antes que elas ocorram. Esses trabalhadores desenvolvem ainda um preparo onde o foco no sucesso da organização tem valor idêntico aos anseios dos seus clientes.

A figura 05 apresenta a sede da Accor acadêmie, Universidade Corporativa do grupo hoteleiro Accor, na cidade de Evry na França. O grupo foi pioneiro na implantação do sistema de educação corporativa no Brasil no ano de 1992. Nessa ocasião, a Accor fez uso de um prédio na cidade de Campinas-SP para ministrar treinamentos às equipes de trabalho da América Latina.

**Figura 05: Universidade Accor Acadêmie**



Fonte: <https://flybama.com/en/hotel/France/Paris>, acesso em 30/06/2023.

O constante emprego de novas tecnologias nos processos produtivos, faz com que a formação dos profissionais seja permanente, algo que já não cabe à academia que tem foco na formação tradicional, seja nas escolas técnicas ou nas universidades, onde os conceitos universais da educação são aplicados. É fundamental para o sucesso do processo de implantação e manutenção de um sistema de educação corporativa, a participação direta da alta administração por intermédio dos seus diretores, desdobrando às gerências e coordenações, sabendo que nesse processo, em determinado momento, esses serão educandos. É essencial o envolvimento das lideranças fazendo com que as ações do Sistema de Educação Corporativa (SEC) se tornem parte da cultura da empresa.

Os colaboradores precisam enxergar nas ações dos seus líderes, condições que os permitam adquirir e multiplicar os conhecimentos com liberdade não apenas para ouvir, mas colocar em prática o que aprenderam, com voz ativa nesse processo, demonstrando assim o amadurecimento do sistema implantado.

A teoria do capital humano, apresentada pelo economista estadunidense Theodore Chultz, na década de 1960, sugere que investir em educação, involuntariamente retorna em benefícios para a sociedade. A falta de um claro plano de cargos e salários aliado às práticas da educação corporativa, fazem com que muitos colaboradores, após determinado período da aquisição dos novos conhecimentos, optem por deixar a empresa em busca de outras oportunidades no mercado, onde consigam admissão em função acima da exercida, com melhores salários e a liberdade de colocar suas habilidades em prática. Na falta da criação de um ambiente apropriado à permanência do colaborador, mesmo com as práticas da educação corporativa, o turnover ainda perceptível torna-se um ponto negativo, uma vez que a empresa conta com a permanência do colaborador por tempo suficiente ao retorno do investimento e a esperada multiplicação do conhecimento.

## **9 - CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Apesar de toda a amplitude da educação corporativa no desenvolvimento dos colaboradores nas empresas, e os avanços nos processos de treinamento e capacitação, há muitas estratégias a serem pensadas visando a necessidade do desenvolvimento do ser crítico, capaz de analisar aquilo que há em seu meio e que possa ser transformado a partir de discussões dando novos sentidos para a execução de tarefas e interações.

De fato, a Educação Corporativa é marcada pelo impacto no cumprimento do plano estratégico das corporações e, o processo de ensino-aprendizagem no chão de fábrica é realizado por meio de mecanismos que possam capacitar os colaboradores a extrair o máximo nos seus processos, e para o uso de novos equipamentos e tecnologias industriais, acompanhando toda a trajetória da vida profissional do indivíduo. As mudanças provocadas na formação do cidadão através da educação corporativa são evidências na enculturação e multiplicação dos conhecimentos, sendo primordial destacar que um planejamento de cursos e treinamentos mal gerenciados, apresenta como reflexo um turnover elevado.

Foi possível compreender por meio da pesquisa realizada a importância da educação corporativa para os trabalhadores do meio industrial, e seu impacto na formação do cidadão que atua nesse segmento, pois a constante busca em desenvolver um profissional mais crítico, transforma involuntariamente o ser num cidadão capaz de enxergar em sua comunidade, oportunidades de melhorias diversas, e em menor escala, faz com que o cidadão seja mais consciente em suas atitudes visando a preservação do meio onde vive.

Mesmo com toda a aplicação da metodologia e utilização de todos os recursos disponíveis à implementação de uma educação corporativa, ficou evidente que na maioria dos casos os objetivos deixam de ser alcançados. Muito por conta da baixa aderência e aplicação dos conceitos por parte das

lideranças, o que expõe a fragilidade do processo que é dissolvido ao longo do tempo, alcançando uma pequena parcela dos colaboradores no chão de fábrica, e parte desses quando de fato desenvolvem um senso mais crítico acerca dos processos e da sua condição social, optam por deixar a empresa em busca de oportunidades palpáveis no mercado, forçando o reinício no ciclo de aprendizado com novos colaboradores e com as mesmas falhas existentes.

O que se vende frente aos resultados nos processos dentro de uma universidade corporativa, merece uma atenção especial, pois a pressão do mercado em relação específica à produtividade, sempre em maior quantidade, compromete o desempenho qualitativo da educação corporativa que visa resultados a médio e longo prazo, o que nem sempre atende a um imediatismo de resultados praticado no chão de fábrica, que involuntariamente fica distante do que é idealizado pela alta direção das empresas.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Daley Fernando. Seis Sigma – Coletânea de artigos volume I. Belo Horizonte, Editora Poisson, 2017.

BEHRENS, M. A.; MASETTO, M. T.; MORAN, J. M. Novas Tecnologias e Mediação Pedagógica. Campinas: Papyrus, 2000.

BRIZOLLA, M. M. B., Petry, J. F., Uchôa, A. G. F., & Ferreira, H. L. B. (2020). Uma Revisão Sobre a Pesquisa Qualitativa em Ciências Sociais Aplicadas. UFAM Business Review, v. 2, n. 3, art. 6, pp. 103-130, julho-dezembro. ISSN: 2674-6581. DOI: <https://10.47357/ufambr.v2i3.8087>.

CHIAVENATO, IDALBERTO. Gestão de Pessoas, e novo papel dos recursos humanos nas organizações Rio de Janeiro, Editora Campus, 2004.

DAROS, T. M. V.; MORAES, L. R. dos S. Uma aplicação de metodologias imersivas nos cursos de metodologia híbrida da área da saúde e bem-estar na Educação a Distância (EaD). In: CONGRESSO INTERNACIONAL ABED, 2019, Maringá. Anais [...]. Maringá: ABED, 2019.

EBOLI, Marisa. O Papel das Lideranças no êxito de um sistema de educação corporativa. RAE. São Paulo, Vol.45. Nº. p. (118-122). Out/Dez 2005. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155116007008>>. Acesso em: 08/11/2023.

FERREIRA, Renata. Sistemas Lean – Volume I. Belo Horizonte, Editora Poisson, 2018.

FILATRO, A.CAVALCANTI C. C. Metodologias Inovativas na educação presencial, a distância e corporativa. São Paulo: Editora Saraiva, 2018.

FONSECA, Renato da; CUNHA, Samantha. Indústria brasileira: da perda de competitividade a recuperação? CNI: 2015 Disponível em: [http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/cni\\_estatistica\\_2/2016/02/03/205/indicadoresDeCompetitividadeDaIndustriaBrasileira\\_2015.pdf](http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/cni_estatistica_2/2016/02/03/205/indicadoresDeCompetitividadeDaIndustriaBrasileira_2015.pdf)>Acesso em: 15/09/2023.

FRANÇA, A. Resignificar a Docência Diante das Tecnologias de Informação e Comunicação. Campinas: Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Pós-Graduação em Educação, 2008. Disponível em: Acesso em: 08/09/2023.

FONSECA, R. Produtividade e crescimento da indústria brasileira. Revista Brasileira de Comércio Exterior, n. 112, p. 42-51, jul.-set. 2012.

FREIRE, Paulo. A Pedagogia do Oprimido 65ª Edição. Rio de Janeiro/São Paulo, Editora Paz e Terra, 2018.

GIOVELLI, G. R. M.; CALVETTI, P. U.; BEVILACQUA S. Manual de Gestão de Pessoas e RH. São Paulo: DCL, 2012.

GOULD, Karen E. (2005). The corporate university: A model for sustaining an expert workforce in the human services. Behavior modification, v. 29, n. 3, p. 508-520. ISSN: 0145-4455

LARA, Consuelo - A atual gestão do conhecimento: a importância de avaliar e identificar o capital humano nas organizações. São Paulo. Editora Prol Gráfica e Editora, 2005.

MARTINELLI, Marcos. Educação Corporativa: Um estudo sobre modelos de avaliação de programas. Fortaleza. Editora UFC (Coleção Temas em Avaliação,6), 2007.

MEDEIROS, Rochele Kaline Reis de; ALVES, Rafaela da Cunha; RIBEIRO, Sidney Roberto S. Turnover: Uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da Alfa Comércio Ltda.Revista Connexio, 2012.

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

MUNHOZ, Antônio. Educação corporativa: desafio para o século XX. Curitiba. Editora Intersaberes, 2015.

ROTHER, Mike; SHOOK. John. Aprendendo a Enxergar – mapeando o fluxo para agregar valor e eliminar desperdício, Brookline, Massachusetts, The Lean Enterprise Institute, 2003.

SCHULTZ, W. Theodore. O Capital Humano - Investimentos em educação e pesquisa. Rio de Janeiro, Editora Zahar Editores, 1973.

SIQUEIRA, Leandro. Efeitos da educação corporativa na rotatividade dos profissionais das empresas do setor privado no Brasil. FGV-Educação Executiva. São Paulo. p.(1-16). Out 2021. Disponível em: <<https://educacao-executiva-in-company.fgv.br/insights/artigos/efeitos-da-educacao-corporativa-na-rotatividade-dos-profissionais>>. Acesso em: 30/10/2023.

TOMAZETTO, G. A Pedagogia Empreendedora e sua Evolução nas Organizações Modernas. Revista Eletrônica Lato Sensu – Ano 2, n.1, jul 2007.